

CD

MANUAL DE CAMPAÑA

TEORIA Y PRACTICA
DE LA
PERSUASION ELECTORAL

MARIO MARTINEZ SILVA
ROBERTO SALCEDO AQUINO

INSTITUTO NACIONAL de ESTUDIOS
POLITICOS A.C.



INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS
POLITICOS
A.C.



MANUAL DE CAMPAÑA

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA PERSUASIÓN ELECTORAL

www.inep.org

Versión 1.04

ADVERTENCIA

DERECHOS REGISTRADOS. PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN, ALMACENAMIENTO Y TRANSMISIÓN TOTAL O PARCIAL POR TODO MEDIO, SEA ELECTRICO, QUÍMICO, MECANICO, ELECTRONICO DE GRABACIÓN O COPIA, SIN PERMISO, POR ESCRITO, DE LOS AUTORES.

ISBN 968-5093-00-2

HECHO EN MEXICO

REGISTRO

PARA OBTENER UNA ACTUALIZACIÓN GRATUITA EN JULIO DEL 2002,
ASÍ COMO INFORMACIÓN ACERCA DE LAS ACTIVIDADES DEL INEP A.C.

FAVOR DE ENVIAR LOS SIGUIENTES DATOS A reg@inep.org

NOMBRE
TITULO DEL CD
NUMERO DE SERIE
LUGAR DE ADQUISICIÓN
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA

ATENTAMENTE

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS POLÍTICOS A.C.

Manual de Campaña

Instrucciones de Uso

Este manual se encuentra capturado en Adobe Acrobat 4.0 y para su visualización se encuentra hecho con Adobe Reader versión 3.0 en adelante

Búsqueda de Palabras



Bibliografía

De clic a la palabra donde desea buscar posicionándose para hacer más efectiva su búsqueda



De clic en este ícono para activar el sistema de búsqueda, escriba la palabra a buscar y de clic en buscar, para buscar en todo el documento continúe dando clic en el icono o presionando ctrl. + T



Herramientas de Visualización



De clic para ver ajustando el documento al tamaño de la ventana



De clic para ver la hoja completa del Diccionario



De clic para ver la página al 100%



De clic para acercarse al documento y seleccione el área del documento deseada



De clic para ver el documento sin los marcadores de posición

Herramientas de Navegación



De clic para ir a la primera página, o presione las teclas ctrl.+ Inicio



De clic para ir a la página anterior o presione la tecla Re Pag



De clic para ir a la página siguiente o presione la tecla Av Pag




De clic para ir a la última página, o presione las teclas ctrl.+ Fin



De clic y arrastre el documento para otra forma de navegación

Como usar la información contenida en el Manual de Campaña

Copiar la información a mi aplicación de uso frecuente,

 De clic y seleccione la información del documento a usar, luego vaya a Edición y de clic en copiar o presione ctrl. + C., realizado esto vaya a su aplicación y de clic en Edición y luego Pegar o bien presione ctrl. + V

Para seleccionar algún gráfico vaya al Menú Herramientas y de clic en Seleccionar Gráficos o bien presione las teclas ctrl.+Mayúsc+5

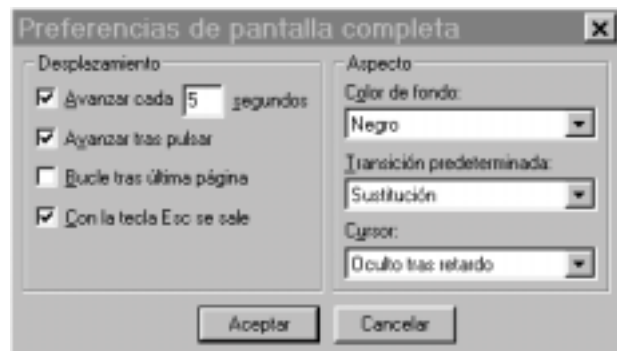
Imprimir

 Vaya al menú archivo y de clic en Imprimir

Otras funciones

Lectura del documento automatizada

Vaya a Archivo, Generalidades y de Clic en Pantalla completa, ahí configure marcando con el mouse en Preferencias avanzar y avanzar tras pulsar.



Una vez configurado, presione las teclas ctrl.+Mayusc+L o vaya al Menu ver y de clic en Pantalla Completa, para salir de esta función presione la tecla Esc

Presentación

Introducción

Primera parte: conceptos fundamentales

I. La campaña

- A. Qué es una campaña electoral
- B. El papel del candidato en la campaña
- C. Cómo se realiza una campaña
- D. Los efectos de las campañas sobre la votación

II. El elector

- A. Quiénes participan más en la política
- B. Quiénes votan más en las elecciones
- C. Quiénes se abstienen
- D. Cómo votan distintos grupos
- E. Cuándo decide el elector su voto
- F. Por qué vota el elector

III. La comunicación persuasiva

- A. Definición de la comunicación persuasiva
- B. El proceso de persuasión
- C. Estrategias de persuasión
- D. La persuasión por los medios masivos
- E. La persuasión en las campañas

Segunda parte: la investigación

I.Principales decisiones que requieren de la investigación

- A. Grupos blancos y temas de campañas
- B. Avales
- C. Tiempo
- D. Modulación
- E. Vulnerabilidad del oponente
- F. Medios
- G. Distribución de impresos, grabados y llamadas

telefónicas

H. El costo de la investigación

I. Principales áreas de la investigación

II. Identificación y ubicación de los electores

A. La división electoral

B. Análisis geográfico de la división electoral

C. Análisis demográfico

D. Análisis de estadísticas electorales

E. Las encuestas

F. Los grupos de opinión o discusión

G. La investigación del estilo de vida

III. El candidato

A. Características personales

B. Recursos del candidato para la campaña

IV. La oposición

A. Objetivos de la investigación

B. Los opositores

C. Investigación de la estrategia

V. Factores estructurales y coyunturales

A. Factores estructurales

B. Factores coyunturales

VI. Recursos accesibles: medios masivos, organizaciones, financiamiento

A. Los medios de comunicación

B. Organizaciones, grupos e individuos

C. Posibilidades de financiamiento

Tercera parte: el plan de campaña

I. Contenido del plan

A. Diagnóstico

B. Objetivos de la votación

- C. La estrategia
- D. El presupuesto
- E. Organización
- F. Los programas
- G. Conclusiones

II. La estrategia

- A. De dónde provendrán lo votos suficientes para la victoria
- B. Por qué el elector debe votar por el candidato propio: el mensaje
- C. Cómo debe percibir el electorado al candidato
- D. Cómo debe percibir el electorado a los opositores
- E. Cuál será el estilo de la campaña
- F. Cómo hacer contacto con los electores: las tácticas
- G. Cómo usar las cualidades y habilidades del candidato en campaña
- H. Qué hacer para que los electores favorables acudan a votar
- I. Como manejar el tiempo en la campaña
- J. Qué responder a los ataques de los opositores

III. El presupuesto de la campaña

- A. El presupuesto de gastos
- B. El presupuesto de ingresos
- C. El presupuesto de efectivo

IV. La organización

- A. Características organizacionales de las campañas
- B. Principales tareas que comprende la campaña
- C. La estructura orgánica de la campaña

Cuarta parte: desarrollo del plan

I. Integración de recursos humanos, materiales y equipo

- A. El equipo del candidato
- B. Los recursos financieros
- C. El cuartel de la campaña
- D. Vehículos

II. La agenda del candidato

- A. La agenda y el plan de campaña
- B. Tipos de programación de la agenda
- C. Algunas reglas para la elaboración de la agenda
- D. La agenda del candidato
- E. El programador de la agenda

III. Preparación del candidato

- A. Preparación física
- B. Preparación mental
- C. Habilidades: la comunicación interpersonal
- D. Habilidades: la comunicación por los medios masivos
- E. La preparación de la esposa y la familia del candidato

IV. La propaganda: el programa de medios pagados

- A. El contenido básico de la propaganda
- B. El programa de medios pagados
- C. Medios utilizados para el reconocimiento del nombre del candidato
- D. Medios utilizados para el reforzamiento, la persuasión y la disuasión
- E. Medios de motivación a colaboradores y asistentes a actos de la campaña
- F. El papel de la prensa en la vigilancia de la propaganda

V. Las relaciones con la prensa

- A. La búsqueda de cobertura
- B. Programa de medios "gratuitos"

Quinta parte: La campaña en marcha

I. El frente del candidato

- A. El contacto personal candidato-electores
- B. El contacto candidato-electores por los medios noticiosos

II. El frente de la colecta de fondos

- A. El programa de colecta de fondos
- B. La solicitud personal
- C. Actos para la colecta de fondos
- D. Colecta de fondos por correo
- E. Colecta por teléfono
- F. Solicitud por medios masivos
- G. Venta de propaganda

III. El frente de la propaganda

- A. Actividades principales
- B. Propaganda para el reconocimiento del nombre
- C. Propaganda de reforzamiento, persuasión y disuasión
- D. Propaganda de motivación

IV. El frente de la información noticiosa

- A. Actividades principales
- B. La preparación de los actos noticiosos del candidato

V. El frente de la campaña negativa

- A. La decisión de hacer campaña negativa
- B. Factores que definen la eficacia de la campaña negativa
- C. Tipos de campaña negativa
- D. Respuesta a ataques

VI. El frente de la promoción del voto

- A. La solicitud del voto
- B. La persuasión y disuasión por correo
- C. La promoción del voto
- D. Propaganda de contacto directo con los electores

VII. El frente de la administración

- A. La dirección de la campaña
- B. Manejo de peticiones
- C. La administración de los recursos
- D. La seguridad
- E. El control de la campaña
- F. La evaluación de la campaña
- G. Después de la campaña los últimos detalles

Sexta parte: la jornada electoral y la defensa del voto

I. La jornada electoral

- A. Promoción del voto durante la jornada
- B. Las actividades del candidato
- C. La celebración de la victoria

II. La defensa del voto

- A. La defensa legal del voto
- B. Las prácticas de la antidemocracia

Epílogo

Índice temático

Bibliografía

Presentación

Por varias razones, me da mucho gusto presentar esta obra, sólo mencionaré tres de ellas: la primera, porque es un acto de emoción, como presentar a un amigo, es decir; a alguien especial a quien consideramos diferente a todos, que no nos pertenece pero, a la vez, lo sentimos nuestro porque -de alguna manera- es parte de nuestra vivencia. La segunda razón es que los libros tienen alma. El alma de la sorpresa que sigue al advenimiento de lo insólito. Los libros, en efecto, tienen reglas especiales y privativas que los distinguen a unos de otros, pero siempre, en todos ellos, se descubre un mundo encantado. Y la tercera, no menos importante, es que he compartido muchos ideales y proyectos profesionales con Mario Martínez Silva y Roberto Salcedo Aquino.

Dicho lo anterior, entraremos en la materia del libro: el hombre y la política. El primer objeto con que tropezó el hombre fue, sin duda, su semejante, su prójimo, su próximo. Hoy en día sabemos que un individuo aislado no podría ser racional, le faltarían los elementos para ello. El hombre conoce el sentido del pensamiento y, en consecuencia, de la política, porque de los otros ha aprendido el valor que ésta tiene. A los hechos políticos, luchas por el poder y el cambio, el hombre les quiere dar sentido y explicación; esa reflexión lo lleva, necesariamente, a las implicaciones de un mundo politizado, pues la política es la expresión sublime del pensamiento que busca, permanentemente, la justicia como ideal y como realidad que es, a la vez, un compromiso ante la sociedad.

La política es hoy el mejor sustento para la democracia: lo es como forma de organización y concordia humana en la

que los derechos y obligaciones de los hombres deben ser escrupulosamente respetados y definidos. Por ello, al materializarse ésta en una contienda electoral por la obtención del poder, la política aspira para los habitantes de una nación, a una vida más plena y de convivencia digna.

Por esa razón adquiere tanta relevancia la forma como presenten los partidos políticos su oferta ante el electorado. Las campañas electorales requieren adecuarse a condiciones de una mayor competencia dentro de un sistema que, además de normar la actividad electoral, requiere pluralismo y tolerancia. Por ello, la promoción de candidatos y de proyectos políticos debe realizarse sobre bases distintas que contemplen aspectos significativos como:

- a) El óptimo aprovechamiento de los recursos con que se cuente o de aquellos que, de acuerdo con las regias vigentes, se puedan erogar;
- b) Un ejercicio de diseño, integración y preparación de la campaña, es decir de planeación, que permita definir objetivos concretos para que, en función de ellos, se determinen las acciones por realizar.

Esa situación ha obligado a que las fuerzas políticas redoblen sus esfuerzos a la hora de presentar su oferta ante los ciudadanos, es decir, en las campañas políticas. Como sabemos, éstas se han convertido en parte fundamental de la competencia electoral, en un marco de contiendas muy cerradas, ya que cada vez el partido que gana lo hace con diferencias porcentuales menores. Realizar una campaña sin un proyecto definido no es recomendable, a menos que lo que se pretenda sea perder la elección.

Los partidos políticos requieren, hoy más que nunca, de personas capacitadas y especializadas en la materia, de profesionales de la política que proporcionen la asesoría

y el apoyo que los candidatos y los propios partidos requieran para una adecuada y oportuna promoción de la candidatura, sobre la base de que un buen trabajo de campaña es indispensable para quien pretenda asumir un puesto de elección popular, así como también para el partido que pretende alcanzar el poder o, en su caso, mantenerlo.

A pesar de ello, ante la necesidad de realizar la mejor campaña, se ha acudido a instrumentos como la mercadotecnia y la publicidad, útiles sólo a condición de considerarlos como una acción de venta de imagen y no el inicio de la construcción de un proyecto de gobierno que, probablemente, tenga que ponerse en práctica.

Es en este punto en el que queda claro que la contienda política, como método establecido para renovar autoridades y representantes, en un ambiente de civilidad, se encuentra dentro del ámbito de acción del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. Esta es la razón por la que se considera necesario que sea el Colegio la instancia que encabece jornadas para la recuperación de ese espacio para la política, de manera que los expertos en esta materia sean los protagonistas en el cambio hacia campañas electorales de mayor calidad, enmarcadas por un proyecto de gobierno y de sociedad a los que se pretende llegar.

El Colegio, que es el gremio de esos especialistas, debe ser protagonista dentro del contexto de las elecciones y manifestar su opinión sobre cómo deben de realizarse las campañas electorales. Ello le permitirá, además, generar presencia dentro del ámbito político-electoral en un país que transita, de manera intensa, hacia un fortalecimiento democrático.

El presente **Manual de campaña** se elaboró con la finalidad de contar con una guía especializada sobre la

materia, a partir de la experiencia adquirida en las tareas que implica la promoción de una candidatura, desde su diseño y preparación, hasta la conclusión del proceso: cuando se comunica el resultado de la elección, así como el análisis de la mejor forma de realizar cada una de las actividades que conlleva y el estudio de la teoría que sobre el particular existe.

El nivel de la contienda política que ya vive México depende, en gran medida, de la calidad de las campañas. La competencia electoral y el nivel de politización de los mexicanos obligan a garantizar que éstas sean mejor realizadas, que ayuden a despertar el interés de los ciudadanos por participar en el ejercicio del sufragio y, sobre todo, por decidirse en favor de una determinada oferta política.

El **Manual de campaña** es una herramienta de uso, análisis y consulta que proporciona una orientación adecuada sobre cómo promover una candidatura de manera profesional. Contiene la información necesaria acerca de qué hacer para organizar, coordinar y realizar una campaña electoral a través del desarrollo de aquellos puntos considerados vitales para lograr un trabajo idóneo. Algunos de ellos son:

- Las características del candidato.
- La forma en la que se debe diseñar una campaña.
- Los elementos y las previsiones a considerar antes de iniciar una campaña.

- La integración del equipo de campaña.
- Promoción e imagen del candidato.
- Recomendaciones para la formulación y transmisión de mensajes durante la campaña.
- Estrategias para tratar de influir a través de la comunicación persuasiva.
- La utilidad de las encuestas.

- Las tareas que deben asumirse dentro de una campaña y la forma en que deben distribuirse entre los miembros del equipo de campaña.
- La logística dentro de la campaña.
- La administración de los recursos y la preparación de los informes que deben presentarse ante el IFE en materia de financiamiento y gasto de campaña.
- El candidato y la oposición.

Con el **Manual de campaña** se aporta un instrumento que coadyuva al alcance de esos objetivos y, además, brinda la posibilidad de recuperar, a través de su lectura y aplicación, un espacio para la política.

Finalmente, debo destacar que la calidad de esta obra es de excelencia porque los autores, además de ser reconocidos miembros del Colegio, poseen una conjunción de valores éticos, humanos y profesionales consagrados a la política y la administración pública. Con su admirable desempeño en el campo de la docencia han beneficiado a una gran cantidad de mexicanos con vocación por los asuntos políticos y de servicio público. La experiencia de Mario Martínez Silva y de Roberto Salcedo Aquino en materia electoral es vasta y profunda. Esta vez, merced a su inquebrantable inquietud por seguir fortaleciendo el ejercicio de la profesión nos obsequian, de manera organizada y sistematizado, estas investigaciones en materia de procesos electorales que serán, nadie lo dude, en provecho de la democracia.

Manuel Quijano Torres.

Introducción

Aspectos teóricos

La ciencia política en cuanto ciencia social tiene

- una multiplicidad de enfoques. Unos piensan que es el Estado su objeto de estudio, sería la visión macro de la política. Así, los teóricos se preocupan de los fines inmanentes del Estado: la unidad -comunidad- basada en la convivencia y cooperación sociales, es decir, la forma en que prevalece el interés general por encima de los intereses particulares de los individuos y de los grupos; y que, a la vez, el interés de los individuos y de los grupos pueda alcanzarse en un ambiente de libertad, dentro de un estado de derecho y en concordancia con el interés general: individuos, grupos, sociedad y Estado en perfecta armonía. Como ejemplo se cita a tres de ellos: Hans Kelsen, *Teoría general del Estado*; Georg Jellineck, *Teoría general del Estado*; y, Herman Heller, *Teoría del Estado*.

Otro enfoque, hoy muy difundido, parte desde fines del siglo XIX cuando la psicología, a partir de Pavlov, el descubridor del reflejo condicionado, crea nuevos métodos y perspectivas que alcanzaron su máxima expresión en la escuela del conductismo, traducción del término *behaviorism*. John B. Watson, en su artículo de 1913, "Psychology as the Behaviorist Views", postula las líneas fundamentales del enfoque conductista: la psicología es una ciencia de la conducta que debe evitar el estudio de la conciencia y la introspección y basarse sólo en los datos fisiológicos observables.

B.F. Skinner, en su libro *Ciencia y conducta humana*, asienta que la psicología es el estudio del comportamiento que tiene algún efecto sobre el entorno y, especialmente, del que produce una retroalimentación que influye sobre el comportamiento futuro. Ante un

estímulo concreto y determinado, el psicólogo tiene que ser capaz de predecir la reacción subsiguiente del individuo.

Esta corriente influyó sensiblemente en la ciencia política y dio origen al enfoque conductista. En 1908, Arthur F. Bentley, en *The process of government A study of social pressures*, postula que la materia prima de las ciencias sociales es única y exclusivamente la acción de los individuos y grupos. Como ninguna acción puede ser comprendida a partir de sí misma, lo que hay que indagar es el proceso en movimiento. Para Bentley el individuo desaparece casi completamente; sólo es comprensible como componente de un grupo, de donde surge la escuela que postula que la política es la ciencia del comportamiento de los individuos en sus grupos y de los grupos en cuanto tales. La arena política sólo se comprende como la contienda de los intereses de los grupos.

En los años veinte, la Universidad de Chicago acentuó la importancia de la psicología para la ciencia política. Para los estudiosos de esa universidad el esquema estímulo-respuesta ofrecía una base útil, para una ciencia empírica de la acción política basada en la observación, y concretaron el fenómeno: estímulo-voto.

El creador de la Escuela de Chicago fue Charles Merriam. En la obra del más famoso de sus discípulos, Harold Lasswell, catedrático de la Universidad de Yale, se otorga una importancia central a las categorías psicológicas.

Desde sus inicios, los miembros de la Escuela de Chicago comenzaron a ocuparse del análisis de las elecciones, fenómeno que más tarde sería el campo preferido de los conductistas. En los primeros estudios apenas si había más que el mero establecimiento de

correlaciones entre la acción de los electores, el voto y otras características sociales. Posteriormente, se esforzaron en comprender la actitud y los motivos de los electores.

La orientación conductista es parte de un gran movimiento hoy en boga. Robert Dahl la define como "un punto de vista que pretende establecer todos los fenómenos del proceso de gobierno en términos de lo observado y del comportamiento observable de los individuos y grupos". Tal perspectiva científica se ajusta al empirismo filosófico anglosajón. Intentan medir el comportamiento, razón por la que el refinamiento de las técnicas de trabajo del científico social -desde la observación y clasificación hasta la estadística- es su preocupación central. El alto valor otorgado a la cuantificación de proposiciones sobre fenómenos sociales explica por qué gran cantidad de estudios se han dedicado a los análisis electorales y a la relación candidato-elector.

El comportamiento de los electores resulta posible asirlo, según esta escuela, como un fenómeno cuantificable, exacto, numérico. Métodos estadísticos y el desarrollo de la técnica de la encuesta permitieron respuestas "exactas" a cuestiones que hasta ese momento habrían podido ser respondidas sólo de manera especulativa. En ocasiones, el enfoque se fue al extremo y los mejores científicos sociales resultaron ser los matemáticos y los actuarios; la ciencia política se explicó por gráficas, números, tendencias matemáticas, correlaciones, curvas... Así, las campañas políticas fueron ejercicios teóricos de cuantificación del mercado de votos y de observación de los comportamientos electorales para predecir ofertas y demandas de voto. Hoy, este enfoque prevalece sobre muchos otros y se piensa que una campaña bien realizada sólo se sustenta en ejercicios de cuantificación de la relación estímulo-voto.

Este manual recoge esa tendencia y explica, en sus diferentes capítulos, el sentido del comportamiento de los electores y del buen estímulo que pueden producir los candidatos ante un mercado electoral, pero también se hace referencia a que el ciudadano no es sólo un enterespuesta, sino un hombre político cuyas razones lo pueden llevar a respuestas totalmente desconocidas por los estudiosos; la realidad siempre ha sido mucho más compleja que la teoría.

El conductismo tiene un enorme valor para el estudio del comportamiento social, pero no lo es todo; no es una teoría omnicomprensiva de lo político. La teleología política, el sentido último que hace que los hombres se unan en familias, grupos, partidos políticos, naciones o estados no puede ser comprendido sólo por la parte exterior del comportamiento. El hombre, como ser social, posee una gran construcción: su Estado. La micropolítica o la política de coyuntura, circunstancial, es sólo parte de esa institución de instituciones; la política trascendental, la macropolítica que ve al todo social, se explica por causas más profundas que el comportamiento determinado en un lugar y en una circunstancia.

En 1922 se publica la obra cumbre del sociólogo alemán Max Weber, *Economía y sociedad*; donde aparecen los postulados de la sociología comprensiva que tiene, como disciplina científica, el objetivo de "entender, interpretándola, la acción social para de esa manera explicarla causalmente en su desarrollo y efectos. No pretende cuantificar sólo los actos externos y sus efectos, sino comprenderlos en los sentidos que les da el sujeto."

La sociología comprensiva pretende entender las razones ocultas o evidentes de la acción humana. El hombre actúa con arreglo a fines y su actuación tiene una conexión esencial de fines-medios. Los hombres actúan de manera racional con arreglo a fines; de manera

racional con arreglo a valores; de manera afectiva; y de manera tradicional. Esas actuaciones producen tres tipos de asociación: la comunidad, que es una agrupación natural de individuos por tener en común fines, valores y afectos; la sociedad, que es un pacto por motivos racionales de fines o de valores; y el Estado, como la organización racional suprema de una sociedad que tiene como fin el uso legítimo de la violencia física para lograr la convivencia social. Weber, pues, se inscribe dentro de la filosofía de los valores junto con Max Scheler, Leopold Von Wiese, Adolph Reinach, W. Sombart Georges Simmel, Karl Jasper, entre otros.

La filosofía de los valores y la sociología comprensiva en particular estudian el fenómeno de la política de conformidad a los fines inmanentes, últimos, racionales del actuar social de los hombres. Ellos han aportado la metodología para estudiar más los programas que las acciones de los hombres; más los fines que las coyunturas políticas; más la influencia de las ideas rectoras, de las ideologías y de las religiones sobre el actuar social y político. Merced a ellos podemos comprender el sentido de las acciones humanas. Los políticos deben estar interesados en las ideas que mueven a los hombres, y los tiempos de campaña son tiempos de debatir ideas, programas, fines últimos de la sociedad.*

En 1923 nace la Escuela de Francfort, que se consolida en 1931 con Max Horkheimer. Es una escuela de filosofía social donde se mezcla la sociología con reflexiones sobre la civilización y la historia; sus primeras fuentes fueron la ética neokantiana o la filosofía de los valores. El problema fundamental que plantea es la articulación entre la reflexión filosófica, basada en la exigencia del concepto y la investigación científica

* Véase, por ejemplo, Downs, Robert. *Libros que han cambiado al mundo*. Madrid. Editorial Aguilar, 1961.

sustentada en datos empíricos; lo que se traduce en una conciencia crítica por excelencia. Horkheimer publicó el manifiesto de la Escuela en 1937 con el título *Teoría tradicional y teoría crítica*.

Los miembros de la Escuela llamaron a su filosofía *Teoría crítica*; con ello querían expresar tanto un deseo de crítica universal como una profunda aversión por todo sistema cerrado. La teoría se expresa en una serie de críticas parciales, basadas en negaciones de las afirmaciones hechas por otros o en negaciones de realidades que piden ser abolidas. La mente, según ellos, no puede producir sistemas totalizadores que comprendan el todo de la realidad; a lo sumo, puede evitar la excesiva fragmentación analítica característica de la cultura burguesa. Por estas razones el aforismo y el ensayo son los géneros cultivados principalmente por los francfortianos. Este enfoque declara abiertamente las limitaciones metodológicas y dificultades epistemológicas de su método de investigación y subraya los valores del individuo y de la creatividad individual, en contraposición con el colectivismo del marxismo vulgar, así como del individualismo neoliberal.

El énfasis sobre el individuo condujo a los francfortianos al estudio de los aspectos psicológicos de lo social. La mentalidad, fenómeno distinto de la ideología y sustrato sobre el que ésta puede llegar a consolidarse, es un fenómeno de clase, pero debe estudiarse de modo empírico en los individuos. Esta escuela destaca, pues, los aspectos ingenuos de la fe en la razón y explora su desdoblamiento -explicado en su momento por Weber- entre la razón sustancial, ligada a los valores últimos morales, y la razón instrumental desligada de ellos. El triunfo del capitalismo, para los francfortianos, entraña el triunfo de esta última razón.

La Escuela creyó haber encontrado una solución a los dilemas que se plantearon en la dialéctica de la razón y la sinrazón: los conceptos de liberación y de emancipación. La fuerza emancipadora y la capacidad de liberación constituyen el rasero por el que debe medirse la racionalidad sustancial de cualquier acción o práctica social. Cuando queremos saber si una política gubernamental, o la de un partido, o una teoría, son o no racionales en este sentido, debemos primero preguntarnos en qué medida refuerzan la capacidad de los hombres afectados por ella para ser más libres, es decir, para tomar su propio destino en sus manos. Este análisis no es fácil porque las relaciones sociales no son siempre directas, sino que están mediatizadas por una red de instituciones que oscurecen el verdadero sentido de la acción social. La mediación es, según la Escuela, un concepto clave para toda teoría correcta de la sociedad moderna. El mayor error del marxismo vulgar es concebir la lucha de clases como choque frontal entre ellas; en realidad, la estructura de una sociedad contiene un conjunto complejo de mediaciones y tergiversaciones. Estas requieren su paciente desvelamiento por parte de una razón incansablemente crítica; no hay desesperanza de la razón; ésta, más bien, es el principal asidero del hombre moderno en el camino de su emancipación.

Forman parte de esta Escuela, entre otros, su fundador Horkheimer, Adorno, Marcuse, W. Benjamin, Erich Fromm, Leo Lowenthal, Franz Newman y Ernst Bloch, quien sin pertenecer a la escuela, desde su concepción de la utopía asume las posiciones y temas de la Teoría crítica.

Son herederos de la Teoría crítica los estudiosos que han continuado sus indagaciones sobre las contradicciones y dificultades emancipadoras del capitalismo tardío. Claus Offe* y Jürgen Habermas**

* Véase, para los propósitos de este estudio, su libro: *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid, Editorial Sistema.

destacan entre todos ellos. Este último ha dado un nuevo impulso a la Teoría crítica mediante la introducción de las perspectivas de la lingüística y el estudio del problema de la comunicación entre los interlocutores que coexisten en una sociedad desigual e injusta, como aspecto aún no explorado de la alienación. También se ha interesado por la exploración de la concepción sistémica de la sociedad, dado el auge de la "teoría de sistemas".

La Teoría crítica estructura para el estudioso de la política un esquema profundo para conocer las contradicciones del quehacer político y saber si éste hace al hombre y a la sociedad más libres y más emancipados; plantea un problema fundamental: la mediación, que tergiversa y oscurece los fines del hombre y de la política; y los partidos son, precisamente, unos entes mediadores entre sociedad y política y, por lo tanto, llevan en sí una contradicción esencial: "el medio tergiversa los fines". En la sociedad moderna sólo a través de medios se puede organizar la vida política y social, pero el trabajo consiste en que el medio no refracte los fines, sino los transmita lo más diáfanos posibles. Los candidatos constituyen otros medios que, muchas veces, tergiversan la meta de abrir espacios para la libertad y la igualdad.

La Teoría crítica proporciona las herramientas para estudiar las campanas políticas como procesos en donde la contienda puede devenir en más libertad o en donde los fines ocultos de los factores reales de poder se camuflan de benefactores sociales y sólo desean la conservación de fueros y privilegios en detrimento de las mayorías.

** Thomas Mc. Carthy ha publicado un espléndido libro sobre la obra de Habermas; *La Teoría crítica de Jürgen Habermas*. Madrid, Tecnos.

Un manual de campaña como éste no pretendería dar los instrumentos para la reflexión, sino para la acción; pero como en la política se juega el devenir social, creemos necesario que el actor político no se presente a la escena sin saber el argumento, la trama y las consecuencias de su actuar.

El actor político debe saber que, atrás de él, existe una serie de científicos sociales que están tratando de comprender a la sociedad y que esa comprensión le ayudará en su actuar. Teoría y acción son parte ineludible de un buen político. Las anteriores consideraciones tienen la intención de hacer las referencias teóricas sobre el actuar político y este manual es la organización de ese actuar que debe ser con arreglo a fines, a valores, con conciencia para contribuir a que los ciudadanos sean más libres y más iguales; sin olvidar las pautas de comportamiento cuantificables de los hombres, pues finalmente las elecciones se ganan con votos.

II. La democracia y las elecciones

La política es el tema de este libro. Su principal asunto: el proceso mediante el cual los políticos adquieren, en una sociedad democrática, la legitimidad para conducir los graves problemas del Estado.

Ponemos, aunque parezca tautológico, en manos de los políticos, o al menos esa es nuestra intención, un manual de campaña. Manual porque queremos que sea una referencia rápida, accesible a lo complejo que resulta el día de hoy solicitar el voto ciudadano. Pero nuestra pretensión va un poco más allá; nos referimos, en efecto, al proceso que parte desde la candidatura y concluye con la defensa del sufragio, pero tratamos de explicar al lector el por qué de cada uno de los pasos y la razón de cada una de las actitudes que debe asumir un candidato,

pues no se trata sólo de ganar una contienda, sino de asumir una responsabilidad frente a los electores y frente a la sociedad y el Estado.

Una campaña es sólo una fracción de la actividad política. Importante sin duda, pues a través de ella se pretende asumir la conducción de la sociedad mediante la promulgación de leyes o la asunción de responsabilidades ejecutivas. Pero no se puede y no se debe creer que ese periodo perentorio de solicitar el voto popular sea toda la política, como tampoco que cruzar una boleta electoral sea el acto por antonomasia de la democracia.

La democracia es un proceso de vida; nuestra Constitución la considera no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

Un sistema democrático parte de la premisa de que la vida social es tensión, lucha, discrepancia, competencia, divergencia, heterogeneidades; en una palabra: conflicto. Por ello se ha definido a la política democrática como la actividad que se propone esencialmente asegurar, por la fuerza del derecho y de la fuerza fundada en el derecho, la concordia interior procurando la unidad política y garantizando el orden en medio de las luchas que nacen de la diversidad y de la divergencia de opiniones y de intereses. Heller concibe la política como "la función del Estado que consiste en la organización y activación autónomas -es decir, soberanas- de la cooperación social-territorial, fundada en la necesidad histórica de un *status vivendi* común que armonice todas las oposiciones de interés dentro de una zona geográfica...".

La política es, pues, una ciencia y una técnica, y a veces, un arte del manejo del conflicto social; es una relación dialéctica entre los diversos presupuestos del

mando y de la obediencia; de lo privado y de lo público; del amigo y del enemigo; de la historia y del futuro; de la libertad y de la igualdad. Es la búsqueda de la solución de lo antagónico mediante un equilibrio social, pactado constantemente, que permita la convivencia, la cooperación social y la unidad política frente al exterior.

El germen del conflicto está en el propio hombre que tiene sus intereses, sus antagonismos, sus ideas, su cosmovisión. Conocer al hombre es, pues, una tarea de la política. El hombre es bueno por naturaleza, afirman unos teóricos, y es la sociedad la que lo pervierte; por consiguiente, es necesario un pacto social que ponga límites a la actividad humana y dé curso al progreso y al bienestar. Otros, como Hobbes, dirán que el hombre es lobo del hombre o, como Máquiavelo, pensarán que el hombre es egoísta: "Según demuestran cuantos escritores se han ocupado de legislación y prueba la historia con multitud de ejemplos, quien funda un Estado y le da leyes debe suponer a todos los hombres malos y dispuestos a emplear su malignidad natural siempre que la ocasión se lo permita..." (*Discurso sobre la primera década de Tito Livio*).

En la discusión sobre la naturaleza humana está la verdadera discusión del ejercicio democrático del poder. Un poder con contrapoderes que lo limitan, lo acotan y lo subordinan al servicio de una colectividad. Carl Schmitt afirma: "No digo que el poder de hombres sobre hombres sea bueno. Tampoco digo que sea malo y mucho menos digo que sea natural y, como hombre que piensa, me avergonzaría decir que el poder es bueno si yo lo tengo y malo si lo tiene mi enemigo. Digo exclusivamente que es una realidad autónoma frente a cualquiera, incluso frente al poderoso, y que lo que implica es su dialéctica. El poder es más fuerte que cualquier voluntad de poder, más fuerte que cualquier bondad humana y, afortunadamente, también más fuerte que cualquier

maldad humana" (*Diálogo sobre el poder y el acceso al poderoso*).

La política democrática nace no como la necesidad de reprimir los distintos intereses individuales o grupales, pues ello nos llevaría a los autoritarismos o totalitarismos que en aras del orden apagan al individuo y a los grupos. La política democrática tiene una significación positiva, cree en el hombre, en la condición humana que permite a los hombres responder a su propia vocación y desarrollarse plenamente como individuos en el seno de una colectividad en donde se libran, no sin obstáculos, todas las actividades; sin olvidar que la lucha de todos esos intereses puede rebasar los límites de la convivencia y devenir violencia. Por ello, la afirmación de que la guerra es la continuación de la política por otros medios; aunque más bien debería afirmarse que la violencia es el fracaso de la política.

La esperanza de los hombres es lograr que la política siempre esté adelante de los conflictos y ponga al servicio de la sociedad nuevos mecanismos de negociación y de equilibrio. La verdadera política democrática no es la dorada mediocridad de la que habla Horacio: "una buena relación entre los extremos". La contienda democrática exige audacia, previsión y coraje para resolver antagonismos.

Por eso la contienda democrática es salud para la República; los procesos electorales son tiempos de libertad, de participación y de búsqueda de nuevos consensos que hagan avanzar hacia estadios superiores de convivencia.

El presente trabajo es un manual para los tiempos de la contienda; explica las reglas que la rigen y hace hincapié en las fases que la componen. Pero también hace referencias al sentido final de esa lucha: una

sociedad nueva, más fortalecida después de cada periodo electoral.

El Manual retorna los principios de la conducta humana en la arena electoral. En las elecciones se pone en juego el destino de un pueblo y no sólo el triunfo de determinado candidato o partido; se pone a discusión una forma de vida y se trata de encontrar solución a los intereses en conflicto, por medio de la legitimidad que da el voto popular.

“La democracia depende de la habilidad de los ciudadanos para negociar entre sí pacíficamente, para dar tanto como para recibir, y para llegar a transacciones a las que todos habrán de sujetarse. Cada una de estas transacciones será el punto de partida del siguiente punto en el debate democrático...” (Informe Número VI al Fondo Rockefeller; *La fuerza de la idea democrática*).

En las democracias, parte del conflicto se resuelve en las elecciones; las reglas del juego son: libertad para todas las corrientes; igualdad formal y real para acceder a la información y al poder; tolerancia para el disenso y obediencia para el consenso mayoritario. La solución democrática de los conflictos se resuelve, por consiguiente, mediante la creación de una mayoría, de ahí la importancia de un manual de la contienda democrática.

Los ciudadanos son soldados civiles que luchan por sus intereses y sus valores; que se agrupan por afinidades; que debaten; que polemizan; que ponen en constante transformación a la sociedad. Este constante devenir hizo decir a Rousseau, después de analizar los diferentes tipos de gobierno, que "no hay gobierno que esté tan sujeto a las guerras civiles y a las agitaciones intestinas como el democrático o popular, a causa de que no hay tampoco ninguno que tienda tan continuamente a

cambiar de forma, ni que exija más vigilancia y valor para sostenerse" (*El contrato social*).

Para que la democracia sobreviva al conflicto que lleva en su seno, se requiere que todos los contendientes acuerden respetar las reglas del juego; y el acuerdo fundamental será el destierro del uso de la violencia a cambio de un proceso electoral limpio, donde el voto sea el veredicto que da el ciudadano sobre el ejercicio del poder.

La sociedad democrática se puede resumir, para fines de explicación, en el argumento de "... sólo quien lo lleva sabe donde le aprieta el zapato". Sin duda, el elector ordinario tiene unas ideas muy vagas respecto a qué reformas legislativas o administrativas podrán lograr que no le aprieten los zapatos. Puede creer que sus zapatos le aprietan únicamente por burda ignorancia o por la corrupción o por las perversas intenciones de su gobierno. Puede creer que fabricar los zapatos gubernativos que alivien la presión de sus pies es un asunto mucho más sencillo de lo que es en realidad. Puede escuchar con demasiada facilidad a demagogos que le prometen hacerle los zapatos más bellos al precio más barato. Pero, pese a todo ello, sólo él, el ciudadano común, puede decir si le aprietan los zapatos y dónde le aprietan; y, sin ese conocimiento, ni el político más sabio puede hacer buenas leyes o instrumentar medidas de bienestar general. El tiempo de elecciones proporciona a los políticos esa sabiduría y el Manual pretende proporcionar los elementos organizativos necesarios para adquirirla.

El candidato debe ser sensible y accesible a la opinión pública para adquirir y renovar sus conocimientos sobre el verdadero sentir popular. Por ello, no se trata de reducir la campaña a un *marketing* político de compraventa de mercancías políticas; en donde el

hedonismo sea el eje para hacer públicos a candidatos y partido. Vender una imagen es parte de la campaña, pero sólo parte. La propaganda, que es el medio político para propagar ideas, planes, soluciones, es más difícil y produce dividendos a largo plazo. La campaña puede apelar a los sentidos y tener frutos inmediatos en votos; pero la tarea de gobernar requiere razones, pues con frecuencia la apretura de los zapatos no se puede remediar a corto plazo y, con franqueza, la auténtica política debe explicarlo a riesgo de perder votos. Se podrá ganar la elección, pero no se podrá gobernar si no hay razones que expliquen las políticas públicas. Churchill ofreció a su pueblo sangre, sudor y lágrimas, y pudo gobernar en momentos difíciles que requerían todo el consenso popular.

La tentación de ofrecer paraísos a cambio de votos no es democrática; es demagógica y apela a establecer lo que los griegos clásicos llamaban la olocracia: el gobierno del aquí y el ahora para la plebe, olvidando los fundamentos que sostienen a una verdadera democracia; este gobierno terminaba siempre en tiranías.

Por el lado contrario, a los que gobiernan no les gusta que se les digan que los zapatos tan bonitos que han hecho no van bien. Tienen tendencia a echar la culpa a los deformes y lamentables dedos de los pies de quienes tienen que llevar sus zapatos.

Las campañas políticas son espacios de discusión sobre si las cosas andan mal o si pueden ir mejor; y el voto es el juicio respecto a los resultados conseguidos. El ciudadano dice: nuestros zapatos nos siguen apretando y vamos a buscar otro zapatero; muchas gracias por sus servicios. O bien; sí, nuestros pies están ahora mucho más cómodos y, por ello, les dejamos seguir y vamos a ver si pueden hacerlo mejor.

Las campañas políticas no sólo son el debate de lo ocurrido, sino también es un asentimiento respecto a una propuesta para el futuro. Aquí lleva la ventaja quien no ha ejercido el poder, pues podrá criticar al gobierno en turno dejando de lado las verdaderas causas de por qué las cosas no van bien y proponer que su plan sí resolverá los problemas. Y quien ejerce el poder tendrá que explicar el pasado, las razones de la situación presente y convencer de que sus planes sí son los que mejorarán la situación.

En las campañas políticas se pone de manifiesto la sabiduría popular; el pueblo sabe más de fines que de medios; tiene un sentido especial para detectar si su gobierno va por el rumbo correcto; sabe diferenciar al charlatán o demagogo de los políticos sensatos, prudentes, realistas. La sabiduría popular es comprensión de la vida común, cotidiana, y la campaña política ofrece la oportunidad de recibir las lecciones de los ciudadanos.

III. El Manual de campaña

Sobre esas bases está constituido este Manual de campaña. Seis partes lo componen. La primera sienta los conceptos fundamentales para comprender el contexto y el fenómeno de la promoción de una candidatura. Concibe a la campaña como un proceso de persuasión intenso, planeado y controlado, que se realiza durante el periodo precedente a las elecciones con acuerdo a reglas que delimitan sus métodos, tiempos y costos, dirigido a todos o algunos de los electores registrados en una división electoral, con el propósito de influir su voto.

Explica el papel de los candidatos, a partir de considerar que son la razón de ser de las campañas y su principal canal de comunicación; en ellos radican todas las potencialidades y todas las limitaciones de las

campañas. Por ello, tienen que ser hábiles para comunicarse en diferentes niveles: interpersonal, masivo, intermedio y organizacional. Sus públicos son traslapados, heterogéneos. Tres son sus tareas principales: la interacción que debe mantenerse con los medios masivos; la actividad constante para allegarse voluntarios y fondos necesarios para la buena marcha de su campaña; y, desde luego, la labor de persuasión de electores, fin último de la campaña.

Se explica cómo se realiza una campaña, desde la investigación, planeación y preparación, hasta la jornada electoral y la defensa del voto. Los efectos que ésta puede llegar a tener sobre la votación, son un tema que se trata dentro de esta parte del Manual.

Posteriormente se estudia al elector y se analiza quiénes participan más en la política, quiénes votan más y quiénes se abstienen. Particularmente se revisan las razones que tiene el elector para votar en determinado sentido.

Para concluir con esa primera parte, se explica qué es la comunicación persuasiva y qué es la persuasión, a la que se define como un propósito consciente de formar, reforzar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conductas de alguna persona o personas efectuado por otros individuos o grupo, esto es, consiste en influir sobre los demás para hacerlos pensar en un modo determinado, rechazar algo o adoptarlo, o inducirlos a realizar una acción específica.

La segunda parte jerarquiza todas las actividades previas al inicio de la campaña: la etapa de plantación. De ella dependerá, en buena medida, la posibilidad de tener éxito en la promoción de una candidatura. La investigación debe basarse sobre todos aquellos factores y actores que repercuten, de alguna manera, dentro de la

campana: los electores, el candidato, la oposici3n y los recursos, entre otros.

Conocer la divisi3n electoral, las condiciones de vida dentro de esa delimitaci3n, las caracteristicas del electorado, el tipo y fuerza de la oposici3n existente, los principales problemas que se enfrentan en la zona y las posibles alternativas de soluci3n, resulta fundamental para el dise1o de la campana y para la preparaci3n del candidato.

La adecuada previsi3n es, sin duda, requisito indispensable para una buena campana. La lectura de este apartado mostrar1 que hoy es imposible una campana sin previa reflexi3n y orden. Una evaluaci3n de lo que se tiene y un plan de acci3n se muestran necesarios, si se quiere asegurar un m3nimo de 3xito.

La tercera parte contempla la concreci3n del plan de campana, que parte de la definici3n de la estrategia que se debe seguir, de manera que 3sta se enfoque hacia aquellos aspectos y puntos relacionados, directamente, con la obtenci3n de votos en favor del candidato.

En este apartado se detallan: las acciones que permitir1 el adecuado desarrollo de la campana, a partir de los objetivos previamente fijados; la forma en que debe definirse y distribuirse el presupuesto destinado para tal fin, considerando tanto el rubro de los ingresos y el de los egresos, como el del control de los mismos; las diferentes fuentes de financiamiento; las tareas especificas que deben realizarse dentro de una campana; y, las caracteristicas de la organizaci3n que se requiere para estar en posibilidad de cumplir con ese reto.

El programa integral de la campana es el tema que se desarrolla en la cuarta parte del Manual, que

representa el inicio del segundo tomo de esta obra. Su contenido se refiere a la manera en que deben conjugarse todos los elementos, información y recursos que se hayan logrado reunir en etapas anteriores, para detallar el plan de trabajo que se seguirá en la campaña, con la finalidad de que las acciones de proselitismo se realicen con orden, oportunidad, calidad, eficiencia y de acuerdo con las prioridades establecidas.

Se reflexiona sobre la importancia que tiene el hecho de que el candidato cuente con un buen equipo de trabajo, en virtud de que constituye el principal soporte de la campaña.

Mientras más preparación tengan los miembros de ese equipo, en aspectos relacionados con la promoción de candidaturas, en capacidad de organización y de administración, más apoyo recibirá el candidato y mayor oportunidad, calidad y eficiencia tendrán las tareas de proselitismo.

El tiempo del candidato es uno de los principales recursos de la campaña, razón por la que debe aprovecharse al máximo. Integrar una agenda por etapas y con el detalle por día, ayudará a lograr ese objetivo. **El Manual de campaña** incluye dieciséis reglas que se recomienda seguir para la elaboración de esa agenda.

La preparación del candidato resulta indispensable para realizar una buena campaña. Los aspectos que deben atenderse dentro de este rubro son: el físico (salud, peso, voz, aliento y apariencia física); el mental (confianza en sí mismo, conocer fuerzas y debilidades, tener preciso por qué se quiere el puesto, preparación moral y emocional); habilidades para la comunicación interpersonal, tanto verbal como no verbal (inspirar confianza en los votantes, saludos de mano, aprender a escuchar, romper barreras defensivas, impasibilidad ante

el ataque y, sobre todo, no prometer de más); habilidades en la comunicación a través de medios masivos (entrevistas, conferencias de prensa, radio y televisión); y, el papel que desempeña la familia del candidato.

La importancia de la propaganda, como medio que hace llegar al electorado el mensaje de la campaña, se desarrolló en esta parte del Manual. Explica su contenido a través de los elementos básicos que debe considerar: fotografía del candidato, biografía, *slogan*, colores y sonidos, e identificación de la propaganda. Destaca la relación con los medios y distingue cuatro estrategias para el empleo de medios electrónicos: de chorro, de final rápido, de gran espectáculo y de paso constante.

Los diferentes frentes que deben atenderse, en forma paralela, dentro de una campaña constituyen el contenido de la quinta parte del Manual. Son las trincheras en donde se moverá el candidato y en donde debe ganar terreno desde el primer día de su promoción. Cada uno de ellos representa dificultades que deben superarse y atenderse oportunamente, pues el descuido en alguno de ellos puede repercutir, de manera negativa, en el trabajo en su conjunto.

La adecuada distribución del equipo de trabajo en cada uno de los siete frentes: candidato, colecta de fondos, propaganda, información noticiosa, campaña negativa, promoción del voto y administración; y, la coordinación que se llegue a establecer de ellos permitirán el avance continuo y uniforme de la campaña.

Sobresale dentro de esos frentes el de la promoción del voto, ya que el objetivo fundamental de toda campaña es lograr que el mayor número de electores acuda, el día de la elección, a la casilla que le corresponda a ejercer su derecho al sufragio, así como que vote en favor de la candidatura que se promueve.

El voto es el instrumento que permite al pueblo manifestar su decisión política que, al final de cada proceso electoral, integra la voluntad nacional y determina las características de la mayoría que se requiere para estar en posibilidad de gobernar.

Finalmente, el apartado sexto del Manual explica la forma como debe actuarse durante la jornada electoral y las acciones que deben realizarse para la defensa del voto; todo ello dentro de las reglas establecidas por la legislación electoral vigente.

Contar con representantes partidarios debidamente preparados para asumir su función en cada casilla electoral, es un requerimiento básico que debe cubrirse, para tener la posibilidad de cuidar que el ejercicio del sufragio se realice dentro de los términos previstos por la ley, de tal forma que, de llegarse a detectar irregularidades, se cuente con las pruebas y elementos necesarios para proceder con los recursos previstos dentro de la Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral.*

Esa tarea es indispensable, sobre todo, en aquellas delimitaciones electorales en las que la competencia sea más cerrada, ya que no defender un voto con oportunidad puede provocar la derrota en la elección.

Actuar en tiempo y forma en la interposición de medios de impugnación es indispensable dentro de la táctica de defensa del voto. La presentación sin las pruebas y los documentos requeridos, fuera de los plazos y términos establecidos, así como ante una instancia diferente a la que tiene competencia en la materia que corresponda, origina vicios que provocan, desde su

* Recursos de revisión, de apelación, de reconsideración, así como los juicios de inconformidad, para la protección de los derechos políticos-electorales del ciudadano y de revisión constitucional electoral.

origen, la improcedencia o el sobreseimiento de la solicitud. Por ello, dentro del equipo de la campaña debe tenerse, cuando menos, un elemento capacitado, especializado y actualizado en materia de medios de impugnación, pues una mala orientación en éste sentido puede provocar, de igual manera, la derrota electoral. En caso contrario, debe tenerse ese apoyo a través de una asesoría externa especializada en el ámbito de lo contencioso electoral.

Como su contenido lo demuestra, se pretende que el **Manual de campaña** sea una herramienta útil para todas aquellas personas relacionadas con la contienda electoral, pero sobre todo interesadas en elevar el nivel de la competencia política. Es, también, un llamado a consolidar el ejercicio de la política como método idóneo para la solución de conflictos y la construcción de consensos, para la suma de voluntades que genera la voluntad nacional. Intenta ser un aporte en el esfuerzo de los mexicanos, para que la política le gane a la violencia.

Hoy, por la necesidad de mayor impacto en un ambiente saturado de mensajes y por enfrentar su encarecimiento constante dado el uso creciente de los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, las campañas constituyen una actividad en la que concurren diversos especialistas en ciencia política, estadística, psicología social, sociología, mercadotecnia y ciencias de la comunicación, principalmente, que han dado origen a una nueva especialidad político-profesional: la dirección y asesoría de campañas electorales.

En México las campañas han adquirido particular importancia frente a un electorado volátil que hace más contingente el resultado de las elecciones. La reciente reforma electoral (1996), que propicia más objetividad y

equidad en las contiendas electorales, probablemente hará que los márgenes de las victorias sean más reducidos y que la diferencia entre el triunfo y la derrota sean los buenos candidatos, las buenas plataformas políticas y las buenas campañas, más que la militancia, la fidelidad y la simpatía por los partidos políticos.

El **Manual de campaña** resume al lector los diferentes aspectos del proceso electoral y le advierte los puntos críticos de esta actividad. Se espera que sea un auxiliar para realizar una campaña con método, con eficiencia y con advertencia de las posibilidades del triunfo o de la derrota. Su lectura hará comprender lo complejo de esta actividad y las posibles formas para enfrentarla con mayor profesionalismo.

Los autores.

Conceptos Fundamentales

P R I M E R A P A R T E

La campaña

C A P I T U L O I

A. Qué es una campaña¹ electoral

Una campaña electoral es un proceso de persuasión intenso, planeado y controlado, que se realiza durante el periodo precedente a las elecciones de acuerdo con reglas que restringen sus métodos, tiempos y costos; está dirigido a todos o algunos de los electores registrados en una división electoral y su propósito es influir en su elección a la hora de emitir el voto.

Las campañas son una forma de comunicación política persuasiva. Política, porque en ellas se intercambian discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política: candidatos de los partidos, periodistas y opinión pública. Persuasiva, porque pretende cambiar o reforzar las opiniones y las acciones de los electores en determinada dirección, particularmente por medio de imágenes y mensajes emocionales más que objetivos.

La comunicación es el medio por el cual la campaña empieza, procede y concluye: principia cuando los candidatos declaran verbalmente su propósito de participar, y los carteles y bardas anuncian en forma visual los nombres, lemas y logotipos de los partidos y

¹ La palabra campaña se deriva del término militar francés *campagne*, campo abierto, utilizado primero para denotar la cantidad de tiempo que un ejército podía mantenerse en el campo y más tarde, para designar una operación bélica particular. En el siglo XVII pasó a Inglaterra con otro significado: la sesión de un cuerpo legislativo. De ahí, se extendió al esfuerzo de hacer que alguien sea electo en un puesto público, particularmente a la fase de proselitismo abierto y activo. Expresa la idea de que las elecciones son una forma de combate que exige vencer a los contrarios, ya que sólo hay un ganador y una sola oportunidad para ganar.

candidatos en competencia; continúa cuando los candidatos se comunican con los electores de manera personal o por la radio y la televisión, debaten con sus opositores y transmiten mensajes por diferentes medios. La campaña concluye cuando los candidatos comunican su victoria o aceptan su derrota.

Las campañas siempre comunican algo: sus temas y mensajes centrales tratan de mostrar el mejor aspecto del candidato, distinguirlo de su competidor y, a la vez, señalar los puntos débiles de la oposición; la comunicación ocurre también mediante la presencia física, la vestimenta, actitudes y comportamiento de los candidatos, así como de los actos que organizan y los medios que utilizan para llevar a cabo la campaña, los cuales proyectan imágenes y señales² acerca de su idoneidad para el puesto público que buscan y de su futuro desempeño en el cargo.

Todo este enorme esfuerzo tiene el simple propósito de comunicar a un candidato con el electorado, los medios masivos y los otros candidatos; y culmina durante los breves segundos en que el votante marca su boleta electoral.

Las campañas son esencialmente un fenómeno de comunicación, aunque no todos los problemas de una campaña se refieren a la comunicación. Por ejemplo, pueden existir candidatos con capacidades limitadas o con propuestas pobres sin ningún atractivo para el electorado, o partidos cuya imagen perjudica a sus propios candidatos, o escasez de recursos, o falta de oportunidad en el financiamiento. Todos estos problemas pueden dar al traste con la mejor campaña. Para resolverlos, la comunicación no es el remedio principal, pueden resolverse independientemente o en

² Con frecuencia los electores recurren sólo a algunas señas personales de los candidatos - género, edad, profesión, presencia física, etc.- para valorarlos y distinguirlos entre sí.

conjunción con ella, pero no son problemas de comunicación.

Las campañas profesionales pretenden establecer un sistema de comunicación temporal³ que integra:

1. Un plan que explica cómo se obtendrá el triunfo, define objetivos, tiempos, estrategias, organización y los recursos necesarios para la victoria; trata de producir un esfuerzo de campaña unificado, coordinado y controlado que combine todos estos medios, de modo que el candidato pueda establecer contacto con el elector apropiado de la manera más eficaz y en el momento oportuno para captar su atención, persuadirlo e impulsarlo hacia las urnas; en suma, pretende una comunicación persuasiva de la que resulte el mayor número de votos al menor costo.

2. Candidatos en competencia e interacción quienes, mediante propuestas para solucionar la agenda política del momento y rasgos personales que sugieran un mejor desempeño del puesto público en disputa, intentan persuadir a los electores para que aporten recursos, tiempo, esfuerzo y, sobre todo, votos a su causa, y no a la de sus contrarios.

3. Imágenes, mensajes y señales que se comunican por diversos canales a los electores para orientar su decisión de votar. Canales que van desde las presentaciones personales de los propios candidatos, su familia, avales y representantes, o sus agentes organizacionales de campaña y partidistas como los comités pro voto, hasta impresos y audiovisuales utilizados en la propaganda y la campaña negativa⁴

³ Véase la figura 1, página 6

⁴ Es un esfuerzo por difundir los aspectos negativos de los opositores para desalentar a sus posibles seguidores. Se trata de identificarlos y etiquetarlos con algo que provoque el rechazo, el disgusto, la burla o el temor de los electores.

transmitidos por los medios masivos. Imágenes y señales positivas proyectadas por los candidatos o atribuidas a ellos por sus seguidores, que se conjugan con las imágenes y señales que se encuentran en la mente de los electores acerca de cómo debe ser y lo que debe hacer quien ocupe el cargo objeto en elección. Mensajes que expresan la razón o el conjunto de razones para votar por un candidato y no por sus opositores: sus cualidades personales, su ideología partidista, sus propuestas políticas, la necesidad de cambio o continuidad del partido en el gobierno.

4. Medios masivos que actúan como observadores, árbitros y jueces de la justa electoral, que crean ganadores y perdedores, por cuya cobertura compiten los candidatos mediante información y relaciones públicas en busca del impacto noticioso favorable entre los electores considerados blanco.

5. Electores heterogéneos en sus necesidades y motivaciones que deben decidir, bajo la influencia de su familia y de su grupo de referencia, entre las opciones electorales en pugna y excluyentes que les ofrecen un candidato y las imágenes, mensajes y señales que le envía la oposición. Lógicamente, las campañas dirigen sus esfuerzos de persuasión hacia aquellos electores en los que tienen mayor oportunidad de influir y que con mayor probabilidad serán votantes efectivos el día de la elección. Su blanco principal son los electores indecisos, los independientes y los simpatizantes débiles, tanto en favor del candidato, para reforzar su apoyo, como de la oposición, para que lo cambien, pues aquellos electores que son un fuerte apoyo para cualesquiera de los candidatos o partidos, lo más probable es que no cambien: no son persuasibles por una campaña, ni la necesitan para definir su voto.

6. Un medio ambiente compuesto básicamente por una **estructura** y una **coyuntura** dentro de las cuales tiene lugar la campaña y que representa posibilidades y restricciones para su desarrollo, ya que la comunicación nunca ocurre en aislamiento, sino siempre en un contexto. La estructura está integrada por factores geográficos, económicos, sociales, políticos, culturales y legales, como la división electoral, la dimensión del electorado, la demografía, la estratificación ocupacional y social, la competitividad de los partidos, las actitudes hacia las elecciones y la legislación electoral.

La coyuntura se refiere al momento en el que transcurre la elección: los temas de la agenda pública, la evaluación popular del gobierno en el poder, los niveles de empleo e inflación, las amenazas a la estabilidad y la paz, el grado en que la gente común relaciona los problemas de su vida cotidiana con la política y el gobierno, etc. La estructura y la coyuntura facilitan o dificultan la eficacia de los mensajes, imágenes y señales de los candidatos.

En esencia, todas las campañas son iguales, pero también revisten rasgos distintivos importantes y se desarrollan bajo condiciones particulares; por eso, no hay reglas, teorías o tecnologías que puedan ser aplicadas uniformemente a cualquier campaña; en cada caso, es necesario utilizar combinaciones diferentes de las mismas conforme a la división electoral, tipo y nivel de elección, partido, candidato, competidores, medios de comunicación disponibles y situación. En particular, las campañas varían conforme al electorado involucrado, el cual determina la magnitud del esfuerzo a realizar y, por lo tanto, los recursos a emplear y la amplitud de la organización para la campaña.

La figura 1 representa un modelo simplificado de campaña profesional, en el cual, dentro de un medio ambiente y conforme a un plan, un candidato envía por

diversos canales un mensaje, complementado con imágenes y señales, a los electores que considera blancos, con el propósito de orientar en su favor la votación.

Las campañas, en su versión moderna, surgieron a principios del siglo XIX como consecuencia del voto universal masivo y del desarrollo de las comunicaciones que hicieron necesaria y factible la aparición pública de los candidatos en diferentes lugares y por diversos medios, cada vez más variados y complejos.

A medida que se ha transitado del voto censatario al voto femenino y de la juventud, así como de los caminos de herradura y el ferrocarril al correo directo y las redes de información, los candidatos han ampliado sus posibilidades de llegar a más y más electores de manera instantánea y selectiva, y de aprovechar con mayor rapidez y flexibilidad las oportunidades que se abren durante la campaña o que les brindan los errores de sus opositores para lograr o consolidar la victoria en las urnas.

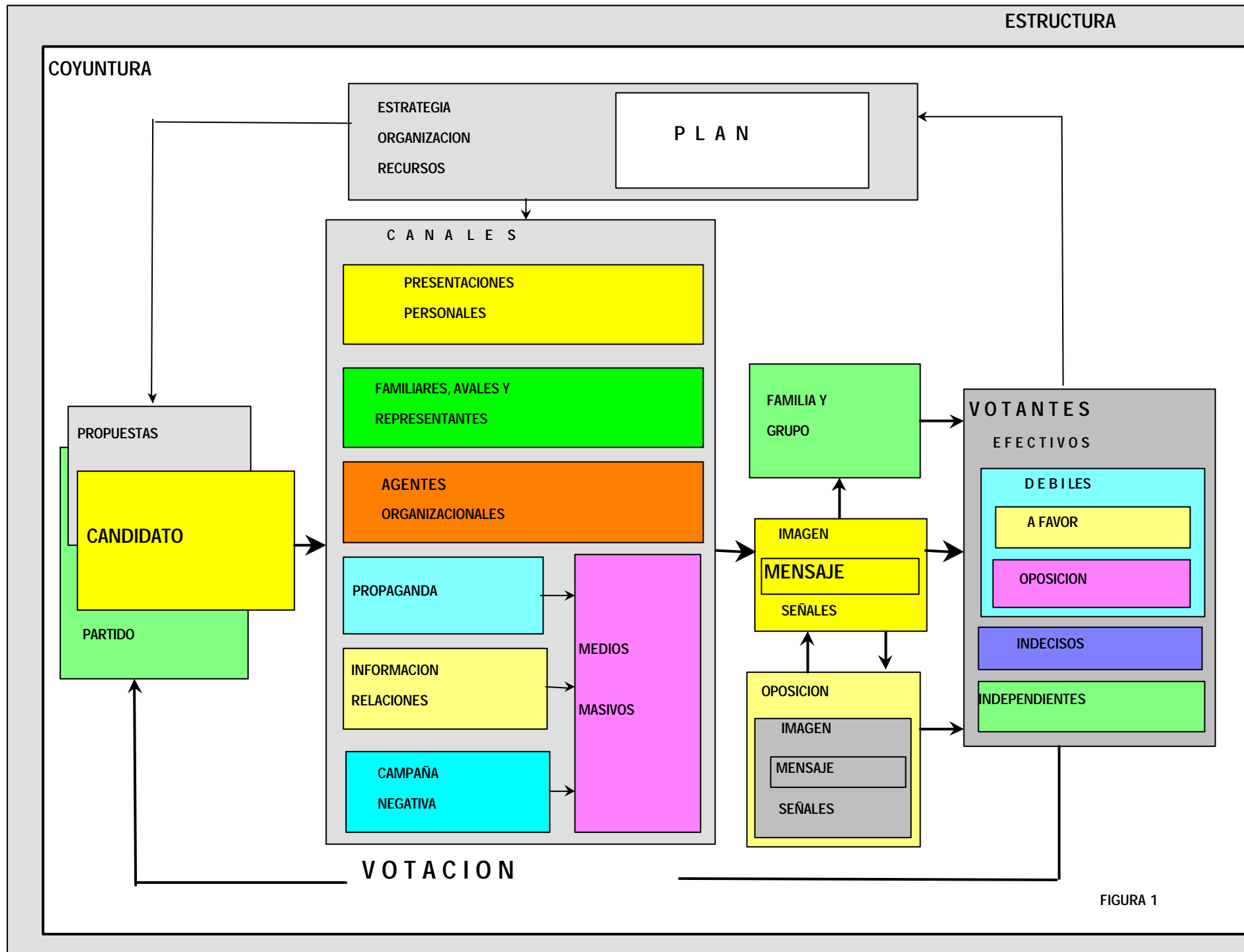


FIGURA 1

En consecuencia, la estricta necesidad de los partidos en las contiendas electorales parece cuestionarse frente a los nuevos medios, como la televisión, de que disponen los candidatos para comunicarse directamente con los electores sin mediación de los partidos. Como los candidatos han aumentado sus posibilidades de movilizar directamente al electorado, las campañas tienden a centrarse en ellos y a organizarse independientemente de la estructura partidista, en tanto que el debate en los medios informativos presta mayor atención a las personalidades que a su partido o sus propuestas políticas.

Además, no todas las campañas han sido ni son partidistas. Los partidos surgieron como instrumentos de movilización de los electores hacia las urnas sólo con la universalización del sufragio, y se hicieron instrumentos indispensables de la acción política hasta el arribo a la sociedad de masas. Asimismo, hay países en donde algunos puestos de elección popular, en ámbitos locales y comunitarios, se excluyen de la lucha partidista para garantizar objetividad y mayor atención a las demandas ciudadanas concretas; en otros, se permiten las candidaturas independientes como un medio de mayor apertura a la acción ciudadana y de limitar el monopolio de la actividad electoral a que tienden los partidos y que, a veces, estimula la apatía y el abstencionismo de los electores al presentarles candidatos quizás atractivos para sus militantes, pero ajenos al electorado general.

Sin embargo, los partidos tienen funciones más institucionales, amplias, profundas y permanentes que las campañas. Durante el tiempo entre elecciones, los partidos deben organizar a sus militantes y establecer infraestructuras electorales de mediano y largo plazo, con base en las cuales, en su momento, puedan desarrollarse

las campañas de cada uno de los candidatos. Asimismo, corresponde a los partidos la actividad continua de convertir y afiliar electores, de modo que, si cumplieran óptimamente estas funciones, la tarea principal de las campañas sería sólo estimular Y constatar que los militantes de su partido acudieran a las urnas en número suficiente para lograr el triunfo.

En contraste, las campañas son organizaciones temporales *ad hoc* construidas alrededor de personas, los candidatos, que tienen como misión desarrollar un proyecto único mediante el cual se pretende aprovechar una situación determinada para obtener la victoria. En términos militares, los partidos tienen por objetivo ganar la guerra con una estrategia general; mientras que las campañas tienen como finalidad ganar batallas mediante tácticas flexibles y dinámicas.

Los partidos formulan lineamientos generales, coordinan, apoyan y complementan las múltiples campañas simultáneas que tienen lugar en una elección, a fin de que exista una división racional del trabajo, en primer lugar, entre el candidato y su equipo y, en segundo, entre la organización temporal y *ad hoc* de campaña v las estructuras institucionales del partido.

B. El papel del candidato en la campaña

Una campaña electoral es un proceso de persuasión intenso, planeado y controlado, que se realiza durante el periodo precedente a las elecciones de acuerdo con reglas que restringen sus métodos, tiempos y costos; está dirigido a todos o algunos de los electores registrados en una división electoral y su propósito es influir en su elección a la hora de emitir el voto.

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS

En las últimas décadas, las técnicas profesionales han alcanzado tan alto grado de desarrollo que han permitido obtener un puesto público a candidatos que de otra manera no hubieran esperado competir exitosamente. No obstante estos avances demostrados, muchas campañas, incluso organizadas por políticos experimentados, siguen realizándose como si no existieran precedentes, como si no se pudiera aprender de la experiencia de otras campañas. Pero aprender haciendo' es un lujo que ya muy pocos candidatos pueden pagar, pues las campañas se han hecho más caras y requieren cada vez de tecnologías más complejas.

En Estados Unidos, se ha estimado que coordinar una campaña para diputado, o para una división electoral de alrededor de medio millón de electores, equivale a dirigir una pequeña empresa con un manejo de 1.2 millones de dólares anuales. Por eso, el manejo profesional de las campañas va imponiéndose dada la mayor eficacia y calidad, los ahorros considerables y la mayor comodidad para los candidatos que resultan de la planeación, dirección y control técnicos de las campañas electorales.

Los candidatos son la razón de ser de las campañas y su principal canal de comunicación; básicamente, en ellos radican todas las potencialidades y todas las limitaciones

de las campañas.⁵ En las campañas pequeñas y sencillas, los candidatos son su propio y único canal de comunicación; en las mayores, los canales tienen que ampliarse y diversificarse hasta constituir una organización compleja aunque temporal. Sin embargo, todas las campañas se construyen a la medida de sus candidatos.

Como principal canal de comunicación de la campaña, el candidato, de manera planeada o espontánea, intencional o involuntaria, es la fuente principal y permanente de mensajes, imágenes y señales expresados en diversos lenguajes: oral, visual, corporal, icónico, etc.; aunque puedan establecerse filtros para hacer una exposición selectiva de los aspectos positivos y soslayar los negativos.

Cada sociedad comparte creencias acerca de las cualidades personales que los candidatos deben poseer y que se manifiestan en las preferencias electorales. Por ejemplo, respecto al liderazgo: competencia, experiencia, confianza, control, prudencia, decisión y valor. Con relación a la personalidad: fortaleza, honestidad, imparcialidad, mente abierta, confiabilidad, energía y cierto atractivo físico. Estas cualidades sirven de patrón de comparación para juzgar la aceptabilidad de los candidatos concretos; sin embargo, estos atributos no son los mismos para todos los cargos ni para toda elección; varían conforme el contexto en que tenga lugar el proceso electoral, como la guerra o la depresión. Asimismo, las imágenes que los electores tienen de los partidos afectan para bien o para mal la percepción que los electores tienen de sus candidatos y sus propuestas.⁶ Por eso, la tarea fundamental del candidato es presentarse, en ese momento, como la persona idónea

⁵ Por eso se atribuye a Goebbels la frase: "Mi mejor arma se llama Hitler".

⁶ Si la imagen partidista no es buena, se aconseja distanciarse al candidato y viceversa.

para ocupar el puesto en disputa mediante mensajes, imágenes y señales que expresen un conjunto de características atractivas para el grupo de electores más amplio posible, sin incurrir, al mismo tiempo, en contradicciones o limitaciones tales que los desmientan o los pongan en duda; se trata de personificar en el candidato un gobierno impersonal y de simbolizar los deseos y miedos, las aspiraciones y frustraciones de los electores, pues en política mucha gente tiende a pensar en términos de personas concretas y a creer que el estilo personal de un candidato es indicativo de su comportamiento en el puesto al que aspira. Simultáneamente, el candidato debe esforzarse por aumentar su visibilidad y mantener su actuación dentro de los lineamientos de la campaña a efecto de asegurar su eficacia.

MÉXICO HOY: CAMPAÑAS CADA VEZ MAS REÑIDAS

En México, la mayoría de las campañas electorales fueron ritualistas hasta antes de 1988. La Revolución sustentaba la legitimidad de un partido prácticamente único que con base en una organización corporativa, en el virtual monopolio de los medios masivos y en políticas gubernamentales sociales al principio y después populistas y clientelares, movilizaba grandes masas de; electorado hacia las urnas sin ningún riesgo de perder las elecciones; además, los comicios se manejaban desde el gobierno con el apoyo de una burocracia politizada, y se veía con desdén la "democracia electoral", a la que se consideraba mera forma, porque no existían bases económicas, sociales y culturales que hicieran posible la libre y verdadera expresión del voto ciudadano.

La centralización del poder determinaba que las campañas relevantes fueran por los puestos ejecutivos, particularmente las gubernaturas y la Presidencia de la República, dotadas con mayor capacidad para distribuir beneficios concretos a grupos e individuos particulares de la población.

Las campañas desempeñaban diversas funciones políticas: difundían la buena imagen de candidatos designados de manera cupular; recogían selectivamente las demandas populares y de las élites locales; permitían a los candidatos conocer los problemas de la división electoral respectiva, relacionarse con los poderes reales de la misma y reclutar posibles colaboradores, y fomentaban el culto cívico nacional y regional como una forma de legitimar al gobierno establecido; en suma, trataban de lograr la aceptación y el apoyo popular para que los candidatos pudieran gobernar,

más que el objetivo concreto de ganar el voto de los electores, de modo que la emisión del sufragio durante la jornada electoral se convertía en simple trámite cuyo resultado era completamente previsible.

Las campañas se diseñaban fundamentalmente con criterios geográficos y simbólicos; no era excepcional la visita de los candidatos a poblados relevantes por su pasado histórico o muy apartados porque, aunque fuera mínimo su rendimiento electoral, expresaban el ejemplo a seguir o el propósito de atender a los más marginados.

Las estrategias implícitas eran la comunicación interpersonal de mensajes patrióticos abstractos, de redención, de unidad y de bienestar popular, con los cuales difícilmente se podría estar en desacuerdo.

Desde esta perspectiva, se percibía al electorado diferenciado en campesinos, obreros y clases medias, asimismo se daba cierta consideración especial a la juventud y a la mujer.

La gente acudía a los candidatos con la esperanza de resolver problemas particulares y recibía con entusiasmo sus ofrecimientos. Ocasionalmente los cuestionaba, pero sólo para cerciorarse de "que ahora sí" las promesas se cumplirían. El tono festivo y optimista de los actos de campaña daba gran atractivo a la presencia de los candidatos, pues la gente recibía promesas, diversión y propaganda utilitaria, además de que podía participar en espectáculos musicales, rifas, comelitones, ferias, verbenas y hasta carreras parejeras, según la región, los recursos disponibles y la imaginación de los organizadores.

Con la globalización, en la medida en que el contexto internacional y el país cambiaron por la crisis económica, el surgimiento del "neoliberalismo", la terminación de la "guerra fría", la "ola democratizadora mundial" y la implantación de políticas de ajuste económico, de privatización y de hegemonía del mercado, cambiaron también las condiciones que aseguraban de antemano el triunfo del partido dominante. Como resultado, el partido en el poder empezó a ver menguada su votación y a incrementarse la fuerza de los partidos de oposición que, por primera vez, ganaron gubernaturas. Así, a lo largo de su historia el partido en el poder pasó de cuasi único a hegemónico, de hegemónico a dominante y, en los últimos años, de dominante a mayoritario.

Hoy, en una sociedad urbana más diferenciada, educada e informada, sujeta a una politización forzada por los acontecimientos de los últimos años, las campañas han adquirido particular importancia frente a un electorado "volátil", que hace más contingente el resultado de las elecciones. La reciente reforma de la legislación electoral (1996), que parece propiciar más objetividad y equidad en las contiendas electorales, probablemente hará que los márgenes de las victorias sean más reducidos y que la diferencia entre el triunfo y la derrota electoral sean los buenos candidatos, las buenas

plataformas políticas y las buenas campañas, más que la militancia, la fidelidad y la simpatía por los partidos políticos.

Para apoyar esta tarea, las campañas se esfuerzan por determinar cuáles atributos consideran los votantes ideales para el puesto buscado; por tratar de demostrar que su candidato posee estas cualidades, así como por lograr la más amplia y frecuente exposición pública del candidato, bajo el supuesto de que entre más gente preste atención a su mensaje, mayores serán sus oportunidades de ganar.⁷ Esta exposición no es lograda fácilmente; cada llamado de un candidato compite por la atención del elector con los mensajes de sus opositores y con los anuncios publicitarios y de toda índole que saturan el ambiente⁸ en que se desarrollan las campañas.

Aunque los electores poseen ideas preconcebidas acerca de cuáles deben ser las características y conductas personales de los candidatos, pocos de éstos poseen cualidades políticas, administrativas, sociales y morales que igualen las expectativas ideales de los electores. A falta de un candidato parecido o cercano al ideal, los electores se conforman con algunas características que lo aproximan a este ideal, las cuales integran dentro de una concepción nueva o reforzada; o bien, pueden percibir a un candidato como el menor de los males durante una campaña. Así, las presentaciones que las campañas hacen de sus candidatos se conjugan y acomodan, con las evaluaciones que se formulan los electores para sí mismos acerca de las acciones de estos candidatos.

⁷ Excepto si las bajas cualidades y habilidades del candidato hacen contraproducente esta exposición y conviene restringir sus apariciones personales y usar canales distintos.

⁸ Se estiman en miles los estímulos que diariamente recibe un adulto urbano en las sociedades industriales.

De ahí que los resultados electorales dependan de la calidad de los candidatos en pugna y de las diferencias patentes entre los mismos; si todos son anodinos o hay sólo uno destacado, disminuye el interés en las campañas y en la elección, de modo que algunos candidatos llegan a ganar no por sus virtudes o campañas, sino simplemente porque carecieron de opositores reales.⁹

Otra tarea fundamental de los candidatos es mantener o lograr la unidad de sus partidos. Si la lucha por la candidatura provocó escisiones entre los militantes, la unidad debe ser restaurada; si las divisiones han existido, la unidad debe ser conseguida antes de la elección. En ambos casos la unidad partidista debe ser un objetivo de la propia campaña. Toda elección se gana a partir de una base de apoyo constituida por amigos, compañeros y conocidos en las campañas pequeñas, y por partidarios en las grandes. Un partido dividido espera demasiado de una campaña para obtener la victoria y abre muchas puertas a la derrota.

Los candidatos tienen que comunicarse en diferentes niveles: interpersonal en sus presentaciones personales en reuniones y mítines; masivo en sus presentaciones por los medios de comunicación de masas, como la radio; intermedio, si se utiliza el teléfono, por ejemplo, para hacer campaña directa; y organizacional, para manejar al equipo de campaña.

Asimismo, tienen que entablar comunicación efectiva con públicos traslapados y heterogéneos, principalmente con:

⁹ Así como se requiere de dos buenos boxeadores para una buena pelea, en las campañas es necesaria una condición similar.

1. Sus asesores, técnicos y profesionales para tomar decisiones informadas acerca del desarrollo de la campaña.
2. Sus partidarios y colaboradores cercanos, a los que hay que coordinar y motivar en el desempeño de las tareas que tengan encomendadas dentro de la campaña.
3. Los dirigentes del partido para decidir y coordinar acciones de campaña.
4. Autoridades gubernamentales y electorales para cubrir los aspectos legales del desarrollo de la campaña y de la elección.
5. Personalidades relevantes por su capacidad para avalar su candidatura y personal voluntario necesario para la campaña.
6. Contribuyentes potenciales para que aporten recursos a la campaña.
7. Dirigentes y miembros de grupos organizados cuyo apoyo resulta de interés para el éxito de la campaña.
8. Segmentos del electorado identificados como blanco para los diversos actos de campaña.
9. Periodistas importantes que contribuyen a establecer el ambiente dentro del cual se desenvuelve la campaña.
10. Electores y público en general.
11. Proveedores de bienes y servicios necesarios para la buena marcha de la campaña.

Dentro de estas tareas de comunicación destacan tres de particular relevancia. la interacción con los medios masivos; la actividad constante del candidato para allegarse el trabajo de voluntarios y los fondos necesarios para la buena marcha de su campaña; desde luego, la labor de persuasión de electores, fin último de la campaña.

En el primer caso, la tarea es generar cobertura noticiosa de los medios masivos, sin cuyo auxilio no podría alcanzarse a grandes electorados, ya que la mayoría de los electores

acuden a estos medios de comunicación para obtener información sobre las actividades políticas, entre ellas, la campaña; además, en las campañas mayores, los medios no sólo son la principal intermediación entre los candidatos y los electores, sino también entre el candidato y su equipo; asimismo, en todas las campañas la cobertura favorable de los medios es indicador de que se va por el camino adecuado y constituye motivo de satisfacción para quienes realizan aportaciones o colaboran en la campaña. La relación de los candidatos con los representantes de los medios es vital y llega a ser simbiótica: ellos necesitan la visibilidad que sólo los medios pueden darles, y éstos requieren de la información que sólo el acceso a los candidatos puede procurarles.

Por otra parte, los candidatos son los principales recolectores de fondos,¹⁰ ya que existen muy pocos donadores que no deseen ser convencidos y recibir personalmente el agradecimiento del candidato al que hacen aportaciones, plantearle directamente los problemas y soluciones que les importan, o sólo participar con ellos de la imagen pública de la campaña. La capacidad para pedir y recolectar fondos es con frecuencia considerada la expresión más concreta del éxito de una campaña, pues si un candidato puede hacer que los electores le den dinero, su voto está asegurado porque no dejará que esta inversión se pierda. Por eso, en campañas con importante proporción de financiamiento privado, parece existir una correlación importante entre la colecta de fondos y la votación alcanzada. En todo caso, el fracaso de la colecta de dinero es un serio obstáculo para cualquier campaña, pues constituye una limitación insuperable para su desarrollo adecuado.

¹⁰ En las campañas financiadas con aportaciones privadas en gran proporción, los candidatos llegan a dedicar la mitad de su tiempo de campaña a la colecta de fondos.

Finalmente, de manera especial, los candidatos deben dedicar la mayor parte del tiempo de la campaña a realizar una tarea de persuasión intensa en grupos de electores diferentes, principalmente:

1. Con los que ya lo apoyan, para reforzar su compromiso de votar a su favor.
2. Con quienes están de acuerdo con la candidatura, pero no lo conocen; les da a conocer su nombre y su mensaje.
3. Con los indecisos.
4. Con los independientes.
5. Con los abstencionistas, para que voten a su favor, por lo menos en la presente elección.
6. Con los ciudadanos no registrados que le manifiesten su apoyo, para que se registren y voten.
7. Con los partidarios de la oposición que están a disgusto con las propuestas o los candidatos de su propio partido, para que cambien su voto aunque sólo sea durante la elección en curso.

Debido a la magnitud del electorado y de los grupos de electores considerados blanco, así como a la brevedad del periodo de campaña, es frecuente que los candidatos sólo puedan participar en algunas actividades de la misma. Es por eso que entre las decisiones más importantes de toda campaña están las que se refieren a en qué y cómo se utilizará el tiempo siempre limitado del candidato.

En la mayoría de los casos, un candidato es el medio más efectivo para contactar votantes, contribuyentes y voluntarios; también su presencia es indispensable en los medios masivos y en la producción de propaganda; sin embargo, siempre tendrá que delegar, inclusive sus propias presentaciones. Para ampliar la presencia del candidato, las campañas hacen uso de sucedáneos como la esposa u otro familiar, de personalidades que avalan

su candidatura o de representantes distinguidos que tratan de conservar la idea de acercamiento personal entre candidato y electores.

C. Cómo se realiza una campaña

Para lograr sus objetivos las campañas intentan inventar u orientar en su beneficio el ambiente comunicacional durante las elecciones. Se trata de motivar y controlar el diálogo establecido entre campañas, medios masivos y público, para que se mantenga dentro de los temas que más favorezcan al candidato propio, de modo que luzca como el mejor y sus competidores como los peores.¹¹

LA SOMBRA DE LA PARTIDOCRACIA

Las primeras campañas fueron realizadas por los propios candidatos y, en la medida en que crecieron los electorados y los canales de comunicación, las campañas fueron requiriendo de más y más intermediarios entre candidatos y electores; no obstante, hoy, con los medios electrónicos, las campañas parecen volver a su punto de partida: los candidatos en contacto directo con los electores.

Sin embargo, la importancia alcanzada por los partidos como medios de intermediación entre candidatos y electores ha estimulado la partidocracia, la cual es una forma degenerativa de la democracia que se origina en las tendencias oligárquicas que todas las organizaciones, entre ellas, los propios partidos políticos, que desencadenan una lucha por la disciplina interna, necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

En la partidocracia la designación de los candidatos se hace con criterios y razones ajenos a los intereses de los electores, conforme a una estrategia general de los partidos o a los intereses de sus dirigentes. Así, las candidaturas ya no pueden reclutarse de entre las grandes personalidades, sino entre los fieles ejecutores de las consignas de; partido, a los cuales lo

¹¹ Se atribuye a Nixon la frase de que una campaña consiste en "blanquearse uno y tizar a los demás". Tim Bell, asesor en publicidad de la señora Thatcher, señaló que la publicidad política más eficaz es la que dice que el otro bando no es bueno.

que se les pide no es capacidad creadora, sino disciplina; no energía, sino ductibilidad. Los hombres se vuelven intercambiables e ideológicamente estandarizados. Ya no se vota por los candidatos, sino por los partidos. La política se burocratiza.

Ninguna democracia puede existir si sus partidos principales no son democráticos. Los partidos no deben aspirar al monopolio de las elecciones, sino permitir las candidaturas independientes sobre todo en el ámbito de las localidades. Asimismo, para prevenir las tendencias oligárquicas se reivindica la administración local para los propios ciudadanos sustrayéndola de la injerencia de los partidos.

Hoy los adelantos en materia de comunicación permiten una relación directa entre candidatos y electores, por lo que tiende a acrecentarse la importancia de los hombres sobre las organizaciones y las ideologías.

Este propósito es difícil de cumplir en la medida en que cada candidato se esfuerza por llevar el debate a su propio terreno y que la prensa desempeña un papel activo en este diálogo, pues también trata de dirigirlo hacia los asuntos que más le interesan.

Sin embargo, las campañas se esfuerzan por controlar el diálogo por medio de imágenes, mensajes y señales referidos fundamentalmente a sus propuestas de solución a los problemas identificados como de mayor interés para los grupos grandes de electores, los que pueden darles la victoria. Una campaña difícilmente puede variar la distribución del electorado conforme a lealtades partidistas, por eso intenta también atraer a los electores menos informados por medio de símbolos que apelan a sus sentimientos: el amor a la patria, a la familia, a la paz, por ejemplo.

Paralelamente, las campañas pretenden construir su éxito elevando las expectativas sobre sus candidatos como los más viables para ganar las elecciones,¹² de suerte que se genere tal ímpetu entre los electores que convierta estas esperanzas en realidades durante la

¹² Véase "El efecto Bandwagon (o la cargada)", en el recuadro de la página 18.

jornada electoral. Las avenidas principales se saturan de pasacalles, se organizan mítines multitudinarios, la campaña se hace omnipresente mediante anuncios que llegan a los electores por todos los canales y medios, todo para causar la impresión de fortaleza electoral invencible, que sirve también para atraer donadores. Se trata de generar un entusiasmo que, como el movimiento ondulatorio que produce una piedra al caer en un estanque, se transmita a círculos de electores cada vez más amplios y culmine el día de la elección o un poco antes, ya que votar sólo puede hacerse durante unas horas ese único día. Con los supuestos de que una parte importante de los electores¹³ decide por quién votar en las últimas semanas de la campaña y de que a partir de que concluye una campaña viene su descenso inmediato, se hace necesario que el ritmo creciente del desarrollo de la campaña conduzca a esta culminación en los días más próximos a la jornada electoral, ya que representa el punto en que el candidato probablemente recibirá su máximo número de votos.

Además, las campañas se ocupan de estimular la asistencia a las urnas de los electores, que se han identificado como apoyo para sus candidatos, ya que de nada sirve un elector convencido si este convencimiento no se traduce en un voto efectivo. Para este fin se construyen vastos operativos de promoción del voto, con base sobre todo en la organización partidista territorial. También puede adaptarse una estrategia contraria a la oposición: desalentar a sus seguidores de que hagan efectivos sus sufragios el día de las elecciones por medio de acciones de campaña negativa.

En general, las campañas se desarrollan en varias etapas que comprenden actividades previas a la iniciación de la campaña, otras que constituyen la

¹³ En Estados Unidos se estima que una tercera parte del electorado decide su voto en las tres semanas anteriores a la elección y que por lo menos un 10% lo hace frente a la boleta electoral.

campaña propiamente dicha y algunas más que se efectúan durante la jornada electoral y posteriormente a la misma. Las primeras se refieren a las labores de investigación, planeación y preparación de la campaña, sin las cuales difícilmente podría existir un comienzo que asegurara su conclusión exitosa. Entre las segundas pueden distinguirse las etapas de la campaña propiamente dicha de identificación, proposición, contraste y cierre. En tercer lugar, se encuentran las etapas de la jornada electoral y de defensa del voto que se realizan una vez concluida la campaña.¹⁴

Las campañas son confrontaciones entre dos o más candidatos que tienen lugar en un tiempo y un espacio determinados y se llevan a cabo con medios definidos; en consecuencia, la primera tarea es analizar y valorar los diversos factores que determinarán la victoria o la derrota para estar en posibilidad de integrar un plan de acción; ésta es la finalidad de la primera etapa de las campañas: la investigación.

El primer problema que enfrenta una campaña es identificar y ubicar a los electores para valorar si son o pueden llegar a ser lo suficientemente numerosos para darle la victoria al candidato; es necesario determinar cuántos votos se necesitan para ganar, cuántos y cuáles electores requieren ser reforzados, persuadidos o movilizados hacia las urnas y cómo hacerlo, pues ellos se convertirán en el blanco de todas las actividades de la campaña.

Enseguida es necesario valorar en qué medida las características del candidato son atractivas, vulnerables o repulsivas para los electores blanco de la campaña, con relación a las que muestran los competidores y los temas que ocupan la atención pública, así como las estrategias de la oposición que están operando o que probablemente

¹⁴ Véase las figuras 2 y 3, páginas 19 y 20.

se adoptarán para enfrentarse al candidato o capitalizar la situación.

Como la lucha electoral tendrá lugar en un ambiente determinado, también se requiere conocer y evaluar el campo de batalla con el fin de identificar y tasar los factores estructurales v coyunturales que representan ventajas y obstáculos tanto al candidato como a sus contendientes para poder aprovecharlas o, en su caso, superarlos.

En la misma división electoral se encuentran generalmente los principales instrumentos de las acciones electorales: medios masivos, gente, organizaciones y financiamiento. Por lo tanto, tiene que estimarse su capacidad disponible para las actividades de campana y, sobre todo, su posibilidad de acceso, tanto para el candidato como para la oposición, durante el tiempo que comprenda la campaña.

Todas estas acciones incluye la etapa inicial de una campaña: la investigación, cuyo resultado es el conocimiento de los términos en que es previsible que se desarrolle la contienda electoral.

Con base en el conocimiento del electorado, de las fuerzas actuales y potenciales propias y del enemigo, y de la situación previsible, se pasa a la siguiente etapa: la planeación, durante la cual se fijan los objetivos de votación a lograr en cada subdivisión o sección electoral que se defina, se deciden las estrategias para conseguir estos objetivos, se estima el presupuesto necesario para ponerlas en práctica y se diseña la organización que estructurará todo el esfuerzo de campaña. En el plano administrativo, una campaña corresponde a un proyecto, esto es, a un conjunto de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo concreto que debe llevarse a cabo en un tiempo definido, de ahí que usualmente la

planeación y programación se realice retroactivamente a partir de la fecha límite de conclusión para ajustarse estrictamente al tiempo disponible; asimismo, como todo proyecto, una campaña es susceptible de manejarse mediante técnicas de redes que permiten un mejor aprovechamiento del tiempo, un recurso de gran prioridad para el éxito de la campaña.

Tomadas las principales decisiones acerca de los propósitos, líneas de acción, tiempos, actores y medios, la campaña puede pasar a la etapa de preparación que comprende la especificación de metas, la programación de las actividades iniciales, el diseño y producción de la propaganda, la preparación del candidato y de sus medios auxiliares, así como la integración de los recursos humanos y materiales. En suma: las decisiones, acciones y medios mínimos e indispensables para arrancar la campaña con posibilidades de triunfo reales.

Aun en la campaña más pequeña, antes de comenzar se requiere concretar las metas y medios de la propaganda y producir un mínimo de biografías y fotografías del candidato, si es posible con temas y lemas, colores y logotipo, para ser distribuidas en los actos a donde asista. Asimismo, para iniciar sus actividades, es necesaria la preparación del candidato y de una agenda general de sus presentaciones personales, tanto como un ideario o un manual de posiciones y discursos que le sirvan de inspiración para mantener sus intervenciones verbales dentro del mensaje señalado por la estrategia. De igual modo, se requiere especificar las metas de cobertura por los medios y elaborar un paquete de información que será entregado personalmente a los mismos durante el acto inicial y los siguientes actos de la campaña. También es importante, antes de empezar la campaña, definir las metas de la colecta de fondos, integrar a la campaña el personal básico y establecer los cuarteles con el equipo

adecuado. De todo esto y más consiste la etapa de preparación, a partir de la cual tendrá lugar el inicio de campaña.

La campaña propiamente dicha se realiza en diversos frentes y etapas. Al principio, su objetivo es lograr la identificación del candidato por los electores, pues se estima que una parte de ellos, los menos informados e interesados en la política, votarán por él sólo porque recuerdan su nombre, y no se puede avanzar en el esfuerzo de persuasión si los electores desconocen la existencia del candidato. El grado en que el electorado identifica al candidato se considera un indicador inicial de sus posibilidades de triunfo electoral, por lo que un desconocido siempre encuentra grandes dificultades para ganar una elección o, al menos, para obtener un nivel alto de votación. Sin embargo, los medios electrónicos han demostrado gran eficacia para hacer reconocible entre los grandes conglomerados, y en breve tiempo, el nombre y rostro de los candidatos. Es la etapa en que toda la propaganda, *bardas*, *carteles*, *spots*, se dedica a introducir el nombre y el rostro de los candidatos en la conciencia de los electores.

A continuación la campaña trata de enfocarse hacia la proposición, es decir, a comunicar las propuestas que el candidato tiene para cada uno de los grupos que componen el electorado. Se trata de plantear asuntos acerca de los cuales existen dos o más conjuntos de actitudes en conflicto y pueden ser materia de una política gubernamental, como la privatización o el aborto. Por lo regular, se difunde un mensaje general de interés para la mayoría del electorado y mensajes particulares apuntados -a los blancos identificados por la campaña.

El planteamiento de las propuestas de los candidatos se reitera en la siguiente etapa de contraste, en la cual se busca precisar las posiciones del candidato

respecto a las propuestas de la oposición, de modo que al electorado le quede clara la diferencia entre ambos. Es en esta etapa en la que son usuales los debates entre candidatos y se intensifica la campaña negativa, que es uno de los medios más socorridos para crear el contraste buscado.

La campaña culmina con el cierre, etapa en la cual el candidato hace el llamado final a los electores. Se espera que este mensaje permanezca en sus mentes hasta que crucen la boleta y depositen su voto en las urnas. Para mayor impacto se trata de dramatizar este cierre con pronunciamientos fuertes o acusaciones a los competidores. Es el final de la fiesta que ha tratado de ser la campaña y, al mismo tiempo, la etapa de mayor actividad en la promoción directa del voto en los grupos considerados blanco por la estrategia.

Todas estas etapas de identificación, proposición, contraste y cierre que comprende la campaña propiamente dicha, se desarrollan en varios frentes, entre los que se encuentran fundamentalmente los siguientes:

1. **El frente del candidato.** Es el principal de toda campaña y comprende las actividades desempeñadas por él mismo, sus familiares o sus avales y representantes; aquí la lucha entre los contendientes es cuerpo a cuerpo por el apoyo, los recursos y los votos de los electores. A pesar del gran desarrollo de las comunicaciones, existe evidencia de que todavía el contacto más efectivo ocurre mediante la comunicación interpersonal del candidato con los electores, el cual puede ser complementado o sustituido por personas de su cercanía. En campañas simples y pequeñas éste es el único frente en que se desarrolla todo el esfuerzo de campaña.

- 2. El frente de la colecta de fondos para la campaña.** Se combate por obtener el financiamiento adecuado. En los casos en que se permite una gran proporción de financiamiento privado, la importancia de este frente obliga a un esfuerzo tan grande como el dedicado al resto de la campaña, aunque si se trata de candidatos adinerados, su valor estratégico se relativiza; si el financiamiento público predomina, la importancia es menor, aunque no deja de tener relevancia ya que la escasez de recursos, que siempre puede presentarse frente a contingencias e imprevistos, se encuentra entre las causas más frecuentes de derrotas electorales.
- 3. El frente de la propaganda.** Se transmite por toda clase de medios; en él se libra la batalla por la mente de los grandes grupos de electores mediante imágenes, mensajes y señales. En las campanas pequeñas tienden a predominar los medios impresos distribuidos casa por casa; a medida que el electorado es más numeroso, son más utilizados los medios masivos electrónicos como la radio y la televisión.
- 4. El frente de la información y relaciones con los medios noticiosos.** Libra la lucha por una cobertura favorable de los actos de campaña. Se atribuye a este frente tanta importancia como al anterior, a partir del supuesto de que entre los electores las noticias gozan de mayor credibilidad que la propaganda, además de que los electores que más influyen en otros son los que atienden más a estos medios noticiosos; se espera un efecto multiplicado del periodismo favorable al

candidato. Este frente también se conoce como de los medios gratuitos o ganados, pues a diferencia de la propaganda que se paga, aquí cuenta la habilidad para convertir en noticias los actos de la campaña.

5. **El frente de la campaña negativa.** Incluye labores de contrapropaganda, defensa y contestación de ataques. Se trata de restar votos a la oposición más que atraerlos, y de reforzar la imagen propia. Aunque la campaña negativa se intensifica en la parte final de la campaña, puede iniciarse sutilmente con mensajes que, aunque aparentemente positivos, destacan las carencias de los opositores. Como es más fácil demostrar los vicios de los demás que las virtudes propias, y motiva más el miedo que la esperanza, la campaña negativa es un recurso muy usado para provocar mayor atención a las campañas. Para algunos la campaña negativa no debería utilizarse; otros no sólo la justifican, sino que ven en ella una manera de desenmascarar, en público, a los malos candidatos.

6. **El frente de la promoción directa del voto.** Comprende las operaciones de contacto directo con los electores que han expresado su apoyo, para asegurar su asistencia a las urnas el día de la elección. También puede incluir actividades de fomento del registro como electores a los ciudadanos que apoyan al candidato pero carecen de la calidad de elector. Al efecto se construye una organización de campo en la cual pueden concurrir voluntarios de la campaña y militantes del partido. Generalmente se

considera que la promoción debe intensificarse durante las últimas semanas de la campaña para que el estímulo esté presente el día de las elecciones. Si la ley lo permite, la promoción del voto culmina el mismo día de la jornada electoral y concluye al cierre de las urnas, o bien, cuando todos los electores considerados blanco han sufragado. No obstante, es frecuente que la legislación disponga algún periodo de "silencio" que prohíbe cualquier acción de campaña durante la elección y un lapso precedente a la misma.

7. El frente de administración de la campaña.

Abarca tanto el manejo de los recursos disponibles como la programación, dirección, control y evaluación del desarrollo de la campaña en todos los frentes, así como la coordinación general de la campaña con las demás campañas en marcha y las autoridades del partido, electorales y gubernamentales.

Todas las campañas programan actividades para el día de la jornada electoral que pueden ir desde la promoción del voto intensa y directa, hasta sólo dispositivos para tener información oportuna sobre los incidentes importantes que acontezcan en las casillas y ameriten la intervención inmediata de los representantes del candidato para solucionar los problemas que impidan el desarrollo normal de la votación.

Cuando existe sospecha de fraude encaminado a arrebatarse el triunfo obtenido en las urnas, algunas campañas incluyen actividades de defensa del voto antes, durante y después de la campaña. Asimismo, el voto se defiende con actividades postelectorales cuando los perdedores tratan de empañar, cuestionar o anular la

legitimidad de una victoria obtenida por un margen de votación estrecho.

En las figuras 2 y 3, se representan las diversas etapas por las que transcurre una campaña, desde la investigación hasta la defensa del voto.

D. Los efectos de las campañas sobre la votación

La globalización mundial, la privatización de la economía y la desaparición de la URSS, entre otros factores, han convertido a la democracia liberal en el paradigma de toda forma de gobierno y, como corolario, hicieron del voto universal, expresado en elecciones libres, la única fuente de legitimidad del poder político.

EL EFECTO BANDWAGON (O LA CARGADA)

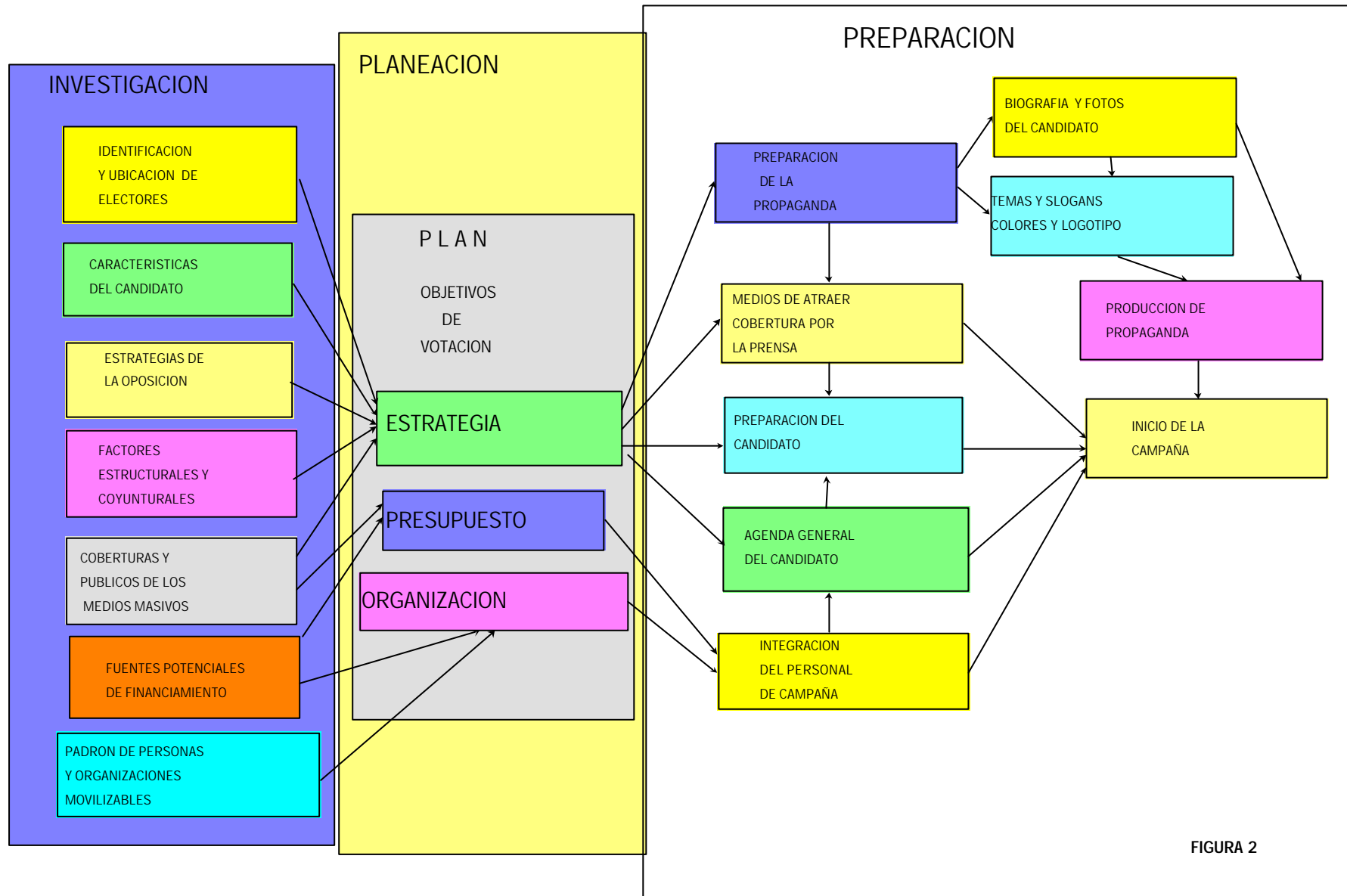
La palabra *bandwagon* se refería al vagón de ferrocarril en donde iba una banda de música cuando las campañas utilizaban este medio, y de ahí pasó al lenguaje popular "*on the bandwagon*" para significar "estar en el lado vencedor en una competencia".

El efecto *bandwagon* se refiere a la idea de que a la gente le gusta ganar y que cuando considera que alguien ya consiguió el triunfo se le une de inmediato, se va "a la cargada", "la estampida de búfalos", se diría en México. Esto es, un gran número de electores termina por apoyar la campaña o dar su voto al candidato de mayor popularidad, sin otras consideraciones racionales o emotivas que la presunción de que obtendrá la victoria.

Hoy se considera que la publicación de predicciones sobre los resultados electorales produce efectos similares, es decir, un aumento en el apoyo de los electores en favor del candidato que, según se afirma, va adelante. Las encuestas y la cobertura de los medios masivos parecen haber aumentado la importancia de este fenómeno, sobre todo en los electores indecisos que son motivados a "subirse al carro". Por eso algunas legislaciones norman o prohíben la publicación de encuestas durante los procesos electorales y los partidos buscan mayor equidad en la cobertura de sus campañas por los medios de comunicación masiva.

La importancia de este efecto depende de las características de los electores: es mayor en quienes tienen conocimientos e información limitados y poco interés en la política; y menor cuando se trata de candidatos bien conocidos o de un electorado informado. No obstante, hay quien considera que aunque el elector no sabe mucho, sí sabe lo suficiente como para elegir y que, aun en los asuntos más triviales manejados con frecuencia en las campañas, encontrará significados para votar. Por esta razón se afirma que la manipulación es menor de lo que algunas teorías sugieren.

Sin embargo, la publicación de previsiones sobre el resultado de una elección también puede producir un efecto completamente contrario al bandwagon, ya que puede causar un incremento en el apoyo del partido o candidato que está aparentemente perdiendo, sobre todo si tal pérdida es inesperada o sólo marginal, aumento que no ocurriría o sería menor si la previsión no hubiera sido publicada. A este fenómeno se le conoce como el "efecto del desvalido".



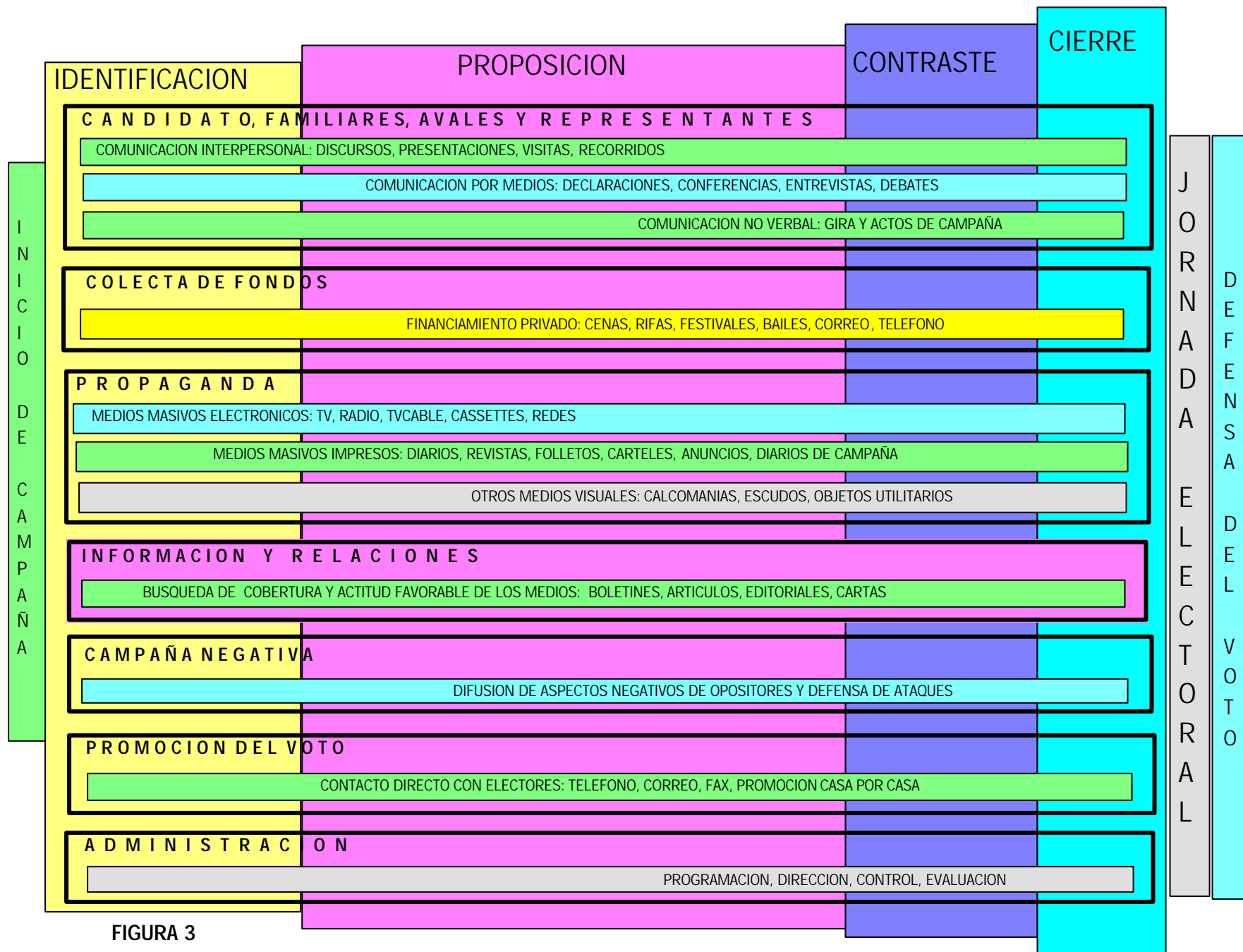


FIGURA 3

Por eso la condición *sine qua non* para tener acceso al poder o permanecer en el ejercicio del mismo es la capacidad real de movilizar a los votantes hacia las urnas mediante plataformas y candidatos. Como nunca antes, quien aspira a ocupar puestos de representación popular tiene que desarrollar la habilidad para ganar en buena lid la mayoría del electorado; ningún partido puede sobrevivir si no participa en las competencias electorales, y si lo hace, la victoria o la derrota en los comicios decide su permanencia o extinción.

Aun el programa más inteligente e innovador propuesto por los partidos, nunca llegará a convertirse en política gubernamental si sus promotores no pueden atraer votos suficientes; los grupos de presión, que pueden llegar a tener de su lado a todo un partido, verán la inutilidad de sus esfuerzos si sus candidatos no son capaces de obtener los votos suficientes para mantenerse o ganar los puestos de elección popular; hasta el poder del dinero, de reconocida fuerza en la política, depende de la habilidad de sus representantes para generar votos.

He aquí la importancia de las campañas electorales en la política contemporánea, en suma: las campañas, como instrumentos para producir votos, pueden hacer o terminar carreras políticas, programas de gobierno y partidos políticos.

Sin embargo, el efecto de las campañas sobre los resultados electorales depende de diversos factores. En primer lugar, su impacto está en función de la lealtad que muestren los electores a sus partidos: si el fervor partidista es fuerte, el efecto de las campañas sobre la votación es marginal; a la inversa, en la medida en que el apego de los electores a los partidos decrece, aumenta la oportunidad de las campañas para atraer el voto con sus candidatos y propuestas.

Asimismo, las campañas tienen más efectos en los electores poco informados y faltos de interés en la política, es decir aquellos despolitizados que utilizan las comunicaciones de las campañas como fuentes únicas para orientar su decisión de voto. También es importante el nivel de la elección: en las elecciones locales que tienden a despertar menor interés en el electorado y tienen menor visibilidad, al darles relevancia, las campañas pueden impactar con más fuerza en la votación.

Igualmente cuenta la relación de competencia establecida entre partidos y candidatos: si dos o más de ellos pueden ganar la elección por pequeños márgenes, crece el valor estratégico de las campañas en la búsqueda de electores indiferentes o indecisos. Finalmente, el momento en que se realiza la elección también tiene relación con el efecto de las campañas sobre la votación: si existe un periodo de crisis o aquejan a los electores grandes problemas, adquieren importancia las propuestas de solución que ofrecen las campañas por encima de las lealtades partidistas o el carácter de los candidatos.

Dicho de otro modo: el mayor impacto de las campañas en las votaciones se da en condición de debilidad de los partidos, electorados despolitizados, elecciones locales que tienen menor visibilidad, elecciones reñidas y situaciones de crisis generalizada. En cualesquiera de estas circunstancias, las campañas pueden constituir la diferencia entre el triunfo y el fracaso.

En el futuro, quizá la importancia de las campañas en los resultados electorales se incremente, dada la tendencia generalizada a enfocarla más hacia las personalidades de los candidatos, a la declinación de los

partidos políticos y al aumento de la competencia entre los partidos y sus candidatos que reduce los márgenes de votación con que se ganan las elecciones.

El elector

C A P I T U L O I I



A. Quiénes participan más en la política

La participación política comprende una gama de acciones diversas: atención a la información política en los medios masivos, discusión política dentro del seno familiar o en el centro de trabajo, proselitismo espontáneo sin intención, voto en las elecciones, acción comunitaria, asistencia a actos políticos, relaciones con políticos y funcionarios públicos, aportación de fondos a causas políticas, militancia partidista, trabajo de partido, realización de tareas de campaña, entre otras. Estas formas de acción pueden ser consideradas legales e ilegales, y hasta incluir el uso de la violencia, pero todas las actividades políticas de los electores conducen, de algún modo, a orientar su voto.

La participación política está impulsada por el interés propio, el sentido del deber ciudadano, el impacto percibido del gobierno sobre la vida propia, el sentido de eficacia política de la acción personal, el conocimiento de las opciones políticas disponibles. La gente vota, hace campaña, se manifiesta, hace huelga o motines porque piensa que el gobierno puede solucionar algún problema individual o de grupo. La participación implica tiempo, pero también dinero y otros recursos; supone riesgos como perder el trabajo, la libertad o aun la vida, y requiere conciencia y conocimientos.

El modo como se llevan a cabo todas estas tareas también califica la participación política y puede variar de ser completamente racional, abierta, partidista,

sistemática, activa y comprometida, a sólo ser fruto de las circunstancias y emociones del momento o de la manipulación; asimismo, puede dirigirse al mantenimiento del *statu quo* u orientarse al cambio.

De cualquier manera, entre más involucrado esté un elector en las actividades políticas, más acudirá a las urnas.

La participación política es inherente a la democracia porque estimula los gobiernos responsables y el control popular de las principales decisiones políticas; pero no todos los miembros de una sociedad tienen las mismas oportunidades de participar; en términos generales, un individuo tiene mayores probabilidades de participar políticamente si pertenece a un grupo privilegiado, es decir, con cualidades que le aseguran una posición dominante respecto a otros, porque la política exige tiempo y capacidades económicas, psicológicas y sociales, así como el manejo de ideas abstractas en la conversación, en las reuniones o en la tribuna para involucrarse en la política más allá del mero voto, competencias que sólo pueden poseer los individuos con mayor educación y *status*.

Esto explica por qué los más activos son los hombres, y por qué la gente educada de edad intermedia es más participativa que los jóvenes y los viejos. Todavía hoy, en las democracias modernas, resulta más probable que una persona sea políticamente activa si es masculina, de edad media, relativamente rica, bien educada y, muchas veces, del grupo étnico, religioso o racial dominante.

El grado de participación política es directamente proporcional al estrato social, los ciudadanos de un mismo nivel participan en el mismo nivel, y esta

participación se incrementa a medida que crece el *status* social, de modo que las clases medias y altas son las más activas y, porque están siempre sobrerrepresentadas, imponen sus demandas y su visión del mundo a las más numerosas clases bajas, que cuando participan es más probable que lo hagan pasivamente, sin poder, movilizadas por organizaciones civiles, partidos o por la burocracia gubernamental.

Más directamente la participación está asociada a la membresía en organizaciones de diferente índole y a las comunidades pequeñas, hasta cierto punto con alguna independencia de la clase social, aunque la clase no deja de tener importancia por lo costoso que puede resultar para los pobres su participación aun en grupos religiosos o étnicos; así, entre más alta es la clase social se participa en mayor número de organizaciones, lo que a su vez conduce también a mayor participación política.

Aun la acción de votar conscientemente exige a los electores capacidad para concebir que su voto puede alterar o mantener una determinada situación y reconocer las diferencias entre los partidos, los candidatos y sus propuestas para estar en posibilidad de expresar preferencias y seguir el debate de las campañas.²

Estas competencias no se observan en los grupos socialmente dominados, que cuando participan en las elecciones son más proclives a confiar su voto en bloque a un líder respetado por su vida privada, su edad, sus infortunios o sus cualidades humanas; y que cuando no participan expresan el retiro a que los conduce su sentimiento de impotencia.

² Por eso las campañas se esfuerzan por marcar diferencias y contrastes para facilitar la percepción del elector y estimularlo a participar por lo menos con su voto.

En estas condiciones, los electores son en su mayoría sólo espectadores de la política; las campañas se realizan en un ambiente de escasa participación activa del electorado, que en buena medida ni siquiera acude a las urnas a depositar su voto el día de las elecciones. A pesar de la importancia de la participación política, la realidad es la indiferencia y el abstencionismo de vastos sectores del electorado. Por ejemplo, según una encuesta realizada en Estados Unidos, una cuarta parte del electorado nunca discute sobre política o asuntos públicos, y otro tanto lo hace cuando más una vez a la semana. Otro estudio similar encontró que la estructura de la opinión pública se asemejaba a una pirámide, en cuyo estrecho vértice se encontraban los que toman decisiones: alcaldes, candidatos, gobernadores, consejeros de la ciudad, presidentes, miembros del congreso, senadores, los cuales representaban un número verdaderamente pequeño. Un 10% estaba constituido por personas que se involucraban en la política de alguna manera, que firmaban peticiones, enviaban oficios a las oficinas gubernamentales, participaban activamente en las campañas, etc. Otro 15% lo constituían los que no se involucraban activamente en la política, pero que de alguna manera estaban al tanto de lo que sucedía dentro de ella, o por lo menos veían los noticieros de televisión. Y, lamentablemente, el 75% restante lo conformaban los que no estaban interesados en la política ni en los asuntos públicos.

Por lo tanto, la participación política activa que se puede esperar en las campañas es más fácil buscarla en los estratos medios y superiores de la sociedad y, en especial, en los grupos organizados, los cuales disponen de mayores recursos para hacer aportaciones en efectivo y de trabajo voluntario, así como para orientar el voto de sus afiliados.



B. Quiénes votan más en las elecciones

El acto de votar constituye la forma mínima de participación política y es la que involucro al mayor número de individuos. Los electores efectivos son aquellos que estando registrados realmente acuden a las urnas para emitir su voto por algún candidato.

Como todas las demás formas de participación política, la electoral también se distribuye desigualmente entre los grupos que componen una sociedad. Generalmente, quienes no votan o lo hacen ocasionalmente son más numerosos en las clases sociales más bajas; su marginación social y cultural también se expresa en la no participación en elecciones. Los hombres, los grupos de edad madura (no ancianos) votan más que las mujeres³ y los jóvenes; las personas más educadas también votan más que la gente de escasa educación. En general, la menor votación tiende a asociarse con las áreas rurales, la dificultad del acceso a las urnas, la mujer y los niveles más bajos de edad, educación, *status* ocupacional e ingreso económico.

Entre más involucrada esté una persona en la política, más votará. Los ciudadanos con niveles de interés político más altos, con mayor preocupación por los resultados de la elección y mayor sentimiento de

³ Aunque la diferencia tiende a perderse a medida que la mujer asume papeles más amplios.

efectividad para influir en cuestiones políticas, votan más, aunque también una porción considerable de gente con bajo interés y poca o ninguna preocupación política acude a las urnas motivada por estímulos externos.

Otro patrón de comportamiento del elector registrado se observa conforme al nivel de las elecciones y la importancia de los puestos en disputa. Así, en las elecciones presidenciales votan más electores que en las campañas locales, y en las elecciones que no coinciden con las presidenciales se vota menos. Lo anterior se explica porque las campañas presidenciales despiertan mayor interés y despliegan más recursos que las campañas realizadas para obtener otros puestos, al grado tal que también estimulan el voto en las elecciones que tienen lugar simultáneamente.

También pueden observarse patrones geográficos según las regiones y la dimensión de las poblaciones; por ejemplo, en proporción al padrón electoral pueden votar más en el norte del país o en las comunidades pequeñas.

Asimismo, influyen factores electorales en el tamaño de la votación efectiva: si el registro como elector se realiza fácilmente y con menor anticipación al día de la elección, más ciudadanos se inscriben y votan, lo mismo si se amplía el horario en que se recibe la votación; además, votan en mayor proporción los electores afiliados a un partido político⁴ que los electores libres e independientes; en las elecciones muy reñidas aumenta la votación, mientras que en las divisiones electorales en las cuales existe el dominio claro de un partido, la votación efectiva tiende a ser menor ya que no existe duda del resultado de la votación, no se despierta el interés del elector ni el candidato se esfuerza por hacer una campaña intensa; igualmente, los candidatos y sus

⁴ De ahí la importancia de las campañas de afiliación partidista en tiempo de elecciones con el propósito de comprometer el voto favorable.

propuestas, así como las propias campañas, pueden elevar o disminuir la votación efectiva.

Finalmente, se han identificado factores circunstanciales diversos que influyen en el monto de la votación efectiva, factores que van desde la atmósfera de crisis que induce más votos, la movilidad residencial que se observe en la división electoral respectiva, el clima, el día y los eventos que concurren con la elección, todos los cuales pueden menguar el número de votos efectivos, hasta el reciente ingreso al registro electoral de grupos importantes, como es el caso de los jóvenes que aún no pueden habituarse a votar.

El tamaño de la votación efectiva puede favorecer a un determinado partido o candidato, por eso las estrategias de las campañas deben decidir si tratarán de aumentar la votación efectiva normal, mantenerla en ese nivel o hasta tratar de hacerla descender, según convenga a sus candidatos.



C. Quiénes se abstienen

Una primera fuente del abstencionismo radica en el hecho mismo de que la agenda de la elección no es decidida por el elector, quien tampoco escoge a los candidatos ni sus propuestas, los ofrecimientos no necesariamente concuerdan con lo que interesa al elector, quien sabe además que no existe una conexión directa entre su voto individual y los resultados, pues su voto es sólo uno entre millones. Así, la primera explicación del abstencionismo son las propias elecciones y la incapacidad de los partidos para satisfacer los intereses del elector con buenos candidatos y propuestas, así como la inhabilidad de las campanas para levantar el entusiasmo del electorado.

Existen otras maneras de interpretar el abstencionismo electoral. Puede considerarse una declaración implícita de conformidad con el statu quo porque muchos electores perciben el voto como un instrumento de censura más que de apoyo y al abstenerse, deciden que no es necesario votar porque la situación no lo requiere; por lo tanto, si la votación es reducida o tiende a declinar no hay por qué preocuparse; al contrario, la baja votación permite más flexibilidad en la actuación a los políticos y contribuye a la estabilidad y perpetuación del sistema.

Esta tesis se refuerza cuando en algunos casos se observa que gran parte de los abstencionistas que en condiciones normales son indiferentes y no manifiestan preferencia alguna, sí concurren a las urnas arrastrados por un ambiente real o propagandístico que los convence de

que su voto es de la mayor importancia. Sin embargo, en este caso, con muy poca información, votan con base en impulsos, emociones e imágenes, ajenos al razonamiento, y su voto con frecuencia es impredecible, volátil, cambia de la noche a la mañana y puede conducir a resultados desastrosos.

Por esos mismos efectos, otros ven en el abstencionismo un problema grave, ya que revela la existencia de grupos numerosos de ciudadanos para los cuales carece de significación el sistema político y eventualmente pueden constituir una masa manipulable por demagogos y taumaturgos sobre todo en épocas de crisis. Estos alienados del sistema ponen en riesgo su legitimidad; no se abstienen por satisfacción con el statu quo, sino porque lo ven ajeno y, por lo tanto, están menos satisfechos aún que quienes sí votan. Por lo tanto, no debe confundirse satisfacción con indiferencia.

La posibilidad de aumentar la votación en favor de un candidato mediante el voto de los abstencionistas debe considerarse siempre como una estrategia electoral importante, aunque algunas campañas recurran a inventar o exagerar peligros o enemigos, para crear un ambiente de dilema como "la paz o la guerra" u "orden o anarquía" o "cristianismo sí, comunismo no" durante la guerra fría, para tratar de despertar a los indiferentes con llamados emotivos y extremistas. Pero éstos son los riesgos de la democracia.



D. Cómo votan distintos grupos

El elector es un individuo y como tal tiene sus propios valores, creencias, actitudes y percepciones; es producto de una combinación única de sus experiencias socializadoras propias y personales; por eso, puede existir tanta diversidad de electores como combinaciones de experiencias políticas y sociales. Es decir, el electorado, como la sociedad, no constituye un todo homogéneo, ni los distintos grupos que lo forman se comportan de la misma manera. Sin embargo, hay combinaciones similares que permiten identificar a los electores como miembros de un mismo grupo con hábitos de votación comunes. Por eso, se ha tratado de encontrar relaciones entre alguna de las características a partir de las cuales se pueden delimitar estos grupos -por ejemplo el género, la edad, la ocupación o la ubicación de la vivienda- y las preferencias expresadas con su voto en las urnas. En este sentido se puede hablar del voto de la juventud, de la mujer o de los campesinos.

No obstante, son escasas y poco constantes las tendencias que pueden encontrarse respecto al sentido del voto, porque cada elección es única toda vez que en cada jornada electoral concurren y actúan factores diferentes. Individuos con orígenes sociales y condiciones de vida muy similares han sido movilizados en diferentes elecciones por fuerzas políticas muy distintas. Sin embargo, aunque siempre es riesgoso inferir el comportamiento con base en sólo alguna de las características de los diversos grupos, se pueden enlistar

algunos hallazgos de investigaciones concretas para utilizarlos a manera de hipótesis a comprobar en una situación electoral determinada.

Por ejemplo, puede mencionarse que las mujeres más involucradas en los papeles familiares tradicionales tienden a votar más conservadoramente que el hombre en la mayoría de las elecciones, en especial si está presente alguna motivación de carácter religioso.⁵ En Estados Unidos la mujer se ha manifestado también menos inclinada a favorecer el uso de la fuerza para resolver los conflictos y prefiere un gobierno más grande que provea mayor cantidad de servicios porque se siente más vulnerable económicamente.

CULTURA POLITICA: LA PERSISTENCIA COLONIAL

Desde que Platón señaló que 'los gobiernos varían tanto como las disposiciones de los hombres varían', se ha tenido conciencia de la importancia de la cultura en la política. Hace más de 200 años Herder acuñó el término cultura política para referirse a este hecho; y fue Tocqueville quien por primera vez realizó un estudio sistemático de la relación entre cultura y democracia. Y es que todo sistema político, no importa su tamaño o forma, está construido sobre una estructura de creencias, valores y expectativas políticas.

Hoy se considera la cultura política como 'el sistema de creencias empíricas, símbolos expresivos y valores que definen la situación en la cual la acción política tiene lugar'. Estas creencias, sentimientos y valores influyen significativamente en la participación política y, desde luego, en las actitudes y comportamiento de los electores.

La cultura política comprende principalmente actitudes hacia la comunidad nacional (identidad nacional), el régimen (legitimidad) y las autoridades (legitimidad y efectividad), así como hacia la misma política (participación subjetiva, parroquial), otros actores políticos (confianza, cooperación, hostilidad) y las políticas gubernamentales (bienestar, seguridad y libertad).

En México, el régimen colonial gestó la conformación de su cultura política. La colonia, al establecer una gran distancia entre gobernantes y gobernados, inició la 'participación por abstención' de la mayor parte del pueblo, el cual sólo se relacionaba con la clase gobernante mediante padrinos o contactos,

⁵ Este fue el argumento principal para no otorgar el voto a la mujer hasta 1953.

palancas e intermediarios, que funcionaban como un mecanismo de exclusión y discriminación.

El autoritarismo se implantó de la cúspide a la base del sistema de castas como un ejercicio arbitrario del poder colonial. El caciquismo se convirtió en la expresión más acabada de un liderazgo político autoritario que no sólo comprendió la toma de decisiones y las estructuras políticas, sino que incluyó las actitudes y conductas. Como contraparte, surgió en la población una actitud de cinismo hacia la confianza interpersonal, el gobierno y sus funcionarios, así como hacia la acción cooperativa y colectiva; generó también la cultura de la sumisión del joven al viejo, de la mujer al hombre, del pobre al rico, del indio al mestizo y del mestizo al extranjero.

El centralismo fue también un medio para mantener el carácter excluyente y autoritario de la sociedad colonial y dio origen al afán de uniformar, aunque sea formalmente, un país caracterizado por su diversidad étnica, social, cultural y geográfica.

Así, la exclusión histórica de grandes sectores convirtió a la política en una cuestión que sólo atañía a la cúspide de la sociedad, como lo expresó el Virrey de Croix en su momento, e hizo de la gran mayoría popular objeto de la manipulación. De aquí se ha derivado una escasa identidad nacional y una débil legitimidad de las instituciones; que nuestra cultura no aliente la participación directa, plena, igualitaria y democrática, y que buena parte de los ciudadanos no se sienta capaz de influir en las leyes y políticas gubernamentales y sólo un poco en aquellas que directamente afectan su situación particular.

La gran transformación de la sociedad mexicana generada por la Revolución mexicana no fue suficiente para abatir estos elementos culturales. De muchas maneras el autoritarismo que subyace en las instituciones sociales legitima la "mano dura", presiona hacia la sumisión y condena como traición toda disidencia; está lo mismo en la familia que en el ideal de gobierno fuerte, duro y centralista, que hoy todavía se argumenta contra el "desorden e inestabilidad" que se supone traerá la democracia. Asimismo, estimula una baja estima de la eficacia personal en la acción política y un gran sentido de dependencia del gobierno para mejorar las condiciones de vida.

Después de 300 años de dominación colonial y cerca de 200 de agitada y amenazada vida independiente, sólo las generaciones actuales, según su edad, sexo, clase social y localidad, han tenido alguna experiencia democrática. Nuestra cultura política conserva muchas manifestaciones no democráticas en la burocracia y en los partidos, por ejemplo, que en buena medida representan la experiencia cotidiana de la mayoría de la población y la hacen sentir ajena a las instituciones políticas y, por lo tanto, sin ningún significado para ella, ni tampoco responsabilidad respecto a las mismas. En estas condiciones, la falta de consenso y participación determina que las instituciones carezcan de auténtica representatividad y la consecuente capacidad de convocatoria y movilización. Asimismo, la ausencia de una

cultura y una experiencia democráticas hace posible el régimen político, los partidos, las campañas y el comportamiento electoral que han prevalecido hasta nuestros días y que hasta ahora parecen abrirse titubeantemente a los vientos de la democracia.

En contraste con las tendencias históricas del autoritarismo, la cultura democrática se sustenta en la dignidad y la igualdad humanas, en la conciencia de que el hombre tiene necesidad de la cooperación social para poder alcanzar su plenitud, y en la confianza en la razón como el mejor medio para resolver los conflictos.

De estos valores fundamentales se deriva la democracia como una forma de convivencia, que otorga el mismo valor a todos y, por lo tanto, igual respeto y oportunidades para buscar su propio desarrollo.

México aún está lejos de alcanzar una cultura política que acepte, promueva y preserve la democracia, y más lejos aún de llegar al modelo de una democracia estable de cultura cívica, 'en la cual hay un consenso sustancial en la legitimidad de las instituciones políticas y en la dirección y contenido de la política gubernamental, una amplia tolerancia de la pluralidad de intereses y creencia en la posibilidad de su conciliación, así como un sentido compartido de competencia política y de confianza mutua entre la ciudadanía'.

Los jóvenes son más proclives a las posiciones radicales aun ilegales y a votar por los extremos, tanto de derecha como de izquierda. Los jóvenes inclinados a la derecha y de baja posición socioeconómica muestran tendencias a las formas violentas de la acción política.

En Francia, los miembros de los grupos socioprofesionales más favorecidos económica, social y culturalmente, en especial los patrones de la industria y el comercio, suelen votar a la derecha más que a la izquierda; y viceversa, los grupos de obreros y asalariados tienden a votar hacia la izquierda. Dentro de los estratos intermedios se dan diversas tendencias: los cuadros administrativos superiores votan a la derecha; los profesores prefieren la izquierda; los empleados públicos a la izquierda, y los empleados privados a la derecha, lo mismo que los agricultores y los pequeños comerciantes. Los individuos muy identificados con la religión católica tienden a inclinarse hacia la derecha, mientras quienes

no están muy interesados en alguna religión o se declaran sin ninguna de ellas, se deciden por la izquierda.

En Estados Unidos, los patrones generales durante el periodo 1952-1988 indicaron que los negros eran más demócratas que los blancos, que los católicos y judíos eran más demócratas que los protestantes, y que la clase baja y trabajadora era más demócrata que los ciudadanos de la clase media y alta. Quien votaba por los republicanos tenía un *status* socioeconómico ligeramente mayor.

Los militantes de los partidos tienden a permanecer más leales y constantes en su voto a favor de su partido a medida que acumulan antigüedad en su militancia, sin importar su edad cronológica. En contraste, los jóvenes por su corta militancia o su falta de afiliación a los partidos tienden al voto volátil.

Los términos mismos de la contienda electoral pueden influir también en la orientación del voto; por ejemplo, si los opositores a un partido o candidato en el poder no son capaces de definir una alternativa diferente a la política seguida por el gobierno en turno, los electores no votan por el cambio sino por la permanencia del partido en el poder o por la reelección del candidato; esto es, existe en el elector una especie de aversión al riesgo, de modo que tiende a apoyar al candidato que se encuentra en el poder en tanto el retador ofrezca iguales resultados políticos. Asimismo, los resultados electorales dependen de la calidad de los candidatos en competencia y de las diferencias entre los mismos, de modo que se da el caso frecuente de que muchos candidatos ganen no por sus virtudes ni sus campañas, sino simplemente porque carecieron de opositores creíbles para los electores.

Con base en el análisis de los comportamientos electorales observados en los diversos grupos, las campañas se esfuerzan por identificar aquellos que puedan integrarse en una coalición ganadora y por transmitirles imágenes, mensajes y señales que correspondan a sus valores e intereses con el objeto de conquistar su voto.



E . Cuándo decide el elector su voto

Los electores toman su decisión de votar en diferentes momentos: algunos aun antes de, que se inicie el proceso electoral deciden votar por su partido; otros muy poco tiempo después de que se dan a conocer las candidaturas; unos más utilizan las comunicaciones de las campañas para escoger por quién votar, y hay quienes unos días antes o aun dentro de la casilla electoral deciden cuál candidato apoyar.

Las proporciones de cada uno de estos grupos varían de elección a elección; dependen sobre todo de la fortaleza del partidismo que estimula a los electores a otorgar su voto a los candidatos que postule su partido independientemente de quiénes sean y qué propongan; en una situación de intenso partidismo, la decisión del voto se toma prácticamente en el momento de la postulación de los candidatos; en este caso los resultados de la votación son muy previsibles, de modo que las campañas poco tienen que hacer para persuadir a los electores.

Cuando el partidismo es débil o se pone a prueba por la fuerza de las personalidades de los candidatos o de las propuestas de solución a problemas graves, o bien, por la misma división de los partidos que les resta influencia sobre la orientación de los votos de sus militantes, las proporciones de quienes demoran su voto hasta el último momento se incrementan y el voto se vuelve volátil e impredecible. Crece en esos momentos la importancia de las campañas para ayudar a que los electores arriben a la decisión favorable.

Sin embargo, la dinámica de la decisión del voto puede ser muy variable, sobre todo en los electores que apoyan débilmente a un partido, en los indecisos y en los oscilantes; algunos que inicialmente estaban comprometidos con un candidato, pero con reservas, pueden cambiar a la categoría de indecisos a medida que la campaña se desarrolla y pueden, subsecuentemente, regresar a su decisión original de votar por ese candidato; otros pueden cambiar su lealtad de uno a otro candidato varias veces conforme se sucedan nuevos eventos antes de llegar a las urnas; inclusive -el caso es remoto mas no imposible- puede darse un proceso de conversión a otro partido y provocar un realineamiento de fuerzas partidistas.

En cada elección, las campañas tienen que irse adaptando en su ritmo e intensidad a la manera como los electores van llegando a su decisión de voto. De ahí que en sus dos últimas etapas se esfuercen por clarificar al máximo las personalidades de sus candidatos y sus propuestas respecto a las de los opositores, además de intensificar y enfocar las acciones de persuasión en los grupos que todavía carecen de una decisión definitiva.



F. Por qué vota el elector

En verdad se sabe muy poco acerca de los motivos de los electores. Las teorías disponibles han sido resultado de la generalización de hallazgos de encuestas, o de la deducción de modelos que parten de un conjunto de supuestos acerca de las determinantes de la conducta electoral y de la situación que enfrenta el elector en el momento de votar, sin que tengan una relación directa con la realidad.

Todas estas teorías contemplan cierto tipo de racionalidad en la conducta del elector, que consiste en que éste siempre trata de maximizar la utilidad percibido o esperada, ya que todo acto es racional en este sentido, pues de otro modo no sería realizado o se actuaría de otra manera. El problema es saber cuál es la utilidad perseguida por el elector, pues aun la persona que vota para satisfacer a su esposa es racional, ya que percibe más utilidad en la armonía marital. En consecuencia, todas las decisiones de votación son racionales por definición. Esto no ignora que algunos electores interesados en una política puedan votar por el candidato equivocado si están mal informados, o desconocen sus propuestas, o las de sus competidores. De ahí que cualquier tipo de racionalidad se incremente en la medida que el elector dispone de información precisa y oportuna para sustentar su voto.

Las teorías acerca del comportamiento electoral presentan menos contradicciones que traslapes y repeticiones; como en la leyenda hindú del pueblo de ciegos, en donde cada uno tenía su propia versión de lo

que era un elefante, sin alcanzar a comprender que todos tenían razón porque cada uno había percibido una parte diferente del animal, las teorías enfocan el comportamiento electoral desde diferentes perspectivas, pero todas identifican factores que, en mayor o menor medida de acuerdo con una situación concreta, concurren a producir el resultado de la votación.

Las campañas se fundamentan implícita o explícitamente en hipótesis acerca del comportamiento electoral para desarrollar las estrategias que suponen las conducirán a la victoria. Generalmente estas hipótesis corresponden a varias teorías explicativas del voto y se consideran de validez para la situación concreta en que ocurre la elección. Al respecto, las campañas investigan el comportamiento de los electores en la división electoral de que se trate y desarrollan modelos de conducta electoral para pronosticar, con cierta confiabilidad, por quién se inclinará la votación, así como para definir lo que se puede hacer para reforzar o modificar los pronósticos, según sean favorables o contrarios a sus candidatos. Obviamente, podrá darse el caso de campañas destinadas de antemano al triunfo o condenadas a la derrota; sin embargo, dado el carácter dinámico de los factores que determinan los resultados electorales, siempre existe la posibilidad de sorpresas.

1. La teoría de la democracia liberal

El supuesto fundamental del liberalismo es que el hombre es primariamente una criatura racional y que sus actos están gobernados por consideraciones racionales. Sobre este supuesto descansa la doctrina de que el pueblo debe gobernar y se construyen el tipo ideal del *homo politicus* y el voto racional. Se pretende que el voto sea resultado del cálculo racional basado en la conciencia de la ideología y los principios propios; en la información suficiente y confiable de los

problemas y necesidades de la comunidad; en la información suficiente y confiable de los partidos, candidatos y propuestas que compiten en las elecciones, y en la libertad de elegir y votar por quien resulte más adecuado conforme al análisis y evaluación racionales. En suma, se trata de que el voto sea libre, informado y razonado.

Sin embargo, pronto se descubrió que la conducta popular real no se ajusta necesariamente a este ideal, que mucho del arte de la política consiste en la creación de la opinión por medio de la explotación deliberada de la inferencia inconsciente; que el éxito de los políticos tiene que ver con la dinámica de los deseos, esperanzas, necesidades y visiones del ser humano; que a menudo el hombre toma lo que desea y justifica sus deseos después, no antes de tomar las decisiones; que se actúa de acuerdo con tradiciones y una cosmovisión mezcladas con opiniones, conocimientos y creencias; que los electores tienen un juicio muy pobre respecto de su propio interés y piensan conforme a estereotipos que les impiden llegar a un verdadero conocimiento de los asuntos públicos. En suma, que el elector falla para decidir racionalmente y para actuar responsablemente debido a su patente indiferencia hacia la política.

2. La teoría de la clase social

Trata de explicar el voto en función de la clase social de los electores. Sostiene que si el elector conoce su interés de clase actuará consecuentemente para conseguirlo, aunque la conexión entre la clase social y la conducta política no ocurra automáticamente. Sin embargo, la clase social no es la única, ni en muchos casos la variable principal que determina cómo vota la gente. Las clases trabajadoras no concentran

significativamente sus votos en los partidos de izquierda, aunque los trabajadores tienden a apoyar a la izquierda más que a la derecha.

Factores diferentes a la clase social crean y refuerzan las subculturas políticas. En particular, los partidos conservadores abiertos y fundados en la religión han logrado atraer considerable apoyo de los estratos sociales más bajos. En consecuencia, la clase social por sí sola raramente explica los patrones profundos del voto.

3. El modelo de la Universidad de Michigan

Según este modelo, dos clases de fuerzas a largo y a corto plazo afectan los resultados de una elección: la fuerza de largo plazo es la distribución básica de lealtades partidistas en el electorado que exhibe continuidad histórica durante varias elecciones y expresa la identificación con un partido, esto es, un compromiso psicológico, no una militancia, un apego o simpatía que normalmente predispone al elector para evaluar a un partido, sus propuestas y candidatos bajo una luz favorable. Las fuerzas a corto plazo son principalmente los candidatos y las propuestas específicos que compiten en una elección determinada. Así, la mayoría de los electores piensa que vota por lo que siente acerca de los partidos, sus propuestas o sus candidatos. En Estados Unidos hay quienes estiman que alrededor de un 40% de los electores efectivos son motivados por su identificación con un partido, que una proporción similar son atraídos por la personalidad o el estilo de los candidatos y que sólo el restante 20% considera las propuestas para decidir su voto.

De este modo, la posición social o las características demográficas son básicas, pero no las determinantes inmediatas del comportamiento

electoral; las variables más próximas son las actitudes y la percepción del elector respecto a las fuerzas mencionadas: el partido, las propuestas y el candidato. Estas actitudes no están separadas en la mente del elector, se traslapan e influyen recíprocamente, de modo que los candidatos o sus propuestas pueden alterar las predisposiciones hacia un partido y viceversa, al grado de que puede un elector simpatizar con un candidato opositor y sentir conflicto de lealtades con su propio partido.⁶ Asimismo, la importancia de la identificación partidista, de los candidatos y de las propuestas en las decisiones electorales puede variar conforme al tiempo, el lugar y la elección.

Cuando el resultado de las elecciones refleja la continuidad de la distribución histórica del voto entre los diversos partidos, esto es, cuando la identificación partidista actúa como la fuerza principal, el voto se considera "normal"; cuando es producto de la influencia de las fuerzas de corto plazo -las propuestas y los candidatos- sobre la distribución histórica de las lealtades partidistas, el voto se califica de "anormal" o "desviado".

De cualquier manera, la identificación con un partido se concibe como un factor de inercia que, aunque se abandone en una elección, tiende a predominar una vez que han desaparecido los motivos de la deserción, de ahí que se constituya en la mejor base para predecir los resultados electorales.

⁶ Las campañas tratan de resolver en su favor estos conflictos de los simpatizantes débiles, sea reforzando a los suyos propios o atrayendo a los de la oposición.

a. La identificación con un partido

La identificación con un partido sirve como pantalla perceptual a partir de la cual el elector ve a los candidatos, propuestas y demás elementos de la elección, al grado de que, aunque el elector desconozca las posiciones de su propio partido, tiende a suponer que son muy similares a las suyas.⁷ De este modo, sirve para dar sentido a los eventos, personalidades, propuestas, mensajes, imágenes y señales políticas que llegan a los electores; es un mecanismo de simplificación de las decisiones ante la creciente multitud de mensajes políticos. Así, dado que gran número de electores carece de información suficiente acerca de los candidatos para basar su voto en una evaluación, la identificación con un partido puede suplir esta carencia de información y el elector puede confiar en el partido y votar por su candidato sin conocerlo; inclusive, el elector puede decidir su voto únicamente conforme a su identificación de partido aun antes de que se conozcan candidatos y propuestas y de que se inicien las campañas. Desde este punto de vista, los partidos se erigen en señales para orientar el voto de los electores menos informados.

La identificación partidista es permanente, pero es afectada por las creencias de cómo trabaja el gobierno, por la información que se obtiene en la vida diaria y su conexión con las políticas gubernamentales, así como por la información que el elector absorbe por interés o simple entretenimiento.

⁷ Por eso una estrategia de campaña negativa es mostrar las posiciones reales de candidatos y partidos para evitar que el elector dé por supuestas afinidades inexistentes.

Además, la identificación con un partido estimula la afluencia de electores hacia las urnas, ya que quienes tienen alguna identificación con los partidos tienden a votar habitualmente, así lo hagan por un candidato opositor, pues están más informados e interesados en la política y es posible que influyan en el voto de otros electores. En contraste, los que se ostentan como independientes es probable que sean desinteresados en cuestiones políticas y no acudan a las urnas. De ahí que la votación efectiva sea más alta en elecciones en las cuales participan electores con un mayor grado de identificación con algún partido.

La identificación con un partido es fruto de un proceso de socialización política que tiene lugar en la juventud con gran influencia de la familia, es una especie de “decisión permanente” que tiende a perdurar aun cuando eventualmente el elector no se encuentre satisfecho por las acciones del propio partido y vote por candidatos opositores en alguna elección; por eso se considera un factor de estabilidad del sistema político.

Sin embargo, el debilitamiento de los partidos políticos trae aparejada una disminución de la identificación partidista y el crecimiento de los electores independientes y fluctuantes que son atraídos por las propuestas y por las cualidades de los candidatos, de lo cual puede resultar inestabilidad y volatilidad en las votaciones. Por esta razón tanto el elector independiente como el flotante se convierten en un campo crítico para las estrategias de las campanas.

b. Las propuestas

Las propuestas se refieren a cuestiones en disputa acerca de lo que el gobierno debe o no debe hacer. Las propuestas para ser efectivas deben estar dirigidas a resolver problemas acerca de los cuales los electores tienen conciencia, interés suficiente como para motivar su voto y alguna opinión al respecto; al mismo tiempo, las posiciones de los partidos y candidatos deben poderse percibir como más próximas a las que sustenta el elector, que los planteamientos de los opositores.

Conforme a la teoría clásica de la democracia, las propuestas de partidos y candidatos deben ser el factor decisivo del voto ya que el ciudadano debe ser capaz de elegir entre opciones con base en la información y el razonamiento, independientemente de los intereses de grupo o partidistas, y de lo atractivo de la personalidad de los candidatos.

Así, el voto emitido con base en las propuestas es considerado "racional" ya que, al contrario de la identificación partidista o del candidato, las propuestas representan ofrecimientos de solución concretos de los problemas que el elector puede ponderar en su idoneidad, oportunidad y costo con relación a sus propias preferencias políticas. No obstante, para que esta decisión sea efectivamente "racional", requiere el elector estar relativamente bien informado e interesado en el tema y ser capaz de identificar las posiciones políticas de los candidatos ante los diversos problemas, a la vez que los propios candidatos deben mostrar habilidad para diferenciar sus posiciones entre sí y esto ya no depende del elector. Por eso, es de suponerse que quienes votan en función de las propuestas son los electores con mayor definición ideológica, los cuales

disponen de un marco de referencia más general para evaluar las diferentes posiciones de los candidatos en pugna.

Las propuestas adquieren mayor impacto en situaciones que presentan problemas graves, siempre y cuando exista una diferenciación clara entre las posiciones que sustentan los diversos candidatos y partidos en competencia. Sin embargo, en condiciones normales el voto con base en las propuestas carece de importancia general, dado el bajo nivel de información y conocimientos políticos de los electores, excepto en algunos grupos, para los cuales la solución a un problema particular es de tal importancia para sus miembros que orientan su voto por las propuestas que les ofrecen los candidatos en competencia. Algunos de los grupos organizados a partir de un solo problema, como los ecologistas, pueden proporcionar apoyo activo a las campañas de los candidatos que se comprometen con sus posiciones. Esto es, sólo se requiere la coincidencia en alguna de las propuestas, no de la plataforma completa, para otorgar el apoyo y el voto a un determinado partido o candidato.

El voto a favor o en contra de la permanencia de candidatos y partidos en un cargo, como el caso de la reelección, es considerado un especie de voto basado en las propuestas, ya que se funda en el razonamiento de que si los tiempos son buenos hay que votar por la permanencia y, si son malos, por el rechazo a los ocupantes; si bien esta decisión no considera mucha información específica, sí se realiza conforme a un sentimiento general del elector acerca de su propia condición y la del país.

El desacuerdo con las propuestas de los candidatos es la fuente más frecuente de deserción de los electores; la mayoría de las veces abandonan su partido temporalmente, pero si el desacuerdo es profundo y reiterado, la deserción puede ser definitiva.

Como el voto, con base en las propuestas, exige habilidades de manejo de información y de conocimientos, es probable que tienda a crecer en la medida en que aumenten los niveles de educación de los electores y disminuyan los costos de adquirir información por el aumento de los medios de comunicación de que dispone una sociedad.

Las propuestas adquieren importancia para los electores en la medida en que son capaces de conectarlas a sus propias vidas y al puesto para el cual se les solicita, el voto. Por lo tanto, las campañas pueden cambiar la importancia de sus propuestas de dos maneras: mediante mayor información acerca de la conexión de la propuesta con el puesto en disputa y por un mayor contraste de las diferencias entre las propuestas de los candidatos en competencia.

c. Los candidatos

El voto fundado en las opiniones sobre las cualidades personales de un candidato requiere que el elector los conozca, lo cual es posible en elecciones grandes, capaces de producir una gran visibilidad de estos candidatos, como las elecciones presidenciales, de gobernadores y senadores, principalmente. En el resto de las elecciones, ante la falta de información acerca de los candidatos, es frecuente que el elector recurra a la guía que le

proporciona su identificación de partido. Entre menos desarrollada esté la imagen del partido, los electores serán más sensibles al candidato. De cualquier modo, una buena parte del electorado decide con base, principalmente, en sus percepciones de cómo el candidato se desenvolverá o se ha desenvuelto en el puesto, así como en la simpatía que le produce la personalidad del candidato, sea por el contacto personal, por la comunicación masiva, o bien, en respuesta a la desconfianza o aversión que le inspira el candidato opositor.

Las dimensiones de los candidatos que atraen a los electores son la competencia, integridad, credibilidad, capacidad de liderazgo, habilidades administrativas, visión del país y simpatía, por mencionar las más importantes. Los electores pueden apoyar a un candidato porque piensan que es competente e íntegro, o les gusta su visión del futuro, o piensan que será un buen líder. También pueden no estar de acuerdo con él por las mismas razones.

Los candidatos influyen más en el voto cuando la gente los conoce lo suficiente como para apoyarlos u oponerse a ellos. Si existe una alta visibilidad de los candidatos, puede propiciarse la deserción si los opositores son muy atractivos o el candidato propio es opaco. No obstante, como los candidatos varían en cada elección, la fuerza de la identificación partidista puede volver a operar y el elector regresar a su partido original.

Los candidatos han ido adquiriendo una importancia creciente conforme se incrementa el uso de los medios audiovisuales y menguado la identificación partidista como base de la votación;

son ahora los medios masivos los que establecen los lazos críticos entre candidatos y electores. Cuando estos últimos creen conocer lo suficiente acerca de los candidatos, es muy probable que decidan su voto con base en este conocimiento, lo cual puede originar el voto escindido -el que distribuye un mismo elector entre los candidatos de distintos partidos diferentes al suyo- ya que, en cada elección, buena parte de los electores no deja de considerar seriamente a los candidatos de los otros partidos a pesar de que tengan una preferencia previa.

Los candidatos son, generalmente, los elementos que les dan novedad a las elecciones; la nominación de un candidato atractivo es crucial para el éxito electoral, pues es sumamente difícil alterar los patrones existentes de lealtades partidistas o la propia imagen de los partidos. En consecuencia, son los candidatos los que pueden cambiar la percepción que los electores tengan de ellos, sobre todo si no poseen una imagen plenamente definida y difundida.

En determinadas circunstancias, algunos candidatos poseen características que facilitan o impiden aumentar su capacidad de atracción, ya que los electores los evalúan también conforme a las tareas que exigen las condiciones actuales y porvenir, de modo que no es lo mismo un buen candidato para la depresión que para la prosperidad, por ejemplo.

Hoy como nunca los candidatos pueden ir directamente al electorado a lucir las características personales y las propuestas que más ventajas pueden darles sobre sus competidores. Por eso los

candidatos siguen siendo el recurso principal de las campañas.

4. El enfoque de mercado

El modelo de la mercadotecnia electoral se basa en el supuesto de que la conducta del *homo economicus*, predominantemente egoísta, racional y maximizador de la utilidad, es aplicable al *homo politicus*; confía en el método individualista; cree que los individuos son racionales en algún sentido, y considera el papel del precio relativo y sus cambios, para explicar los asuntos humanos. De este modo, más que como *homo politicus*, el elector se conduce en las elecciones como un *homo economicus*. Por eso, las tecnologías diseñadas para venderlos pueden aplicarse también para “vender candidatos”; se trata de mercadotecnia de personas, pues se pretende conseguir una respuesta a favor de un individuo.

La mercadotecnia electoral tiene como objetivo final “la consecución del voto individual del mayor número de electores para que un partido alcance el poder, en un contexto democrático en el que, hipotéticamente, existe igualdad de oportunidades para todos los concurrentes. El *marketing* parte de un análisis del mercado político, de las características socioeconómicas del electorado, su comportamiento y actitudes, sus deseos y necesidades. De aquí obtiene el segmento del mercado objetivo o de interés preferente para el partido. Además, analiza la situación política general, la coyuntura económica nacional y las actitudes y posibilidades de las organizaciones políticas y de los candidatos que intervendrán en la lucha electoral. Con esta base se establece la organización adecuada del partido, así como la estrategia general, la cual se divide en una serie de

políticas parciales que son la de ventas, la del producto y la de la publicidad, que junto con el plan financiero y el de recursos humanos integran el plan o *marketing mix* electoral que, controlado y corregido por el adecuado sistema de control, conducirá al partido al triunfo electoral”.

La mercadotecnia electoral sostiene que los procesos de decisión del voto y de compra de bienes y servicios intermedios son muy similares, porque en las campanas se intenta vender promesas, ideas materializadas de momento en un partido, en un candidato y en un programa electoral que componen el producto a vender en el mercado político; ambos procesos se enmarcan en el modelo de decisión racional del comportamiento humano, que explica la conducta individual en términos de una búsqueda por maximizar su propia utilidad, para lo cual el individuo analiza las opciones que tiene frente a sí respecto a las consecuencias diferentes que cada una tendrá, y escoge la que le proporciona mayor utilidad.

La teoría del consumidor racional identifica en el mercado bienes inmediatos, bienes intermedios duraderos y de largo plazo, con costos de decisión crecientes, de modo que la decisión de compra requiere de mayor información, es más compleja y racional a medida que el costo de estos bienes se eleva y aumentan las opciones. No se hace el mismo esfuerzo para decidir la compra de un refresco que la de una casa. En el mercado electoral, los candidatos son evaluados como bienes intermedios puesto que su periodo dura tres años o seis, pero por sus características intangibles y referidas a expectativas, el elector tiene dificultad para ponderarlas y acude también a otros informantes en la búsqueda de clarificar la oferta

política que satisface mejor sus propios deseos. Los electores más informados juzgan a los candidatos como bienes duraderos de largo plazo y, por lo tanto, analizan con mayor cuidado la oferta política; en contraste, los electores menos informados deciden más rápido y confían en la opinión del elector informado para tomar su decisión. La volatilidad del voto es resultado de la distribución que se dé entre esos tipos de elector. Si los electores informados deciden rápidamente, la elección se define en sus primeras etapas; al contrario, si no apoyan a candidato alguno, el elector acude a las urnas sin una decisión tomada y el resultado será una votación volátil. También se reconoce la influencia decisiva que tiene en su voto el hábito del elector de votar, en igualdad de los otros factores, por un partido más que por otro. Esta es "la lealtad a la marca".

Por otra parte, los candidatos no compiten conforme a precios, sino de acuerdo con los efectos diferentes que tendrá su desempeño en el puesto, en los asuntos que más interesan a los electores. Mientras el consumidor decide básicamente según el precio y el volumen de venta, a la mayoría de los electores le son suficientes las señales de la marca del candidato y la etiqueta del partido para llegar a una decisión otros electores confían en las señales de los avales, personalidades y grupos que apoyan a un candidato para votar por él; esto es, no se requiere que los electores estén bien informados, sí que tengan preferencias por determinados candidatos y propuestas, así como de que dispongan de la capacidad para percibir diferencias entre ellos y entre los distintos partidos; así, la mayoría de los electores hace inferencias a partir de señales, no decide fundada en conocimientos e información completa y detallada.

Cada grupo tiene diferentes necesidades y comprará votando por aquel candidato que, en su paquete de beneficios, satisfaga la amplia gama de necesidades y solucione las inquietudes sociales. Si dentro de este paquete de utilidad no hay algo que agrade, atraiga o convenza al elector, existirá la posibilidad de que deje de votar. O si el paquete de beneficios es completo, pero el elector considera carente de honradez al candidato, también dejará de votar.

Así como no todos los compradores son iguales y para satisfacerlos mejor se hizo necesaria la segmentación del mercado en grupos homogéneos más pequeños, así también el mercado electoral debe segmentarse para formular estrategias de concentración de los esfuerzos de campaña. De igual manera que es importante resaltar las diferencias de una marca respecto a las otras existentes en el mercado y al alcance del consumidor, también es importante "posicionar" en la mente del elector a los candidatos, a sus cualidades específicas.

En suma, buscar un puesto político es esencialmente un ejercicio de mercadotecnia, aunque complejo porque el candidato busca donadores, voluntarios y votos. El candidato y su *staff* dirigen una investigación para identificar el interés del público y los segmentos del electorado que probablemente aprecien los puntos de vista del candidato. El candidato elabora una plataforma y una imagen, y busca entonces la manera de presentarlas a los electores potenciales.

La tecnología permite crear el nombre de una marca personal y ayuda a reducir la información que el elector requiere para decidir. Desarrollar,

mantener y reforzar el nombre de la marca personal es muy caro, por eso las campañas son largas y costosas; asimismo, requiere del manejo adecuado para que la precaria popularidad alcanzada no decline antes de la votación, ya que si los electores saben más de lo seleccionado por la campaña acerca del candidato o descubren que realmente no lo conocen, pueden cambiar su decisión.

Al comienzo de la elección general, los candidatos tienen nombres de marcas personales y hay un conjunto de electores con votos predeterminados en favor de alguno de los partidos y otro conjunto de electores, definitivo para ganar, pero cuyas decisiones no están predeterminadas. Como es muy difícil modificar el partidismo del primer conjunto, las campañas se centran en los candidatos para influir en los electores oscilantes y no partidistas del segundo conjunto.

Con este mismo enfoque se puede ubicar la teoría de la decisión pública, según la cual los individuos votan por el resultado que prefieren, y las preferencias de los electores son reducibles a una simple maximización ingreso/riqueza. Supone que los intereses son relativamente sobresalientes y fácilmente identificables; que la moralización e ideologización que caracteriza mucho del discurso político es un epifenómeno, un ruido que esconde el juego real de intereses competitivos, una forma de publicidad política análoga a la comercial. Así como se pretende proporcionar una asociación entre el producto y una imagen atractiva, se trata de apelar a imágenes relevantes para atraer votos.

Aunque la tesis del *homo economicus* aplicada a la política es discutida, no puede negarse la contribución de la mercadotecnia a las campañas

mediante algunas prácticas hoy en uso corriente, como la "segmentación" y el "posicionamiento", las cuales han permitido una mayor definición de los objetivos del esfuerzo de campaña, mejor aprovechamiento de sus recursos y amplias posibilidades estratégicas.

5. La teoría del voto retrospectivo o "de castigo"

Considera que la evaluación de la actividad gubernamental que hace el ciudadano determina el sentido de su voto. En especial, las condiciones económicas desempeñan un papel importante en conformar las decisiones de los electores acerca del candidato a apoyar. Hay una especie de efecto "de cartera" en las elecciones, de modo que si el elector está bien financieramente, opta por premiar al titular del puesto reeligiéndolo o a su partido reiterándole el apoyo; de lo contrario, los sanciona negándoles su voto.

Sin embargo, esto no quiere decir que el interés económico individual propio desempeñe el papel principal en la decisión de los electores; los candidatos de un partido en el poder sufren cuando la economía va mal, no porque los electores los castiguen por sus desgracias privadas, sino porque perciben a los partidos que representan como incapaces de enfrentar adecuadamente los problemas económicos. Los electores no son egocéntricos, no votan por sus propias carteras, sus preferencias siguen una cuenta más colectiva. Por eso, el descontento simbólico es independiente de los agravios originados en la experiencia personal del elector.

El voto "de castigo" se ha observado aun en países como Estados Unidos, en donde ningún Presidente ha perdido la reelección si hay paz y

prosperidad, a pesar de que predomina la ética de que el individuo, no el gobierno o la sociedad, es responsable de su propio bienestar. Las determinantes son las percepciones de los electores acerca de las tendencias de la economía nacional, pues los electores distinguen entre los problemas personales y los del gobierno: sólo incluyen los problemas personales que creen parte de la agenda política o aquellos en los que el gobierno podría ayudarlos. Asimismo, diferencian entre su desempeño personal y el del gobierno; en realidad, conectan su propio desempeño personal económico al del gobierno sólo cuando pueden relacionar cambios en su situación financiera personal con tendencias económicas más amplias y políticas gubernamentales concretas.

Además, los electores parecen distinguir los cambios en las condiciones económicas conforme a las consecuencias que tienen en sus expectativas personales, aunque no siempre los resultados electorales son producto de la acción de los más afectados porque éstos votan menos. De cualquier manera, los obreros son más sensibles a los cambios en el desempleo que los burócratas y los retirados, pero éstos son más sensibles a la inflación.

Los electores piensan también hacia adelante; lo que desean que haga su gobierno depende de lo que piensen que será su país años después. Los que sufren de ansiedad ante el futuro se orientan hacia los problemas sociales y a la acción gubernamental; los que ven un futuro promisorio desean menos acción del gobierno, un papel más limitado. El pesimista solicita que el gobierno asegure a todos contra los tiempos difíciles. Todo esto conduce a una verdad frecuentemente

ignorada: las elecciones prueban el interés del elector en la seguridad y los bienes colectivos en el largo plazo, no sólo el interés de los beneficios privados directos e inmediatos.

EL HOMO ECONOMICUS EN LAS URNAS

La idea de que los electores votan sistemáticamente por sus intereses nunca ha surgido de los datos mismos. Por eso, el enfoque de la mercadotecnia despierta varias consideraciones en contra. Primero porque teóricamente abre la posibilidad de fabricar candidatos y propuestas conforme a la "demanda del mercado político- y, además, porque al restringir la motivación del elector al autointerés racional, olvida otros valores como el deber ciudadano o la lealtad al grupo, que frecuentemente afecta el voto. No se puede vender un candidato como si fuera un producto de consumo, aun cuando desde 1956 Leonard Hall, presidente del Partido Republicano de Estados Unidos, haya convocado a "vender a los candidatos de la misma, manera que en el mundo de los negocios se venden los productos"; o aun si Jacques Séguéla, quien ayudó a Mitterrand a alcanzar la presidencia en 1981, haya dicho que un candidato es una marca y, más tarde, 'que el Presidente me perdone, le apliqué el mismo método que utilizamos todos los días para las tarjetas de crédito".

Los productos comerciales obedecen a una tarifa de precios; los productos políticos, a una escala de valores morales que no puede negarse. El candidato es un ser humano vivo, biológicamente activo y cambiante, con principios e ideas que dirigen y gobiernan 13 sociedad. El producto comercial es una elaboración mudable, transitoria, que se mueve y sirve en el mundo delimitado de las cosas. En el mercado se escoge para uno mismo, en la urna para todos, incluso para uno mismo. Tampoco los electores están incentivados para adquirir información acerca de las opciones electorales tanto como lo están en relación con las decisiones de mercado

Por otra parte, el enfoque del mercado no explica por qué se molesta el elector en votar si no puede esperar razonablemente tener influencia en el resultado de la elección, que es independiente enteramente de su acción. No hay rendimiento o utilidad para que el elector se moleste en ir a las urnas. Conforme a este modelo, serían los abstencionistas quienes sí se comportarían racionalmente, en tanto que los que votan se portarían irracionalmente o con dudosa racionalidad.

Aún dentro de una estructura psicológica semejante, las motivaciones por las cuales se vota y las motivaciones por las cuales se compra no pueden ser equiparables. Las conductas política y de mercado son significativamente diferentes: en el mercado el agente es decisivo, genuinamente escoge entre una u otras opciones porque el costo de oportunidad de optar por A es renunciar a B, el comprador realmente obtiene lo que escoge, entre más costoso es algún objeto en términos de renuncia a otros objetos valuados, menos se escogerá ese objeto; en la urna, el agente no es decisivo, el costo de oportunidad de escoger A no es privarse de B, votar por una u otra opción produce realmente el resultado electoral, no importa cómo un solo elector vote, sino cómo lo hagan todos, el resultado electoral está separado de la decisión electoral para cada elector de una manera crucial.

Esto definitivamente altera la cuenta de la conducta electoral. Implica que, a diferencia del mercado, no hay una conexión uno a uno entre la preferencia del elector sobre sus resultados y la decisión del mismo elector. La conducta de mercado refleja los intereses del agente de una manera que la conducta electoral no lo hace. Así, la conducta electoral es "expresiva", refleja varias clases de principios éticos e ideológicos que son suprimidos en el mercado. La política da mucho más libre rango de consideraciones éticas. Las consideraciones éticas latentes en el mercado se vuelven significativas en la urna, pues mientras los intereses pueden dominar en la conducta de mercado, éstos son fuertemente callados en las urnas; al revés, las consideraciones éticas, que son calladas en el mercado, probablemente juegan un creciente papel en la política electoral democrática. -Dicho de otro modo, los actores tienen dos sombreros o dos personas: una para el mercado, otra para las urnas.-

Sin embargo, el uso de la publicidad comercial en campañas políticas enfocadas en el consumidor-elector es frecuente y fomenta explicaciones simplistas de procesos electorales complejos. Por ejemplo, se achaca a ciertos spots ser la clave del éxito electoral, aun cuando existan investigaciones que muestren que no pudo existir tal efecto dada la ignorancia del público que no hizo las asociaciones supuestamente sugeridas por el spot. El hecho de que los electores vean spots ubicuos, frecuentemente por azar, no significa que crean o recuerden lo que ven. Hoy hay un electorado mejor informado, menos de acuerdo con los partidos y menos crédulo.

6. Comunicación en dos y múltiples pasos, grupos de referencia y redes de comunicación interpersonal

La teoría del flujo de comunicación en dos pasos plantea que la información llega al público indirectamente vía los llamados líderes de opinión, quienes traducen las percepciones que reciben de los medios masivos y las adaptan para el público

seguidor. El líder personifica valores, posee competencia y una ubicación social estratégica respecto a sus seguidores; algunos son activos, pues tratan de influir en los demás; otros, pasivos, a quienes acude la gente. El líder tiene acceso a mejores fuentes de información, por lo que puede controlar e interpretar esta información e influir así en las decisiones de sus seguidores.

La teoría de la comunicación en múltiples pasos postula la supremacía de la comunicación interpersonal sobre la masiva y considera al público integrado por seres comunicados entre sí, más o menos influibles y activos en muchos contextos; es decir, propone que la interacción social funciona como el principal conducto por el cual se trasmite la información, se desarrollan las actitudes y se estimula el comportamiento.⁸ Los medios masivos pueden informar tanto a los líderes como a los receptores de la opinión; sin embargo, el receptor tiene más probabilidades de ser influido por el líder que por los medios masivos; además, no toda la comunicación interpersonal es iniciada por los líderes y dirigida hacia los receptores, también los receptores pueden iniciar la comunicación interpersonal cuando piden información o consejo a los líderes de opinión; asimismo, quienes reciben información y consejo de otros tienen más probabilidades de ofrecer consejo a los demás que aquellos que nunca reciben consejo, lo cual genera un flujo de pasos múltiples desde los medios masivos hasta los líderes de opinión, los receptores de consejos y los que nunca los reciben.

⁸ Los grupos de enfoque usados en la investigación tratan de recoger los resultados de esta comunicación en múltiples pasos.

La importancia de estas teorías para las campañas, pese a la imposibilidad de controlar la comunicación que se establezca entre los líderes y sus seguidores, radica en la oportunidad de usar el poder de los líderes para reforzar el mensaje con la confianza personal, aunque los líderes también puedan usar su poder en contra del mensaje.

Del mismo modo, la decisión electoral es influida por la membresía formal o informal del elector en los grupos sociales o por los grupos con los cuales él se identifica y que le sirven de punto de referencia para orientar la opinión propia. Los grupos tienden a imponer pautas de conducta a sus miembros, pautas que eventualmente pueden comprender el comportamiento electoral. El voto determinado por el grupo no excluye la racionalidad, ya que el destino individual puede estar ligado al del grupo al que se pertenece.

Asimismo, los electores están integrados a redes de comunicación,⁹ esto es, a conjuntos de individuos interconectados por flujos de comunicación estandarizados. Cada individuo en la sociedad pertenece a una o varias redes de comunicación, entabla comunicación con otros de manera interactuante para llegar a un entendimiento en todos o algunos aspectos. Dentro de la red, los individuos desempeñan diferentes papeles: de miembro, vínculo entre conjuntos, puente entre varios grupos, estrella que atrae a grandes números, liga con el medio ambiente e individuo aislado.

Esta comunicación interpersonal de los mismos electores puede influir en sus maneras de

⁹ Desde redes de familiares, amigos y colegas, hasta de internet.

votar. Si los electores hablan entre sí acerca de la política, las campañas y los candidatos, la comunicación interpersonal de electores debe ser un aspecto importante de toda campaña, en especial de las pequeñas y locales que reciben poca atención de los medios masivos, ya que en ausencia de los medios, los electores se apoyan más fuertemente en la comunicación interpersonal. Las campañas deben considerar estos papeles y los aspectos estructurales de la red para predecir cómo y en qué medida la información se moverá dentro de ella. A través de la red los mensajes son enviados y procesados más efectivamente.

Algunas investigaciones han mostrado que la comunicación interpersonal constituye la fuente de información más creíble para alrededor de una décima parte de los electores. Esta tendencia es más relevante en electores cuyo mayor nivel educativo los hace menos influibles por los medios masivos y más proclives a las discusiones políticas; de ahí que las campañas deben considerar alguna estrategia hacia los grupos de mayor educación.

La comunicación interpersonal se utiliza como un medio de transmisión de noticias; abarca todos los temas de la campaña, pero en especial gira acerca de las cosas que gustan menos de los candidatos; y se usa selectivamente para reforzar la decisión del voto. Cuando la información disponible en los medios masivos es contradictoria con la obtenida mediante la comunicación personal, esta última tiene una influencia mayor dada su más amplia capacidad de retroalimentación inmediata; pero en ausencia de comunicación interpersonal, los electores son más receptivos a la propaganda difundida por los medios masivos.

En el ámbito familiar, los individuos más interesados en la política y, por lo tanto, más abiertos a los medios informativos, ejercen una mayor influencia interpersonal en los demás familiares. En particular, maridos y esposas parecen tener mayor influencia en los votos de cada uno que otros patrones conversacionales. Generalmente el marido está más atento a la política y desempeña un papel que influye en las deliberaciones con su esposa.

En suma, el impacto de los medios masivos no llega en forma directa al elector, sino mediado por los líderes de opinión, grupos de referencia, redes de comunicación y la propia familia, de modo que la comunicación interpersonal conserva la mayor capacidad persuasiva. Esta condición debe ser tomada en cuenta en las campañas, sobre todo en los programas de promoción directa del voto.

7. Orientación hacia los medios masivos

Esta teoría considera que los electores se comportan y deciden como público, es decir, como una multitud dispersa de contornos continuamente cambiantes e indefinidos, cuya opinión se forma a través de los medios masivos. De este modo, las percepciones del elector no son un simple resultado de sus actitudes personales y, cuando existe un conflicto entre sus lealtades fundamentales y sus percepciones inmediatas, la decisión del voto se demora. Por esa razón, quienes están en este conflicto, así como quienes permanecen indiferentes hasta las semanas finales de las campañas, frecuentemente toman a los medios masivos como su principal fuente de información para llegar a una decisión.

De este modo se atribuye a los medios de comunicación un papel crucial en la decisión de los electores. Los medios masivos colocan al elector ante la presencia directa, física, de los candidatos; permiten

a los más educados escuchar,, leer los programas que presentan los partidos y candidatos en competencia; informan al elector acerca de los temas de la elección; pero también hacen que su atención no se concentre en el programa, sino en motivaciones políticas marginales, como la personalidad y atractivo de los candidatos, a la vez que ejercen una influencia calculada e insidiosa sobre las decisiones por medio de la dramatización de ciertos temas en debate, el trato desigual dispensado a los candidatos y la orientación de las polémicas.

Así, los medios masivos, muy en especial la televisión, provocan o facilitan los cambios de opinión, alejan al elector de sus preferencias habituales, contribuyen a la inestabilidad del voto, cuando no forman, en casos extremos, la opinión del electorado indeciso, sobre todo cuando se trata de candidatos poco diferenciados.

8. Usos y gratificaciones

Postula que la gente obtiene gratificaciones de la exposición diaria a los medios masivos, medios cuya función no es informar, sino actuar como fuente de un juego subjetivo que constituye un escape a las penas del mundo, los deberes y responsabilidades, y que realmente no tiene importancia más allá del momento. Exponerse a los medios masivos es un juego para uno mismo, se hace por las gratificaciones inmediatas recibidas, más que por los beneficios futuros. Como juego, la exposición a los medios masivos no demanda intensidad, ni aun un moderado involucramiento personal.

Los medios masivos, especialmente la televisión, amplían el mundo social de la gente, le dan acceso inmediato a lo que ocurre en cualquier parte del mundo, le proporcionan un sentido de

participación con poca demanda de involucramiento y hacen placentera, para sí mismo, esta interacción parasocial.

En general, para los electores, particularmente los menos involucrados, la política es sólo algo de qué hablar. Lo que cada elector obtiene de los medios masivos en una campaña política no es información, sino entretenimiento; sólo, como miembro de un auditorio masivo, sus sentidos son excitados y temporalmente complacidos; no interioriza lo que percibe para que sus actitudes cambien, sólo recuerda y olvida de manera mecánica un aprendizaje sin involucramiento. En el proceso llega a la decisión de votar, de una manera agradable según sus percepciones.

Como los medios masivos capturan los perfiles de los acontecimientos en conceptos simples y fácilmente entendibles, el elector percibe sólo una aproximación de la lucha real por el poder, desprovista de sus detalles reales y dramáticos en sus contornos; y dado su poco contacto con el ambiente político, excepto a través de su juego parasocial con los medios masivos, no tiene forma de probar la realidad de los mensajes de campaña, aun si está motivado para hacerlo.

En las campañas, la televisión aumenta la posibilidad de participación parasocial de los electores, pero el propio carácter de la televisión da forma a lo que esperan ver, estructura lo que los observadores suponen como verdadero; a partir de una cobertura de la realidad, "edita la realidad", de modo que ningún televidente ve la realidad de los eventos televisados. En su lugar, la imagen en la pantalla es cuidadosamente inventada para dar un efecto dramático, mediante la selección del

enfoque del ángulo de la toma, del escenario y de la secuencia.

En este sentido, los diversos medios masivos estructuran el ambiente político en el cual el elector sólo percibe a través de ellos. Además, las preconcepciones, ilusiones e impresiones que afectan la percepción del elector, y finalmente su decisión de voto, han sido influidas durante años por estos medios masivos. De ahí que el elector perciba en las campañas políticas televisadas precisamente lo que esos medios le han conducido a creer que debe haber allí. Así, a largo plazo, los medios masivos crean las condiciones en las cuales la imagen de las campañas puede tener su impacto más grande.

Así, una campaña de imagen, cuando presenta un candidato al electorado, destaca lo apropiado del estilo y la ambigüedad del contenido. Como el elector ve en un objeto lo que proyecta en él, la imagen del candidato debe ser lo suficientemente flexible como receptáculo para satisfacer una amplia variedad de imágenes predispuestas, preconcepciones del elector sobre las cualidades de un líder político efectivo. Por eso, dada su estructura "inferencial", la fuente de las preconcepciones es usualmente la televisión.

La televisión crea el mito del líder ideal de dos modos: primero, por una cobertura de los acontecimientos políticos que da la impresión a los espectadores de que pueden comparar realmente las intenciones anunciadas del candidato con su comportamiento. La televisión produce una impresión de quién puede o no ser confiable en política, pues un líder aparentemente honesto, sincero y creíble es digno de confianza. Segundo, el

estilo ideal de un liderazgo efectivo es retratado diariamente en la televisión en el desfile sin fin de héroes dramáticos, maestros de ceremonias y "personalidades". De ahí que los electores comparen el desempeño de un político con el de un animador profesional.

Gracias a la televisión, hoy los procedimientos del *star system* rigen los destinos de la política; el político nace a la vida pública como las mitologías fulgurantes de la pantalla nacían de los grandes estudios cinematográficos. "Ya no es suficiente con tener un programa político, es necesario que el programa se encarne en una super *vedette* dotada de telegenia y con capacidad de fascinación". Por eso la política se "audiovisualiza" y "espectaculariza" en forma creciente. Se pasa así "de la política de la representación a la representación de la política".

9. Teoría expresiva del voto

Considera que todas las acciones humanas pueden ser concebidas como resultado de un acto de decisión. Estas actividades pueden tener un carácter instrumental, ser puramente expresivas o ambas cosas. Los electores individuales no sólo están interesados en votar sino en por quién votar. Votar es una actividad pública con significación social: lo que uno hace en el contexto de la votación es significativo aun si el voto particular emitido tiene efectos insignificantes en el resultado de la elección. Los resultados electorales son relevantes para los electores, pero no como lo serían si fueran producidos unilateralmente.

A los individuos les gusta pensar bien de sí, verse no como realmente son, sino como les gustaría ser; tienden a actuar de manera que

reflejen una buena imagen de sí mismos, aunque nadie los observe. La proyección de la imagen propia es una motivación relevante, aunque el individuo tenga que pagar todo el costo completo de esa proyección en términos de beneficios instrumentales renunciados; y en las elecciones, en las que los beneficios instrumentales son virtualmente irrelevantes, esta clase de autoproyección es más importante.

Los partidos, candidatos y propuestas tienden a orientarse hacia los valores y principios que al elector probablemente le gustaría llegar a realizar o que reflejan los términos en los cuales el elector desearía verse el mismo. Símbolos políticos que probablemente estimulen una respuesta simpática en los electores, que generan recompensas expresivas. Esto no significa que el interés propio sea irrelevante, sino que desempeña un papel a través de las consideraciones instrumentales y que los intereses y los principios pueden converger, pero también diferir. Así, puede decirse que los políticos "cortegan" votos como lo hacen los hombres con sus pretendidas. La transacción es en ambos lados simbólica o expresiva. No hay comercio ni compromiso del elector. Es más probable que cada elector apoye al candidato que haya mostrado el buen gusto de tomar interés en su bienestar.

Dentro de la teoría expresiva del voto, la clase de persona que un político proyecta llega a ser electoralmente significativa. El voto expresivo también premia el encanto, la gracia, la facilidad de palabra y la buena apariencia, así como los escrúpulos y principios. Tampoco se borra la importancia de los costos relativos aunque no sean directamente relevantes para los electores, pero los

costos se conceptualizan como costos y beneficios expresivos.

La teoría de dos niveles consiste en que en un plano general, los intereses de los electores no dan una explicación válida, pero en un plano particular, donde los detalles políticos son determinados, los intereses de los electores son más relevantes, aunque operen en un dominio estrecho limitado por consideraciones expresivas.

10. La racionalidad de baja información

Señala que tradicionalmente se ha considerado a los electores mal preparados y mal informados para el gobierno democrático, a pesar de que tienen cierta habilidad para el razonamiento político, así como para cotejar la información de los medios masivos con reflexiones sobre sus propias experiencias y lo que él mismo sabe. Además, muchos electores son capaces de entablar discusiones informadas y bien razonadas acerca de problemas políticos, y aunque la mayoría no se inclina a involucrarse activamente en política, las semillas de la acción política están presentes en la mente de muchos. Con la estimulación apropiada, la conciencia política de la gente puede ser activada, lo cual explica la continua creación de nuevos movimientos sociales.

Lo que en realidad sucede es que el elector decide su voto conforme a una racionalidad de baja información. El término racionalidad de baja información, o razonamiento visceral, describe la clase de pensamiento práctico acerca del gobierno y la política de un elector común que combina, de manera económica, el aprendizaje y la información derivados de experiencias pasadas las, de la vida diaria, medios masivos y campañas políticas.

Este razonamiento resulta de varios atajos de información y reglas de sentido común que los electores usan para obtener, evaluar y guardar la información, así como para simplificar el proceso de escoger entre los candidatos y, en general, para superar sus limitaciones en el conocimiento del gobierno y de la política. Los atajos son formas de información fácilmente obtenidas y usadas que sirven como un segundo mejor sustituto de datos mejores, pero más difíciles de obtener.

Los ciudadanos no patrullan el gobierno buscando problemas, pero ponen atención a la gente que lo hace. Hay activistas y periodistas que sí lo hacen, suenan la alarma si ven algo equivocado, y entonces la gente ordinaria comienza a poner atención. Cuando suena la alarma, los más afectados la escuchan primero; si el asunto puede ser relacionado con la acción gubernamental y los beneficios que quiere el elector, se filtra al público. Así, activistas y periodistas ahorran al ciudadano la tarea de estar buscando constantemente hechos relevantes.

La mayor parte de la información que los electores utilizan cuando votan es adquirida como un subproducto de actividades que realizan en su vida diaria; en este sentido el uso político de la información no implica esfuerzo, pues los electores no dedican mucho tiempo ni energía directamente a informar sus votos.

Las señales que proyectan los partidos y candidatos permiten a los electores hacer inferencias y juicios acerca de los mismos; con una pequeña información se puede ir muy lejos porque el elector tiene ya en la mente muchos escenarios e

ideas activados por estas señales; así, los electores pueden absorber unas cuantas señales y completar el cuadro. Por ejemplo, cuando el candidato muestra familiaridad con la cultura de un elector indígena, da una señal de su preocupación, comprensión y sensibilidad hacia las condiciones y los problemas del grupo étnico; ésta es una de las señales que el elector usa para hacer juicios al vuelo, juicios que deben ser tomados seriamente para entender a los electores y las campañas.

El elector puede concebirse como un inversionista y el voto como una inversión razonada en bienes colectivos, hecha en condiciones de incertidumbre con información costosa e imperfecta. Los electores gastan el esfuerzo de votar con la expectativa de ganar beneficios futuros derivados del gobierno. La decisión de votar no puede ser bien calculada porque sus resultados son inciertos y los beneficios a largo plazo. Además, los incentivos para buscar mayor información no son altos porque esta búsqueda puede producir un mejor voto individual, pero no un mejor resultado, el cual depende de todos los electores; por eso, el elector permanece en la información baja.

Asimismo, votar es una forma de acción colectiva; la decisión se centra no sólo en los intereses propios, sino en los de los demás, de modo que también es afectada por lo que otros electores están haciendo. La información acerca de las preferencias de los otros electores ayuda al elector a decidir si hay suficiente masa crítica con sus mismos intereses y preferencias. El conocimiento de lo que está haciendo el gobierno y lo que es capaz de hacer, también afecta los asuntos que un elector enfoca en una elección.

La decisión de votar se toma con la incertidumbre de si lo prometido será cumplido o más aún si se puede cumplir. Por eso, el elector tiene que evaluar al candidato para ver si es capaz de cumplir sus promesas; al efecto considera no sólo las características personales del candidato, sino también a los otros políticos con los cuales el candidato está afiliado.

La votación no se reduce al uso mecánico de la información de la vida diaria o de los medios masivos; involucro razonamiento y la conexión de alguna información con el desempeño gubernamental y políticas específicas. Para votar, el elector no razona directamente desde sus problemas personales, sino conforme a ideas acerca del desempeño y la responsabilidad del gobierno; considera no sólo asuntos económicos, sino familiares, residenciales y de consumidor; piensa no sólo en sus necesidades inmediatas, sino en sus necesidades de seguridad ante problemas futuros; reflexiona no sólo acerca de los bienes privados, sino también de los bienes colectivos; considera no sólo cómo está actuando él mismo, sino cómo otro elector como él está actuando; no piensa sólo en lo inmediato, sino en el largo plazo.

Los electores realmente razonan acerca de partidos, candidatos y asuntos; tienen premisas y las usan para hacer inferencias respecto a sus observaciones del medio que los rodea; piensan sobre el significado los partidos, los avales políticos, lo que el gobierno puede y debe hacer. El desempeño de los gobiernos, candidatos y partidos afecta su evaluación y preferencia.

En la evaluación de candidatos, partidos y propuestas, los electores consideran opiniones de

otros porque, a pesar de que sepan de los asuntos públicos, no están conscientes de las relaciones entre el gobierno y sus vidas; tampoco son capaces de evaluar la relevancia y veracidad de las noticias, ni de valorar el desempeño del gobierno, por eso acuden a otros cuyas opiniones pueden alertarlos de asuntos que merecen más que una atención mínima. Los medios masivos son un atajo adicional para validar sus opiniones con referencia a la de líderes políticos nacionales y comentaristas cuya reputación y posición ya conocen de tiempo atrás.

El elector es expuesto a la información acerca de las diferencias entre partidos y candidatos. Sin embargo, el elector maximiza tanto lo que está en acuerdo con su visión como también el desacuerdo con lo que está en oposición de lo que piensa. Cuando los electores suponen que las propuestas de sus candidatos favoritos son las mismas que las suyas, proyectan estas propuestas en el candidato. El elector cree votar consistentemente con sus principios y propuestas porque los proyecta y supone que su candidato Sostiene la propuesta que él desea.

Los electores identificados con partidos o candidatos les dan a éstos el beneficio de la duda: proyectan sus decisiones con base en la información pasada, en tanto carecen de otra información disponible.¹⁰ Generalmente las campañas hacen más precisas las percepciones de los candidatos y de las propuestas; además ayudan a relacionar las propuestas con el gobierno y los partidos, a clarificar la forma en la que el gobierno afecta las vidas de los electores y a reforzar las diferencias entre candidatos y partidos.

¹⁰ La campaña negativa se diseña para romper las proyecciones del elector; al presentarle información, le demuestra su desacuerdo con las propuestas de su propio partido.

Los partidos y los electores encuentran en la ideología otro atajo. La ideología de un partido, sus victorias y derrotas, importan cuando el elector no puede predecir los resultados futuros de sus propuestas. También cuando el elector está satisfecho de sus votaciones anteriores, no ve razones para ir más allá y buscar información que pudiera alterar su conducta.

El elector no supone que el mismo partido es uniformemente bueno para representar a todos los grupos o tratar con todos los problemas. El elector puede estar deseoso de dar a los partidos el beneficio de la duda, pero hay límites a esta voluntad y ésta varía de asunto a asunto y de candidato a candidato. Este puede ser el origen tanto del voto oscilante como del escindido.

De igual modo, los electores usan atajos de información para evaluar las características personales del candidato y su posición sobre determinados asuntos: consideran las preferencias políticas del nominado; les preocupa el carácter del candidato y su sinceridad porque no pueden leer fácilmente sus preferencias verdaderas y porque prevén las situaciones futuras como inciertas; también observan cómo maneja multitudes, pronuncia discursos, da conferencias de prensa, argumenta en los debates, etc., de lo cual obtienen información para imaginar su conducción en el puesto. Lo que importa a los electores varía con el interés del momento y la manera como ven el puesto a elegir: la honradez puede ser importante ante la corrupción, la experiencia militar ante la guerra, etcétera.

Los electores evalúan a los candidatos por su conducta pasada y por las campañas: estiman la moralidad y el carácter públicos a partir de la moralidad y el carácter privados; creen que tratará a sus electores -como a su esposa e hijos; usan las posiciones pasadas para estimar las que tendrá en el futuro. Si no hay información sobre el pasado, aceptan como una información sustituta las características demográficas del candidato y de los grupos con los que ha estado asociado. Y si tampoco disponen de otra información, aceptan la competencia mostrada en la campaña como sustituta de la competencia de su desempeño en el puesto y como una señal de las destrezas políticas necesarias para manejar los asuntos que enfrentará en el gobierno.

En general, los electores se interesan por la competencia del candidato, ya que ésta está relacionada directamente con su capacidad para entregar beneficios una vez electo, es además importante para el manejo de los asuntos públicos del país, aunque este manejo no coincida con las preferencias del elector y, porque, asimismo, enfrentará problemas imprevisibles después del día de la elección. La competencia en áreas no familiares al candidato puede ser inferida de la competencia mostrada en áreas en las que sí tiene familiaridad.

El titular de un puesto que pretende reelegirse, lo mismo que un partido en el poder, está en ventaja porque puede ser evaluado por su conducta real y no sólo por lo que habla, por su aspecto o por los actos que organiza en su campaña, como es el caso del aspirante nuevo. El titular puede demandar crédito por cosas tales como mantener la paz y el orden, porque los electores no observan

directamente lo que el gobierno hace. En contraste, tiene más pecados de comisión que el aspirante y los pecados de comisión hieren más que los pecados de omisión porque la gente no los puede imaginar.

En suma, el enfoque de los atajos de información implica varios supuestos acerca de la clase de información que más fácilmente se obtiene y procesa: es más fácil evaluar el mundo real que hacer proyecciones para el futuro; es más sencillo seguir la pista de un partido a través de su visión de la buena sociedad que mediante el examen de su desempeño pasado; los datos actuales son más fáciles de usar y de tratarse como más relevantes que los datos del pasado; la moralidad personal es más simple de entender que la moral institucional; es más sencillo evaluar la competencia individual que el desempeño legislativo; los candidatos pueden ser entendidos por sus rasgos demográficos conocidos; y pueden ser juzgados según quienes son sus amigos y quienes lo apoyan.

Los electores generalmente cuidan los fines, no los medios; juzgan al gobierno por sus resultados y generalmente ignoran los métodos por los cuales los resultados son obtenidos. Cuando la relación medios-resultados no es muy visible, ponen atención en los medios que sí son claramente visibles. También es importante que consideren responsabilidad del puesto el obtener resultados en la atención de un problema.

1 1.El voto "estratégico"

La teoría del voto llamado "estratégico" atribuye a los electores un gran rechazo a otorgar a un solo partido apoyo pleno, por lo que cuando concurren elecciones para la renovación de varios poderes, su

voto se escinde para establecer una especie de equilibrio entre los partidos contendientes: así, en Estados Unidos y recientemente en México, se ha observado que se vota en favor de un candidato al Ejecutivo, pero en contra de los legisladores del mismo partido, de modo que el presidente tenga que gobernar con un congreso en el cual no cuenta con la mayoría y, por lo tanto, sus acciones queden sujetas a mayor control. Asimismo, cuando no perciben posibilidades de que el candidato de su preferencia obtenga el triunfo, muchos electores cambian su voto a favor de su segundo favorito para darle la victoria o para impedir que un determinado partido obtenga o se mantenga en el poder. Es decir, el electorado hace un uso "estratégico" de sus votos en vez de desperdiciarlos, por eso también se habla de un voto "útil"..

En conclusión, señalan los más experimentados expertos en campañas, "no se debe subestimar la inteligencia de los electores ni confundir educación con inteligencia. Los más educados no necesariamente son los más inteligentes políticamente. Lo mismo vale para los electores, no hay que subestimar nunca la inteligencia de los electores ni sobreestimar la cantidad de información puesta a su disposición. Proveerla es responsabilidad de la campaña, la inteligencia la tomará de ahí."

MAQUIAVELO

“Respecto a la prudencia y a la constancia, afirmo que un pueblo es más prudente y más constante que un príncipe. No sin razón se compara la voz del pueblo a la de Dios, porque los pronósticos de la opinión pública son a veces tan maravillosos, que parece dotada de oculta virtud para prever sus males y sus bienes.

Comparados un pueblo y un príncipe, sujetos ambos a las leyes, se verá mayor virtud en el pueblo que en el príncipe; si ambos no tienen freno, menos errores que el príncipe cometerá el pueblo y los de éste tendrán mejor remedio: porque un hombre honrado y respetable puede hablar a un pueblo licencioso y desordenado y atraerlo fácilmente con su elocuencia a buena vía, y la maldad de un príncipe no se corrige con palabras, sino con la fuerza.

Y creo que el pueblo comete menos errores que el príncipe; por tanto, merece mayor confianza que éste.”

Discursos sobre la Primera Década de Tito Livio

La comunicación persuasiva

C A P I T U L O I I I

Capítulo



A. Definición de la comunicación persuasiva

La comunicación persuasiva es un proceso mediante el cual se transmiten información, ideas, actitudes o emociones por medio de signos enviados a través de un canal de comunicación, con la intención de persuadir.

La persuasión es un propósito consciente de formar, reforzar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conductas de alguna persona o personas efectuado por otro individuo o grupo; esto es, consiste en influir sobre los demás para hacerlos pensar de un modo determinado, rechazar algo o adoptarlo, o inducirles a realizar una acción determinada.

Para algunos toda comunicación es persuasiva, pues siempre se comunica con la intención de obtener determinado efecto. El mundo actual está lleno de comunicación persuasiva de toda clase y a toda escala, desde la publicidad comercial hasta la propaganda política. La propia esencia de la política consiste en "hablar" en interacción humana siempre persuasiva. Aun en las democracias mismas, la ciudadanía selecciona a sus gobernantes por medio de un ritual persuasivo llamado elecciones, en las cuales la comunicación de las campañas es el principal instrumento de persuasión.

Como toda comunicación, la persuasiva tiene los mismos elementos: un emisor, un mensaje, canales, un

receptor, una retroalimentación y un contexto; también sufre los mismos obstáculos y distorsiones.

El emisor, que puede ser una persona, grupo, organización o instrumento, es la fuente que emite un mensaje conforme a determinado código.¹ El mensaje viaja a través de un canal y llega a un receptor que requiere decodificarlo, es decir, transformar la secuencia de señales en un mensaje significativo para él mismo, de modo que se establezca efectivamente la comunicación; esta comunicación no se realiza si el emisor usa un código que el receptor no conoce. El receptor puede ser también un individuo, un grupo o una masa llamada público; el estado en que se encuentre el receptor determinará el significado del mensaje. Los canales de comunicación son los órganos de los sentidos que se usan para emitir o recibir un mensaje.

Todo mensaje tiene un significado denotativo, es decir, común o de diccionario, que es general para todos los que utilicen el mismo diccionario. También tiene un significado connotativo, esto es, emocional o evaluativo, que depende de cada persona y varía con el tiempo aun para el mismo individuo; por eso los mensajes pueden tener significados distintos para diferente gente y por eso, también, no puede existir la comunicación perfecta que supone que lo que está en la mente de uno se reproduce exactamente en la mente de otro. Todo mensaje contiene varios mensajes paralelos; tiene en realidad cinco significados: el que intenta el emisor, el que envía el emisor, el contenido en sí mismo, el que recibe el receptor y el que percibe el receptor.

¹ Un código es un conjunto de señales relacionadas entre sí, y cada conjunto tiene asignada una función significativa. Por ejemplo, el código del español es su alfabeto y su gramática; el código de la circulación está formado por las señales de tránsito y sus reglas de uso.

La comunicación se da siempre dentro de un contexto que determina el significado de los signos: los mensajes anteriores y posteriores a él, el espacio, el tiempo y las circunstancias socioculturales en las que se produce. De modo que el significado de un mensaje depende de quién sea el emisor, cuándo y dónde lo emita, con qué intención lo haga, qué código y que canal utilice, quién sea el receptor, cuál sea su estado de ánimo en el momento de recibir el mensaje, en qué grado conozca el código y el contexto, entre los principales factores.

La respuesta del receptor es la retroalimentación, o sea, la información que se transmite del receptor al emisor y señala cómo se recibió el mensaje. Esta información retroalimentadora puede ser inmediata (como en la comunicación interpersonal), retardada (como en la comunicación masiva) y abierta o encubierta (según se manifieste o no como respuesta precisa al mensaje).

Las barreras para la comunicación efectiva, que son muchas, van desde las físicas, como la debilidad de las señales o los ruidos técnicos originados en los instrumentos que se utilizan en la comunicación, hasta las psicológicas, como la exposición y percepción selectivas² ante los mensajes masivos, o los ruidos semánticos que provoca la disparidad de significados manejados entre el emisor y el receptor. Estas barreras son la causa de la entropía del mensaje, esto es, la pérdida de información durante el proceso comunicativo. De ahí el uso de la repetición y del efecto acumulativo de los mensajes como un medio de superar estos filtros y distorsiones.

² La exposición, percepción y retención selectivas se refieren a la tendencia a buscar, atender, captar y recordar sólo los mensajes que más interesan a una persona conforme a sus necesidades y predisposiciones.

De las distintas situaciones resultan diferentes formas de comunicación. Desde esta perspectiva, existe comunicación intrapersonal e interpersonal, grupal, organizacional, pública cara a cara, y pública masiva. Estas variaciones resultan de las combinaciones de los siguientes elementos: el número de interactuantes, la proximidad física, la capacidad para mandar y recibir retroalimentación rápida, el nivel de formalidad de los papeles comunicacionales, la capacidad de los interactuantes para adaptar sus mensajes a las necesidades específicas de los otros y el grado de preplaneación y estructuración de los objetivos comunicacionales.

Además, la comunicación puede ser verbal, si es oral o se da en caracteres legibles; no verbal, si se utilizan significados sin la intervención de sonidos o palabras, como los movimientos corporales, el espacio físico, los olores que estimulan el olfato o la sensibilidad de la piel al tacto y al calor; también puede ser icónica, si se emplean signos para transmitir ideas.

Los medios de comunicación, instrumentos que transmiten los mensajes, pueden ser electrónicos, como radio, televisión, teléfono, fax, redes, tv, cable, casetes; impresos como las cartas, folletos, carteles, anuncios, periódicos, revistas, diarios de campaña; y visuales, como las calcomanías, escudos y logotipos.

En las campañas se utilizan prácticamente todas las formas de comunicación, aunque en mayor volumen la pública cara a cara y la pública masiva; asimismo, se emplea principalmente la comunicación verbal, aun cuando no dejan de ser importantes las otras formas y tipos, pues la comunicación es más persuasiva y convincente cuanto mayor sea el número de canales y medios empleados.

LA RETÓRICA DE ARISTÓTELES

“Entendemos por retórica la facultad de teorizar lo que es adecuado en cada caso para convencer. Esta no es tarea de ningún otro arte, puesto que cada uno de los otros versa sobre la enseñanza y persuasión concernientes a su materia propia, por ejemplo, la medicina sobre la salud y lo que causa enfermedad... La retórica, sin embargo, parece que puede establecer teóricamente lo que es convincente en, por así decirlo, cualquier caso que se proponga, razón por la cual afirmamos que lo que a ella concierne como arte no se aplica sobre ningún género específico.

En cuanto a las pruebas por persuasión, unas son ajenas y otras son propias de; arte. Las ajenas al arte no se obtienen por nosotros, sino que ya existen de antemano, como los testigos, los documentos y otras; y las propias de; arte, las que pueden prepararse con método y por nosotros mismos: las primeras hay que utilizarlas y las segundas inventarlas.

De entre las pruebas por persuasión, las que pueden obtenerse mediante el discurso son de tres especies: unas residen en el talante del que habla, otras en predisponer al oyente de alguna manera y, las últimas, en el discurso mismo, merced a lo que éste demuestra o parece demostrar.

Se persuade... por el talante, cuando el discurso es dicho de tal forma que hace al orador digno de crédito. Porque a las personas honradas las creemos más y con mayor rapidez, en general en todas las cosas, pero, desde luego, completamente en aquellas en que no cabe la exactitud, sino que se prestan a duda; si bien es preciso que también esto acontezca por obra de; discurso y no por tener prejuzgado cómo es el que habla. Por lo tanto, no es cierto que, en el arte, como afirman algunos, la honradez del que habla no incorpore nada en orden a lo convincente, sino que, por así decirlo, casi es el talante personal el que constituye el más firme medio de persuasión.

Se persuade por la disposición de... los oyentes, cuando éstos son movidos a una pasión por medio del discurso.

Pues no hacemos los mismos juicios estando tristes que estando alegres, o bien cuando amamos que cuando odiamos...

Por otro lado, en fin, los hombres se persuaden por el discurso, cuando les mostramos la verdad, o lo que parece serio, a partir de lo que es convincente en cada caso.

... puesto que las pruebas por persuasión se hacen posibles por estos procedimientos, resulta que obtener estas tres clases de prueba es propio de quien tiene la capacidad de razonar mediante silogismos y de poseer un conocimiento teórico sobre los caracteres, sobre las virtudes y, en tercer lugar, sobre las pasiones, de manera que acontece a la retórica ser como un esqueje de la dialéctica y de aquel saber práctico sobre los caracteres al que

es justo denominar política. Por esta razón, la retórica se reviste también con la forma de la política y lo mismo sucede con los que sobre ella debaten en parte por falta de educación, en parte por jactancia, en parte, en fin, por otros motivos humanos; pero es, sin duda, una parte de la dialéctica y su semejante, como hemos dicho al principio, puesto que ni una ni otra constituyen ciencias acerca de cómo es algo determinado, sino simples facultades de proporcionar razones.

... tres son en número las especies de la retórica dado que otras tantas son las clases de oyentes de discursos que existen. Porque el discurso consta de tres componentes: el que habla, aquello de que habla y aquel a quien habla; pero el fin se refiere a este último, quiero decir, al oyente. Ahora bien, el oyente es, por fuerza, o un espectador o uno que juzga; y, en este último caso, o uno que juzga sobre cosas pasadas o sobre cosas futuras... El espectador, por su parte, juzga sobre la capacidad de; orador. De modo que es preciso que existan tres géneros de discursos retóricas: el deliberativo, el judicial y el epidíctico.

Lo propio de la deliberación es el consejo y la disuasión; pues una de estas dos cosas es lo que hacen siempre tanto los que aconsejan en asuntos privados como los que hablan ante el pueblo a propósito de; interés común. Lo propio de; proceso judicial es la acusación o la defensa, dado que los que pleitean forzosamente deben hacer una de estas dos cosas. Y lo propio de; discurso epidíctico es el elogio y la censura. Por otro lado, los tiempos de cada uno de estos géneros son: para la deliberación, el futuro (pues se delibera sobre lo que sucederá, sea aconsejándolo, o disuadiendo de ello); para la acción judicial, el pasado (ya que siempre se hacen acusaciones o defensas en relación con acontecimientos ya sucedidos); y para el discurso epidíctico, el tiempo principal es el presente, puesto que todos alaban o censuran conforme a lo que es pertinente (al caso), aunque muchas veces puede actualizarse lo pasado por medio de la memoria y lo futuro usando de conjeturas.

Cada uno de estos géneros tiene además un fin, que son tres como tres son los géneros que existen. Para el que delibera, el fin es lo conveniente y lo perjudicial.

Pues en efecto: el que aconseja recomienda lo que le parece lo mejor, mientras que el que disuade aparta de esto mismo tomándolo por lo peor, y todo lo demás -como lo justo o injusto, lo bello o lo vergonzoso- lo añaden como complemento. Para los que litigan en un juicio, (el fin) es lo justo y lo injusto, y las demás cosas también éstos las añaden como complemento. Por último, para los que elogian o censuran, (el fin) es lo bello y lo vergonzoso, y éstos igualmente superponen otros razonamientos accesorios.'

La retórica

Capítulo



B. El proceso de persuasión

La comunicación persuasiva tiene la intención consciente de cambiar la actitud de una persona o grupo por medio de un mensaje a una posición distinta u opuesta a la que tenía antes de exponerse a ese mensaje. Existen tres fases en el proceso de persuasión: discontinuación, conversión y disuasión.

En la primera fase, la discontinuación, se trata de reducir la hostilidad para hacerse escuchar, crear dudas o ambivalencias. En la segunda, se pretende convertir, mediante diversos mensajes, a los incrédulos que requieren de modificación o reversión, a los desinformados carentes de actitudes previas, a los apáticos motivando su interés. En la disuasión, se intenta reforzar e intensificar actitudes y conductas ya aceptadas, compromisos ya contraídos, a fin de prevenir en contra del llamado de otros mensajes persuasivos.

La respuesta a estos mensajes persuasivos puede ser de cuatro clases: iniciación, si la persona no había pensado previamente en el asunto; conversión, si el individuo abandona sus visiones previas y adopta la del comunicador; reforzamiento, si la gente ratifica lo que ya pensaba con nuevos argumentos, y activación, si provoca algún acto del receptor.

En las campañas la respuesta menos frecuente es la conversión, la más común es la iniciación, y enseguida el reforzamiento. Asimismo, las campañas motivan la activación para participar en los actos que organizan,

para hacer donaciones de dinero y realizar trabajo voluntario y, desde luego, para acudir a votar. Por eso las campanas se diseñan, en primera instancia, para mantener a la gente que ya es fiel a la causa y para asegurar que vayan a las urnas.

La comunicación persuasiva pocas veces cambia las actitudes resistentes porque generalmente implican compromiso, a partir del cual se construyen barreras perceptuales en su defensa; pero si este compromiso es débil pueden romperse las barreras perceptuales para permitir la apertura hacia otros puntos de vista y lograr la aceptación de actitudes opuestas dentro del rango de opciones de conductas adecuadas, sin cambiar necesariamente las actitudes con las cuales se mantiene un bajo grado de compromiso. Por eso, el propósito de la persuasión de las campanas no es cambiar las actitudes, sino las percepciones de aquellos electores con bajo involucramiento en política.

La persuasión se facilita en determinadas condiciones: cuando el receptor considera el tema poco importante y tiene poco conocimiento e información para fundamentar sus decisiones, lo mismo que cuando carece de tiempo para pensar cuidadosamente y está saturado de información que es incapaz de procesar plenamente. En estas condiciones es probable que decida conforme a estímulos que despierten su imaginación, más que de acuerdo con hechos y datos racionales. Por eso, ante el creciente volumen de información y la multiplicación de opciones que a diario se les presenta, los individuos responden cada vez más con decisiones heurísticas.

Durante las campañas, los electores más abiertos a la persuasión son quienes probablemente están menos comprometidos e interesados en los resultados de las elecciones y, por lo tanto, retardan más su decisión

electoral; son más pasivos para evitar la propaganda y tienen un nivel bajo de educación formal y de participación política; asimismo, son quienes utilizan los medios masivos más como fuente de diversión que de información, sobre todo de índole política. Por lo anterior, son los electores de más difícil acceso para los mensajes de campaña. De ahí la necesidad de la propaganda atractiva y, repetitivo, así como del uso de todos los canales y medios de comunicación posibles.

Los recursos persuasivos que emplean las campañas abarcan todos los órdenes: el acto colectivo o de masa, visitas vecinales y a grupos, diálogo personal, mensaje escrito o telefónico individualizado, debate en los medios de comunicación, rumor de boca a oreja, uso de magnavoces y grafismos en vehículos móviles, filtración en los programas radiofónicos y televisivos de preguntas y respuestas, comilonas y verbenas, caravanas de tractores o de jinetes, suelta de palomas mensajeras y globos en los momentos clave de un mitin, pintas en los más diversos lugares, testimonios de "ciudadanos comunes" o de personalidades públicas, regalos utilitarios y, desde luego, propaganda abierta de todo tipo.

La comunicación persuasiva tiene mayor efectividad cuando el receptor no tiene conciencia de que es objeto de la misma y no se encuentra a la defensiva. La gente opone más resistencia cuando está consciente de que una fuente está tratando de influir en ella, aunque a veces reconocer abiertamente que así es devuelve la credibilidad; además, existen personas que desean ser convencidas. Por eso, las campañas utilizan tanto la comunicación de propaganda, pagada y sujeta a control, como la comunicación informativa orientada a la persuasión encubierta que puede lograrse mediante la cobertura noticiosa gratuita, libre y espontánea de los medios masivos. En la persuasión encubierta se trata de

presentar como noticia objetiva actos propagandísticos, pese al riesgo siempre latente de ser descubiertos y provocar el rechazo, pues si molesta ser influido, más disgusta ser engañado.

1. La fuente o emisor

a. La credibilidad

La gente tiende a usar la credibilidad del emisor como una guía para la aceptación o rechazo de un mensaje, por eso la credibilidad es un elemento vital en el carácter persuasivo final de la comunicación. Esta credibilidad la confiere o la niega el receptor.

Los mensajes provenientes de una fuente considerada poco confiable o no digna de crédito serán recibidos con escepticismo y rechazados en última instancia. Como a lo largo del tiempo las personas disocian el mensaje de su fuente, cuando se dispone de alta credibilidad conviene repetir el mensaje.

Las intenciones mostradas, la capacidad o conocimiento, el carácter que da confianza en su honestidad, la compostura o habilidad para permanecer sereno aun en situaciones difíciles, la sociabilidad y extraversión en las transacciones de comunicación, la asociación con personas de reconocimiento y prestigio, son factores que sustentan la credibilidad de los candidatos, sus familiares, sus representantes y sus avales. Sin embargo, no toda la gente es igualmente influida por los mismos factores: algunos pueden dejarse llevar por atributos "periféricos", como el físico, la edad o el sexo, por ejemplo.

Los candidatos, para ser efectivos, necesitan estar conscientes de las cualidades y de las

posiciones que de ellos perciben los electores, a efecto de mostrarse lo más atractivos posible con relación a sus preferencias y necesidades, así como para estimularlos para que se convenzan a sí mismos de su idoneidad para el puesto buscado.

De igual manera, los atractivos de sus grupos de referencia deben ser usados para promover la identificación del receptor con el emisor e incrementar así la credibilidad del mensaje. Las celebridades, los expertos y el "hombre común", son los tipos de atractivo más frecuentemente utilizados para dar el aval o el testimonio de las cualidades del candidato, o para provocar la emulación de actitudes y comportamientos.

b. La capacidad de persuasión

La capacidad de persuasión del emisor depende de su atracción, similitud y poder respecto al receptor, factores que facilitan la comunicación con base en la cual se desarrollan valores, actitudes y comportamientos comunes. La atracción puede ser social, física y ocupacional; la similitud de edad, educación, identidad cultural, posición socioeconómica y otros rasgos semejantes son importantes en la medida en que las personas tienden a comunicarse con quien es parecida a ellas el poder de un emisor es la base de la influencia y radica en su capacidad para satisfacer las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los receptores. El poder tiene diversas manifestaciones: el poder de recompensa o capacidad para otorgar sanciones positivas que valen la pena a juicio del público; el poder del ejemplo o referente, que pide hacer algo por "nosotros" y que es efectivo cuando la fuente es apreciada y respetada, aunque siempre es susceptible de desgaste; el poder del experto

basado en el conocimiento; el poder legítimo fundado en el derecho; y el poder coercitivo, para castigar, que es más eficaz para persuadir a la gente de que deje de hacer algo indeseable.

Durante las campañas, los candidatos despliegan sus potencialidades de atracción, similitud y poder conforme a los diferentes grupos de electores mediante diversos recursos que van desde su presentación personal, hablar y comportarse conforme a los usos y costumbres de un grupo, hasta el ofrecimiento de soluciones o aun la gestoría para la solución de los problemas planteados por los electores.

2. El receptor

a. La percepción del mensaje

Los individuos actúan y reaccionan con base en sus percepciones, no de acuerdo con su realidad objetiva. Ante la gran cantidad de estímulos que las personas no pueden procesar, utilizan la percepción como un proceso para seleccionar, organizar e interpretar esos estímulos dentro de un panorama coherente y significativo del mundo.

La percepción de los mensajes por los receptores pasa por diferentes etapas: la exposición selectiva a las muchas fuentes de comunicación de que se puede disponer en un momento dado, según sus intereses, necesidades, creencias, predisposiciones y gustos de manera consciente o no, intencionada o casual, por lo que sólo algunas comunicaciones les llegan realmente; la atención selectiva a los mensajes y a parte de los mismos comprendidos dentro de la comunicación a la que se han expuesto de acuerdo con las experiencias pasadas, las motivaciones presentes y los objetivos futuros; la percepción selectiva del contenido de los mensajes de acuerdo con las predisposiciones,

creencias e intereses personales, así como los estados psicológicos, de modo que lo que realmente percibe un individuo se ajusta, matiza, distorsiona y aun se bloquea por lo que necesita, desea o espera percibir; la interpretación selectiva, o sea la tendencia a interpretar de modo que el mensaje empate con las creencias y valores existentes en la mente del receptor; y la retención selectiva, donde la gente no recuerda todo lo que ha percibido, sino lo que de alguna manera puede asociar e integrar con su memoria anterior.

Además, las personas tienden a organizar los estímulos en grupos y a percibirlos como todos unificados. De modo que las características percibidas y aun los estímulos más simples son visualizados como una función del todo a la cual el estímulo parece pertenecer; asimismo, la gente es propensa a organizar sus percepciones en relaciones de figuras y de fondo, de manera que un estímulo para ser notado debe contrastar con su medio ambiente, por ejemplo, un color más brillante o más opaco, un sonido más sonoro o más suave, algo en movimiento, altura extrema en una masa, etc. También la organización perceptiva está afectada por los motivos y por las expectativas fundadas en la experiencia. Esto determina que, para su mayor eficacia, en la comunicación persuasiva se intenten la saturación y la exposición múltiple mediante la repetición de mensajes sucesivos vinculados entre sí, así como el uso de varios canales a efecto de romper barreras y penetrar en la mente del receptor.

En general, los receptores ponen más atención a los medios de comunicación, líderes y modelos de comportamiento con cuyas visiones ellos ya están de acuerdo porque tratan de reasegurar sus propias

creencias y prejuicios. Por eso, el mensaje no debe apartarse de lo que los receptores quieren creer y, por eso también, los medios más efectivos son los personales, como los grupos de referencia, a cuyo calor el individuo se siente como en su casa, supone que entiende lo que está pasando y espera recibir un cierto grado de respuesta emocional y protección personal. El principal grupo de referencia es la familia.

b. La persuabilidad del receptor

El modelo de la Universidad de Yale identifica seis fases en el proceso de persuasión del receptor: exposición al mensaje a través del cual el receptor entra en contacto con ese mensaje; atención al mensaje; comprensión del mensaje al que se le prestó atención; aceptación o rechazo del mensaje; en el caso de una nueva actitud, la persistencia del cambio; y la acción correspondiente. La persuasión tiene lugar cuando se cumple todo el conjunto de fases como un proceso integrado.

Las investigaciones han hallado algunas constantes respecto a las posibilidades de la persuasión³, entre otras: que la comunicación oral es más lenta, pero fundamentalmente más persuasiva; que cuanto más edad tiene una persona más decrece la posibilidad de persuadirla; que las mujeres son más persuasibles y los hombres más resistentes al cambio; que si un público numeroso es expuesto a una serie de comunicaciones persuasivas referidas a aspectos políticos o sociales, hay mayor cambio de actitud entre las mujeres que entre los hombres, aunque los hombres son los más vulnerables.

³ Los resultados de las investigaciones que aquí se exponen deben tomarse como hipótesis a comprobar más que como hallazgos definitivos aplicables en todo momento y circunstancia a casos particulares.

Desde el punto de vista psicológico se ha encontrado: que las personas dogmáticas son muy difíciles de persuadir, salvo cuando el emisor está en posición de poder y autoridad; que la gente con poca estima es fácil de persuadir y la de alta estima es más capaz de refutar la persuasión; que la gente extrovertida y que se relaciona con otros, está más predispuesta a la persuasión que la introvertido; que los individuos con ansiedad crónica tienden a rechazar los mensajes que les produzcan más ansiedad; que quienes no son ansiosos crónicos y se exponen a mensajes que les pueden producir ansiedad, son estimulados por el temor, prestan más atención al emisor y, por lo tanto, son más susceptibles de influencia social; que cuando un público ya está asustado por un tema, utilizar tácticas de intimidación puede generar que las ignoren.

Asimismo, se ha observado que quienes están poco informados son más influibles que los más informados; que en los temas distantes para el receptor hay más posibilidad de persuasión que en aquellos en que se tiene una experiencia de primera mano, y que las personas con baja capacidad intelectual y educación escasa tienden a ser más vulnerables si el mensaje tiene una presentación unilateral, exclusivamente limitada a los argumentos que apoyan la conclusión del emisor; mientras que las mejor educadas y con mayor capacidad intelectual tienden a someterse más a la influencia si la comunicación tiene una presentación bilateral, en la que se incluya, por lo menos, una mínima cantidad de argumentos en favor del otro aspecto de la cuestión.

Respecto a la comunicación por medios masivos se ha encontrado que la gente con puntos de vista sólidos es menos influida por estos medios masivos que la que tiene opiniones débiles o no tiene opiniones; que la persuasión es más efectiva cuando trata noticias y asuntos no estructurados en los cuales todavía no existe

ninguna opinión fuerte; que hay más proclividad a aceptar opiniones sobre algo que se conoce poco que de algo que se conoce bien; y que los medios masivos son más persuasivos en asuntos que el receptor considera poco importantes que en aquellos que le son cruciales; en los primeros la gente se muestra más flexible, en los últimos es menos cambiante.

El mensaje y el medio de comunicación utilizado pueden fundirse en una relación simbiótica o actuar de manera totalmente independiente y contradictoria hasta el punto de eliminar el mensaje principal. Cada uno afecta al otro de diversas formas. En la persuasión, los medios tienen un valor especial, pues la credibilidad o el recelo respecto a los mismos por parte del receptor refuerza o debilita los mensajes. Por lo tanto, los medios deben gozar de autoridad y de la preferencia del receptor para tener credibilidad y penetración; además, los mensajes han de adaptarse a sus características de manera congruente y armónica: por ejemplo, la autoridad y el prestigio que tienen los periódicos los hacen adecuados a contenidos con significados complejos, en tanto que la vivencia que produce la televisión en el receptor la hace más penetrante.

Finalmente, también se ha observado que el receptor presta mayor atención al mensaje si le llega en el tiempo y lugar de sus preferencias y rutinas, cuando está en un estado de ánimo más abierto para escuchar sugerencias y éstas se le ofrecen de manera que le parezcan relevantes, originales e impresionantes.

En suma, las campañas siempre se enfrentan a electores heterogéneos que motivados por sus necesidades sólo atienden a ciertas fuentes, canales y medios de comunicación, y cuyas percepciones varían de individuo a individuo y están abiertas a varias interpretaciones, fuertemente influidas por sus valores,

creencias, actitudes, experiencia personal, situación social y de grupo. Todo ello constituye un filtro permanente para la comunicación de campaña y determina que los electores sólo sean alcanzados hasta cierto grado. Las campañas se esfuerzan entonces por que estos filtros no sólo dejen de ser obstáculo, sino que faciliten la recepción de sus comunicaciones con el mayor número de electores y, por lo tanto, hagan posible la persuasión, ya que hay quien estima que, por múltiples problemas a lo largo del proceso de comunicación, entre un 85 y un 90% de los mensajes no llega a su destinatario: el elector blanco de la estrategia de la campaña.

3. El mensaje

a. Características de los mensajes

Mediante el mensaje, el emisor da forma semántica a sus ideas: selecciona y ordena los símbolos para expresar los propósitos de su comunicación al receptor. Los mensajes persuasivos se emiten con el fin de convencer, crear opiniones o cambiarlas e incitar a los receptores a realizar determinadas acciones; tienen una función predominantemente conativa, pues se espera producir con ellos una reacción en el receptor.

Generalmente, los mensajes utilizan argumentos persuasivos que contienen tres componentes: demanda, garantía y datos, a modo de un silogismo en el cual la garantía es la premisa mayor; el dato, la menor; y la demanda, la proposición o conclusión; por ejemplo, "el gobierno requiere de honradez y capacidad; la formación y trayectoria del candidato X aseguran capacidad y honradez, luego entonces, hay que votar por el candidato X".

La garantía es la razón por la cual se debe aceptar la demanda. El dato o datos pueden ser de tres tipos: los de primer orden son creencias que tienen en común el

emisor y el receptor, por lo que se requiere una garantía fuerte que impulse a aceptar la demanda; los de segundo orden son creencias promovidas por el emisor, no aceptadas previamente por el receptor, por lo que la efectividad de su manejo depende tanto de la fuerza de la garantía como de la credibilidad de la fuente; los datos de tercer orden son evidencias que provienen de un tercero ajeno, como las estadísticas. La demanda es algo que se quiere que el receptor acepte y puede consistir en un curso de acción específico, en la aceptación de la verdad o falsedad de ciertas cuestiones o la evaluación de un concepto o acción. Obviamente, las demandas deben apoyarse en la garantía y los datos.

Los mensajes pueden ser unilaterales si ignoran los argumentos que se le oponen, o bilaterales si presentan ambos puntos de vista y concluyen que su propuesta es mejor.

En los mensajes unilaterales es mejor demostrar primero que existe el problema, antes de ofrecer la solución. En los mensajes bilaterales es mejor presentar primero los argumentos que uno desea ver aceptados y después su refutación. En general, conviene empezar el mensaje con énfasis en los puntos de acuerdo con el público, antes de tratar los puntos en disputa; al revés, la discrepancia podría parecer mayor de lo que realmente es.

Si hay predisposición o acuerdo con la demanda y el receptor está poco informado, el mensaje unilateral puede ser eficaz; si el receptor está bien informado o la actitud inicial del receptor es hostil, puede ser más conveniente el bilateral, lo mismo si el receptor ha estado expuesto a la argumentación en contra de la demanda planteada. La presentación bilateral no es efectiva en sí misma, es importante porque puntualiza la debilidad en la posición del oponente. Generalmente, predomina el

uso del mensaje unilateral en la comunicación persuasiva.

La intensidad del lenguaje en un mensaje se refiere al grado en que deja de ser una declaración neutral para hacer uso de calificativos. La persuasión es mayor en los mensajes de moderada intensidad que en los de alta intensidad, a menos de que se trate de una fuente con gran credibilidad. En todo caso, el nivel de intensidad debe ser el que el receptor juzgue apropiada, pues de otro modo la eficacia de la persuasión disminuye.

b. Recomendaciones acerca de los mensajes

Para aumentar la eficacia de los mensajes persuasivos, diversos autores han hecho diferentes recomendaciones relacionadas con su formulación y transmisión, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- **Destinatario concreto.** El mensaje debe dirigirse a un solo público, para el cual tenga mayor importancia, en su propio lenguaje y con el tono apropiado.
- **Argumentación.** Los argumentos y los slogans de un mensaje no son por sí mismos capaces de influir en un receptor; su eficacia depende de otros factores, como las predisposiciones de éste, del conjunto de recompensas o sanciones físicas o de otra índole ofrecidas en conjunción con los símbolos, y de la presión social a que esté sujeto el receptor, la cual puede estimular o inhibir su reacción ante el mensaje.
- **Satisfacer una necesidad.** El mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y sugerir algunas formas de satisfacerlas. Las necesidades de personalidad son: seguridad, estabilidad, pertenencia, comprensión, libertad, amor, liberación de la ansiedad, etc. La manera sugerida de satisfacer esas necesidades debe ser apropiada a la situación del grupo en la que se encuentra el

destinatario cuando se le incita a dar la respuesta deseada. Debe contar con la aprobación del grupo. El mensaje tendrá más éxito si está de acuerdo con los patrones de comprensión, actitudes, valores y objetivos del receptor, o al menos si comienza con esos patrones y luego tratar de modificarlos levemente. Lo mejor que se puede hacer es construir sobre lo que ya existe.

- **Triple llamado.** El principio del triple llamado establece que un conjunto de símbolos es plenamente eficaz si apela simultáneamente a los tres elementos de la personalidad individual: al yo, con hechos y aspectos racionales; al ello, con placer y sentido de fortaleza; y al superyó, con valores legales, morales y humanos. La proporción adecuada de estos componentes varía de individuo a individuo, de cultura a cultura y de sociedad a sociedad, además de que evoluciona a través del tiempo.
- **Sencillez y brevedad.** Como la mente humana no puede procesar más de siete unidades a la vez, para hacer frente a tanta complejidad la gente ha aprendido a simplificarlo todo. Por eso, el mensaje debe preferir la calidad a la cantidad y comprender una sola idea en una oración tan corta como sea posible, redactada para su máxima comprensión. Dado que el receptor tiende a recordar tan sólo una cosa del mensaje, un solo argumento o concepto sobresaliente, el mensaje debe ser conciso, claro y sencillo. "La más creíble de las verdades será siempre la más simple de las verdades". El mensaje debe colocarse en el nivel de los receptores más limitados para asegurar que lo entienda el mayor número de receptores.
- **Metamensaje.** Cada mensaje transporta otro u otros mensajes frecuentemente no intencionados, a los cuales se denomina metamensajes. Hay campañas que han perdido porque la propaganda comunica inadvertidamente el mensaje equivocado. Una

atención cuidadosa a la comunicación secundaria, sin embargo, puede representar una enorme ventaja.

- **Familiaridad.**⁴ El significado del mensaje atribuido por el emisor debe ser el mismo o similar al que le pueda atribuir el receptor, pues es necesario un mínimo de entendimiento entre emisor y receptor para hacer posible la comunicación. El mensaje debe adaptarse a las características locales y culturales del receptor a efecto de asegurar su comprensión; debe ser compatible con las formas en que se comunica la gente, ya que los significados no están en las palabras, sino en la gente que las usa. El mensaje debe emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y del receptor, de tal forma que se logre transmitir un significado. Las experiencias nuevas se clasifican y catalogan en función a su relación con otras experiencias y con las necesidades e intereses, por lo que se rechaza lo que no está acorde con ellos o se modifica de tal manera que se acople. Hay que hablar el mismo idioma, en un nivel comprensible para el destinatario, sin entrar en conflicto con la forma en que ve al mundo. El mensaje debe permitir que el receptor lo descontextualice del medio y lo recontextualice en su realidad cotidiana.
- **Percepción.** Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino hacia el receptor en la multitud de comunicaciones, el mensaje se debe concentrar en la manera de percibir del receptor. No debe olvidarse que "en política la percepción es la realidad" o que en el comercio "el cliente siempre tiene la razón".
- **Claves.** En la sociedad hay palabras-dios y palabras-demonio que reflejan la ideología prevaleciente. El mensaje debe utilizar símbolos y palabras clave para que el receptor sienta que el mensaje es aceptable y vale la pena. Estos símbolos y palabras clave deben formularse para grupos específicos.

⁴ Decía Goebbels: "Lo que la masa califica de verdad es lo que le es más familiar."

- **Veracidad.** El mensaje no debe contener afirmaciones que puedan ser desmentidas por los hechos, por eso es mejor mantenerse en el ámbito de las opiniones y de los juicios de valor. Asimismo, el mensaje debe ser lógico, ni contradictorio ni inconsistente. Los atractivos lógicos son más efectivos para persuadir a las personas de alto nivel intelectual, que pueden verse decepcionadas por generalidades sin fundamento, argumentos irrelevantes o atractivos emocionales.
- **Emoción.** La persuasión requiere de un ambiente emotivo que refuerce el contenido racional del mensaje. Los atractivos emocionales son más efectivos para persuadir a la gente de un nivel intelectual más bajo.
- **Brillantez.** Un mensaje vívido o brillante debe tener un interés emocional que atraiga los sentimientos del receptor, concretar fantasías inquietantes y ser inmediato porque refiera asuntos que se relacionen directamente con el receptor. Así podrá captar más la atención en un medio de alta densidad informativa, hará la información más concreta y personal, así como más recordable su contenido. La mayoría de la gente es más profundamente influida por ejemplos claros, vívidos y personales que por la abundancia de datos estadísticos.
- **Similitud.** El mensaje, en sus diferentes versiones, debe tener similitud y continuidad visuales, verbales, auditivas o de actitudes para hacerlo reconocible y reiterativo. La similitud y la continuidad se logran por diversos medios: la tipografía y el formato, uso de palabras y frases, música y estribillos, voz, imágenes, actitud hacia la gente, etcétera.
- **Sonoridad.** Se deben considerar las cualidades acústicas del mensaje, aunque sólo se vaya a usar en material impreso porque la mente funciona "por el oído", pues para proferir una palabra primero traducimos las letras a sonidos.

- **Recordabilidad.** El mensaje debe elaborarse para que sea recordado mediante la combinación de drama, emoción, claridad y ritmo, de modo que las palabras fluyan naturalmente, se pronuncien, escuchen y recuerden. Para reforzar el recuerdo del mensaje pueden utilizarse refranes y dichos populares que correspondan a la cultura del receptor.
- **Acción.** El mensaje debe solicitar explícitamente la acción demandada, es decir, debe estar expresado en términos de comportamiento y ser lo suficientemente específico como para inducir en el receptor acciones concretas y factibles.
- **Riqueza y variedad.** El mensaje debe utilizar todos los sonidos, signos y canales disponibles y adecuados para reforzar su impacto. Cómo se comunica algo es tan importante como qué se comunica. Por ejemplo, se puede presentar como noticia lo que realmente no lo es, o dar formato de entretenimiento a lo que es serio.⁵ Los formatos influyen en los contenidos y estrategias de comunicación.
- **Vacunación.** Los mensajes bilaterales, que contienen argumentos en pro y en contra, deben incluir contraargumentos para los mensajes de la oposición, de modo que "vacunen" a los receptores contra intentos de persuasión presentes o futuros.
- **Tiempo.** El tiempo que un receptor puede dedicar a cada mensaje es limitado; la rápida sucesión de información nueva que desplaza a la vieja disminuye la posibilidad de obtener efectos. Es importante determinar el periodo de tiempo que ha de transcurrir entre el primero y el último mensajes para lograr el efecto esperado. Después de un tiempo, el receptor tiende a disociar el mensaje de la fuente que lo emitió.
- **Medios.** La reputación del medio afecta la credibilidad del mensaje. Como el medio y el mensaje son inseparables, los mensajes deben ajustarse a las

⁵ Se atribuye al mismo Goebbels el uso eficaz de la propaganda presentada como entretenimiento.

características del medio utilizado para su mayor eficacia. Así, la conducta no verbal del orador sugiere confianza o desconfianza en el mensaje, la televisión permite mejor los mensajes visuales y emotivos, mientras que los diarios son más afines con los mensajes racionales y reflexivos.

- **Competencia.** En la selva de la comunicación, el mensaje debe considerar el ambiente comunicacional y la posible competencia y contradicción con otros mensajes. El primer enemigo que impide el impacto de los mensajes es el volumen mismo de la comunicación. Por eso, el objetivo del mensaje no debe ser sólo persuadir a los receptores, sino disuadir a los emisores de la competencia.
- **Efectividad.** Para que un mensaje pueda ser efectivo debe: captar la atención del receptor; usar signos y contenidos relacionados con la experiencia común de la fuente y del receptor; despertar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir medidas para satisfacerlas, de modo que sean adecuadas a la situación de grupo en la que se encuentra el receptor en el momento en que recibe la comunicación.
- **Semilla.** Los mejores mensajes son los que utilizan elementos y motivaciones comunes e identificables en lo externo por todos los receptores para penetrar profundamente y hacer de la persuasión autopersuasión, generando en cada destinatario, individualmente y de acuerdo con su propio sistema de creencias y temperamento, nuevos argumentos en favor de una comunicación. Son "mensajes-semilla", capaces de crecer adentro de la persona, pero encauzados por un estímulo y bajo control.
- **Repetición.** Si el mensaje es complejo la repetición ayuda a su penetración, si es simple lo agota pronto. Si la fuente es repudiada por el receptor, pero el mensaje es compatible con las opiniones y creencias del mismo, procede la repetición. La repetición del mensaje puede causar tedio y perder efectividad, por

eso es recomendable la técnica de repetición con variación, en la cual la misma información se repite muchas veces, pero el formato de presentación es diferente. Por otra parte, la exposición repetida al mensaje puede reducir en el receptor el acuerdo previo que tenía con el contenido del mismo y provocar una especie de "efecto bumerán".

- **Orden.** El orden en que se presenta un mensaje afecta su receptividad. Por ejemplo, el primero y el último discursos tienen más probabilidades de ser retenidos en la memoria de la audiencia que aquellos que ocupan una posición intermedia; las portadas, contraportadas e interiores de las revistas tienen distinta visibilidad y recuerdo. Si sólo se trata de dos mensajes, algunos dan más importancia al "efecto de primacía", mientras otros consideran más valioso el "efecto de estado reciente", ya sea que se trate del primero o del último.
- **Participación.** En la comunicación personal, en la cual puede tener lugar la retroalimentación inmediata, la participación del receptor refuerza el mensaje. Por eso, es frecuente que se pidan preguntas y opiniones al receptor como una manera de reforzar el mensaje.

UNA BUSQUEDA CONSTANTE: LAS TEORIAS DE LA PERSUASIÓN

Aristóteles identificó tres elementos de la persuasión que siguen siendo importantes hasta nuestros días: La fuente (ethos carácter y personalidad del orador, los cuales generan confianza); el mensaje (logos o argumentación convincente de lo que se está defendiendo), y las emociones de la audiencia (pathos o la capacidad de hacer experimentar al público uno o varios sentimientos). Por eso, sugirió a los oradores presentarse a sí mismos como personas buenas y confiables, y a los escritores de discursos que usaran argumentos que parecieran seguir las reglas de la lógica y ejemplos históricos vívidos e imaginarios para ilustrar sus puntos en la construcción de mensajes persuasivos. El mensaje debía estar hecho a la medida para que encajara perfectamente en las creencias preexistentes de la audiencia. También consideró que conocer los sentimientos de la audiencia es esencial para usarlos de una manera persuasiva. El orador debía ser capaz de dirigir estas

emociones y para persuadir y provocar enojo, amistad, miedo, envidia y vergüenza. También reconoció la influencia de otros factores en la persuasión a los que llamó *Atechnoi*, hechos o eventos fuera del control inmediato del orador, pero determinantes en el resultado del discurso y que debían de considerarse en el proceso de persuasión.

En suma, los buenos oradores eran capaces de impresionar con su personalidad, apelar a la emoción y usar argumentos lógicos.

Cicerón estableció que los deberes del orador son fascinar o establecer la credibilidad del orador; enseñar o presentar un mensaje con argumentos profundos, y mover o llenar un auditorio con emociones. Además desarrolló el concepto de *atechnoi* en una teoría de *statis* o *status* del asunto, de modo que la primera tarea de un orador era proveer una definición de la situación lo más ventajosa desde el punto de vista de sí mismo; la segunda, encontrar un mensaje que fuera aceptable para la mayoría, aunque no totalmente comprensible; y la tercera, influir las emociones para afectar la percepción.

Siglos más tarde, Franz Anton Mesmer popularizó la teoría de que cada individuo posee un fluido animal que sirve como el principal determinante de la conducta, de la salud y del bienestar. Dio así origen a la palabra "influencia" que viene de fluido y significa literalmente "afectar el fluido". Para Mesmer se podía controlar la conducta y promover las potencialidades humanas pasando un *magneto* sobre el cuerpo primero y después usando la simple voz de mando para redirigir el fluido animal.

En la época contemporánea, las teorías del inconsciente sugirieron que éste dominaba el comportamiento humano, controlaba las motivaciones, los sistemas de valores, las relaciones interpersonales, las identidades personales y todos los aspectos importantes o insignificantes de la vida humana. Packard postuló que las agencias publicitarias usaban secretamente los principios del psicoanálisis para crear publicidad asombrosamente poderosa y exitosa por medio del hallazgo de los significados ocultos del comportamiento en el inconsciente. Con base en esos significados se podían diseñar campañas dirigidas a las motivaciones más profundas, entre ellas las sexuales. El magnetismo animal fue reemplazado por la energía psíquica del inconsciente y los *magnetos* por los llamados al lenguaje escondido del inconsciente.

En la actualidad existen distintas teorías cuyos postulados fundamentan los esfuerzos de persuasión tanto de la propaganda como de la publicidad, formas ambas de la comunicación persuasiva:

La teoría o enfoque funcional considera que las actitudes desempeñan una variedad de funciones para cada persona. Estas funciones pueden ser: la utilitaria, la autodefensiva, la de expresión de valores y la del conocimiento. De este modo, mantenemos ciertas actitudes hacia un objeto debido a su utilidad, porque queremos proteger de la duda nuestro propio concepto de sentimientos internos; porque las actitudes expresan nuestros valores

generales, estilo de vida y apariencia exterior; o bien, porque tenemos una fuerte necesidad de conocer y entender a la gente y las cosas con las cuales entramos en contacto. Por lo tanto, que hay que descubrir la función que tiene una actitud en un individuo para poderla manipular y provocar su cambio.

La teoría del aprendizaje considera que un mensaje es persuasivo cuando es aprendido y aceptado por el receptor; la propaganda debe ser vista, entendida, aprendida, recordada y actuada. Para lograr lo anterior recomienda que los mensajes usen la repetición, la intensidad, la asociación y el ingenio para hacer distintivo el llamado, además de la propia gratificación que estimula el aprendizaje. Así, para Carl Hovland el proceso de aprendizaje se divide en cuatro etapas, en cada una de las cuales un mensaje persuasivo debe premiar a los receptores; por eso: el mensaje debe llamar su atención; los argumentos deben ser entendidos y comprendidos, aunque no necesariamente del todo; el receptor debe aprender los argumentos contenidos en el mensaje y aceptarlos como verdaderos, y el mensaje debe incentivar a actuar conforme a los conocimientos y creencias aprendidas.

La teoría de la respuesta cognitiva considera que la persuasión depende de cómo sea interpretado el mensaje y tenga una respuesta del receptor, lo cual variará de acuerdo con el individuo, la situación y el llamado. El receptor genera conocimientos acerca de los mensajes que oye, busca en sus actitudes, conocimientos y sentimientos preexistentes y trata de dar sentido al mensaje a la luz de lo que ya conoce. Si el mensaje apoya sus creencias preexistentes probablemente aceptará; los mensajes no apoyados pueden tener un efecto negativo o de bumerán. Así, los receptores son generadores activos de información más que sujetos pasivos; la influencia, como toda comunicación, es una transacción activa entre la fuente y el receptor. En realidad no podemos influir en otros, sólo podemos esperar que se influyan ellos mismos del modo que deseamos son los receptores quienes finalmente se convencen a sí mismos. El éxito de una táctica persuasiva será mayor si ésta se dirige y se canaliza de modo que el receptor piense de una manera que concuerde con el punto de vista del comunicador. La táctica exitosa rompe cualquier pensamiento negativo y promueve pensamientos positivos acerca del curso de acción propuesto. Lo anterior sucede porque las personas tratan de conservar su energía cognitiva tomando atajos mentales en cuanto pueden, y se esfuerzan por racionalizar sus pensamientos y conducta en cuanto éstos les parecen razonables a ellas mismas y a los demás.

La teoría del equilibrio supone que cada persona tiene un conjunto de actitudes y creencias que se siente compelida a mantener más o menos compatibles una con otra, de modo que puedan permanecer lógicamente consistentes, en equilibrio; por eso, hay una permanente motivación para restaurar este equilibrio cuando es roto por alguna circunstancia.

Esta motivación puede ser aprovechada para la comunicación persuasiva.

La teoría de la congruencia señala que la gente que gusta a otra tiene mayores posibilidades de influir en ella y que cuando una fuente bien gustada dice algo positivo acerca de un objeto que le disgusta a una persona, ocurre en ella un estado de inconformidad llamado incongruencia, - para reducir la incongruencia, la persona tiene que operar un cambio de actitudes hacia la fuente y hacia el objeto; la actitud más fuerte cambiará menos y la más débil más; se fundamenta así el uso de celebridades y similares en la persuasión.

Mediante un proceso parecido en la relación entre un individuo y su grupo, se explica también el cambio de actitud como resultado de las presiones de conformidad con el grupo.

La teoría de las rutas central y periférico de la persuasión sostiene que la persuasión sigue dos caminos: en la ruta periférica, la percepción está determinada por señales sencillas, como el atractivo de la fuente, por lo que el receptor del mensaje dedica poca atención y esfuerzo a procesar la comunicación: en contraste, en la ruta central el receptor piensa cuidadosamente en la verdad de la información presentada, puede argüir activamente contra el mensaje o querer saber la respuesta a cuestiones adicionales, o puede buscar nueva información. Lo que determinará qué ruta de persuasión se usará es la relevancia que tenga cierto asunto para el receptor; una persona muy interesada usará la ruta central y otra la periférica si no le importa demasiado el asunto (puede ser fácilmente convencida con argumentos débiles). Paradójicamente, la ruta periférica se utiliza para simplificar problemas complejos dadas las capacidades limitadas del común de la gente para procesar la información.

La teoría de la disonancia cognitiva sostiene que si como resultado de recibir nueva información, una persona es consciente de tener dos o más actitudes, creencias o percepciones en desacuerdo básico unas con otras, entonces sufrirá presiones para reducir esa inconsistencia; esta presión se llama disonancia y siempre ocurre como resultado de una decisión tomada entre alternativas. El individuo en situación de disonancia tratará de conseguir información positiva acerca de su decisión y negativa acerca de la otra opción. Para reducir la disonancia, la persona puede cambiar su conducta o sus creencias y actitudes. Mientras mayor sea el desacuerdo percibido entre los elementos cognitivos, mayor será la necesidad sentida de resolver ese desacuerdo. Los cambios hechos bajo voluntad propia son más duraderos que los aceptados bajo compulsión. Entre más fuerte sea la disonancia creada por una acción, más probablemente la actitud interna cambiará.

La teoría del juicio social-compromiso parte de la premisa de que un individuo siente, en grado variable, algún compromiso personal emocional con cada actitud que mantiene y se involucro con una actitud cuando asocia el mantenimiento y respaldo de esa actitud con su propio bienestar social y psicológico; se convierte, así, en el protector de esas actitudes. Mientras más protector se vuelve, menos abierto es a la comunicación persuasiva.

La teoría de la necesidad de autorrespeto sostiene que toda la gente requiere dar al mundo una cara apropiada, de respetarse a sí misma y ser respetada por los demás, cada individuo tiene una identidad a la cual trata de dar vida. El reflejo más claro de la identidad de una persona son sus valores, sus creencias de que algunos objetivos (vida cómoda o excitante, sentido de realización, un mundo en paz o bello, igualdad, seguridad familiar, libertad, felicidad, armonía interna, amor maduro, seguridad nacional, placer, salvación, autorrespeto, reconocimiento social, verdadera amistad, sabiduría) y los medios (ambición, mente abierta, capacidad, alegría, limpieza, valor, perdón, ayuda a otros, honestidad, imaginación, independencia, intelectualidad, lógica, amor, obediencia, amabilidad, responsabilidad, autocontrol) para lograrlos son mejores unos que otros. La gente puede ser influida apelando a sus sistemas de valores, pues una de las motivaciones más grandes es mantenerse congruente con lo que creemos correcto. Necesitamos ser congruentes con nuestras propias imágenes privadas y presentar imágenes públicas favorables; con este mismo propósito hay también quienes hacen cosas desagradables para probarse ellos mismos.

Finalmente, se considera que la gente obedece a diferentes esquemas motivacionales y está motivada en diversos tiempos por distintas fuerzas. Cuando el esquema premio-castigo es dominante, tendemos a juzgar las acciones en términos de ganancias y pérdidas; si domina el esquema de valor, tendemos a actuar con posturas más nobles; y si el esquema que se usa es de congruencia, tratamos de actuar racionalmente.

Capítulo



C. Estrategias de persuasión

La persuasión requiere de capacidad para crear argumentos efectivos y presentarlos convincentemente, dar buena impresión y despertar simpatía. Estos aspectos están vinculados, de modo que los mejores argumentos se pierden si los otros elementos son negativos. La persuasión eficaz debe equilibrar estas tres áreas.

En la comunicación persuasiva existen diferentes estrategias utilizadas para tratar de influir en el receptor, cuya aplicabilidad y eficacia es contingente a las situaciones concretas a que se enfrente el comunicador; sin embargo, pueden constituir una fuente de orientación en el esfuerzo de persuasión. Entre estas estrategias pueden mencionarse las siguientes:

1. Miedo

Se pretende convencer mediante la amenaza de que algo malo ocurrirá, al receptor o a alguien amado o importante para él, si no se acepta la demanda. Las apelaciones al miedo fuertes son más eficaces en general que las débiles, sobre todo si aportan evidencias, ya que producen un estado de excitación creciente y negativa que refuerza y fortalece la aceptación de las demandas. Cuando señalan consecuencias inmediatas de la desobediencia son más eficaces que cuando amenazan con efectos retardados o a largo plazo. En general, entre más se asuste una persona, tomará más acciones preventivas, sobre todo si su autoestima es alta. Pero en la gente con baja autoestima, si se despierta extremo temor, puede ya no llamarle la

atención, lo mismo ocurre si se da la idea de que no hay manera efectiva de afrontar la amenaza. Por eso, si se utiliza el temor, éste no debe ser tan intenso como para desalentar al receptor al grado de hacerlo caer en la indiferencia. Si la recomendación para reducir el temor no es suficiente, el receptor buscará otros paliativos o rechazará la comunicación. Asimismo, en algunos receptores el temor puede incitar a la acción prohibida, por lo que no debe prestarse al desafío. En todos los casos conviene precisar la demanda solicitada como la solución fácilmente accesible para librarse del mal temido.

2. Intimidación

Parecer peligroso puede ser un elemento de persuasión siempre que la gente crea en la posibilidad de represalias directas y de identificación de quien no se comporte de acuerdo con el llamado del emisor.

3. Culpa

Los sentimientos de culpa ayudan a aumentar la influencia de los mensajes. Cuando una persona se siente culpable, pone poca atención a la validez de un argumento. En ese momento es conveniente sugerir un curso de acción, ya que será seguido fácilmente como una forma de remover el sentimiento de culpa.

4. Deuda.

Consiste en solicitar que se cumpla hoy la demanda en pago de favores recibidos en el pasado.

5. Sinceridad

Consiste en reconocer en primer lugar algo negativo y luego convertirlo en algo positivo, pues la sinceridad desarma. La "ley de la sinceridad" señala que cuando el emisor admite algo negativo, el receptor le reconocerá algo positivo. Toda afirmación negativa que el emisor haga sobre sí mismo es aceptada instantáneamente como una verdad. Las afirmaciones

positivas, por el contrario, son consideradas, en el mejor de los casos dudosas. No se trata de ofrecer disculpas, sino de crear un beneficio que convencerá al receptor.

6. Disonancia

Consiste en crear sentimientos desagradables en el receptor y ofrecerle una solución, es decir una manera de reducir la disonancia causada. Así, la recompensa a la atención del llamado es la cesación de esa molestia.

7. Ir contra uno mismo

El emisor intenta parecer confiable dando la apariencia de que actúa en contra de sus propios intereses. Si el receptor cree que el emisor no tiene nada que ganar y tal vez algo que perder al convencer a la gente, entonces pensará que la fuerza de la verdad es tal que se impone aun a quien perjudica. También se le atribuye más credibilidad a personas que parecen resistir las presiones de sus colegas o que se oponen a su propio pasado.

8. Distracción

Cuando la comunicación persuasiva es débil, falsa o contraria a las creencias importantes del receptor, se trata de distraerle para interrumpir la contraargumentación, pero no tanto que se elimine la recepción del mensaje. Este es el impacto de una canción o distracciones como figuras, rápidos cortes de cámara, publicidad "comprimida", etc. La distracción incrementa la efectividad de un mensaje débil, pero disminuye el impacto de un mensaje fuerte.

9. Compromiso escalonado

Consiste en involucrar a una persona en un aspecto muy pequeño de alguna actividad, de modo que le sea imposible rehusarse y, una vez "comprometido con la causa", poco a poco se le va pidiendo más responsabilidad. Una variante es ofrecer ciertas condiciones inmejorables, pero que cuando ya se ha

avanzado en los trámites u esfuerzo resultan falsas; entonces, dado el compromiso en marcha, se aceptan las nuevas condiciones, aunque sean más onerosas que las ofrecidas, para no perder el esfuerzo ya gastado.

10. Escasez

El atractivo de un producto, meta o persona puede ser acrecentado si se hace parecer como escaso o no disponible, porque se infiere que debe ser deseable y valioso. Si se obtienen los objetos deseados y escasos, se tiene el sentimiento de ser una persona especial y única. Asimismo, cuando se maneja "lo mejor" como no disponible, es más fácil persuadir sobre las otras opciones ofrecidas, para que se acepte la segundamejor. También la prohibición o censura puede manipularse para aumentar el deseo de algo.

11. Señuelos

Se trata del uso de señuelos para que una persona, objeto o argumento aparezca como superior frente a los representados por los señuelos. Dependiendo del contexto, los candidatos, objetos y alternativas pueden hacerse ver mejor o peor.

12. Reciprocidad

Se intenta congraciarse con la gente pareciéndose a ella y mostrándose agradable, servicial y amigable, usando la simpatía y el halago. Se pretende así hacer funcionar la llamada "ley de reciprocidad", la cual señala que si alguien da o hace algo por otro, éste está obligado a devolver el favor.

13. Autopromoción

Consiste en esforzarse por ser percibido como competente, para lo cual se resalta la condición de experto; a efecto de no parecer jactancioso, la autopromoción se realiza por medio de un presentador quien resalta las cualidades del orador, por ejemplo.

14. Ejemplificación

La idea es que el comunicador sea percibido como la personificación de valores apreciados por la gente, de modo que despierte admiración o culpa, "la bondad es poder, aunque no siempre conduce a la popularidad".

15. Súplica

Aparecer débil y sin defensa puede hacer sentir a los demás la necesidad de darle protección, aunque se pierda el valor propio.

16. Promesas

Las promesas son uno de los principales factores de la persuasión siempre que lo prometido sea apreciado por la gente y ésta crea en la intención y capacidad de cumplimiento de quien promete. La exageración puede conducir a la incredulidad; la promesa incumplida, si se gana, puede revertirse en contra de quien la profirió, por eso las grandes promesas son más usadas por quien sabe que no obtendrá el triunfo.

17. Preferencia

Se trata de que el receptor perciba que el emisor le ayuda a situarse en buena disposición para que haga lo que éste demanda; por ejemplo, auxilio para que cumpla sus deberes ciudadanos.

18. Prerrecompensa

Consiste en otorgar al receptor algo, aun antes de que se comporte como sugiere el emisor. Es una variante de la ley de la reciprocidad.

19. Logro

A cambio de la obediencia se ofrece al receptor la capacidad de algo, en el caso positivo; o si no obedece, no podrá ser capaz de algo, en su versión negativa. En

ambos casos, el premio es la adquisición o no de una capacidad.

20. Moral

El llamado moral se aplica cuando se señala como inmorales a quienes no acaten la demanda que solicita el emisor, y viceversa.

21. Autosentimiento

Se utiliza para persuadir la supuesta sensación personal de bienestar o de malestar que el receptor tendrá según acepte o no el mensaje.

22. Altruismo

La base de la persuasión consiste en solicitar el acatamiento de la demanda sólo como una concesión especial al emisor. Una variante consiste en pedir la acción del receptor sólo como una excepción debido a que prevalecen condiciones especiales.

23. Oferta única

Consiste en tratar de convencer de que un sujeto u objeto posee cualidades superiores y ofrece beneficios únicos.

24. Marca

Es pretender que entre productos semejantes destaquen aquellos que tienen la aureola especial de una marca que los hace aparecer mejores, más distinguidos y hasta más caros. Se basa en la tesis de que a la gente le gusta ser vista consumiendo o usando productos de primera clase y no baratos o inferiores. En las campanas, algunos equiparan la función de la marca con la del nombre de políticos muy conocidos; otros consideran que el nombre de los partidos funciona en las elecciones igual que las marcas en el mercado.

25. Gustar

Si al receptor le agrada el emisor, es capaz de olvidar todo lo que salga mal. Se supone que somos más persuasibles por la gente que nos gusta. Una buena forma de ser agradable es siempre decir lo que se cree que el receptor piensa, hacer que otros se sientan bien y controlar la situación para ganar ventaja.

26. Credibilidad

Para fortalecer la credibilidad de un emisor existen varias estrategias, por ejemplo: establecer una meta inicial fácil de alcanzar y, al lograrla, declarar la victoria, así se proyecta la imagen de un líder fuerte; usar escenarios que apoyen una imagen física positiva; escoger los aspectos negativos que se pueden refutar y, al finalizar de cuentas, lograr una imagen positiva; entender cómo ve la gente las cosas, y hacer llamados sobre lo que ella prefiere.

27. Autopersuasión

La persuasión autogenerada, es la más efectiva, consiste en solicitar al receptor la formulación de argumentos en favor de la demanda solicitada por el emisor, o en contra de la opuesta. Pensar cómo transmitir un mensaje persuasivo a otros cambia la actitud. Esto se debe a que el mensaje proviene de una fuente que siempre se considera confiable: uno mismo. Por eso, algunos partidos envían a los electores cuestionarios que, "ayudarán a crear el próximo plan de campaña".

28. Pie en la puerta

Consiste en que el emisor hace una solicitud inicial relativamente pequeña, seguro de que será aceptada, y después la solicitud mayor que realmente desea. Quienes ceden a una solicitud inicial es más probable que cedan a una solicitud mayor. También puede ser al revés, hacer una solicitud muy grande, con la certeza de

que será rechazada, y después una más pequeña, el objetivo real del emisor.

29. Testimonios

Se trata de que la gente aprecie algo porque a alguien, conocido o prestigioso a los ojos del receptor, le gusta o lo apoya.

30. Hombre sencillo

Es presentarse ante un grupo como uno más de sus miembros para dar a entender que lo comprende **y** siente, que es parte del mismo y quiere ayudarlo.

31. Transferencia

Mediante la asociación con algún símbolo patrio, por ejemplo- se intenta que el respeto de la gente por ese símbolo se transfiera a una persona u objeto para crear una imagen de impacto asociativo efectivo.

32. Ejemplo de otros

Si es positivo, se estimula a seguir la conducta sugerida, porque es la que adoptarían las mejores personas; si la motivación es negativa, no aceptar la demanda del emisor se equipara con el comportamiento de la peor gente.

33. Estima de otro

Se pretende persuadir mediante la imagen que tendrá la gente a la que el receptor estima cuando se entere de que éste cumplió o dejó de cumplir la demanda del emisor. Supone que en todo adulto hay un niño buscando eternamente el amor del padre y de la madre, de ahí la efectividad de los llamados que utilizan simbolismos paternos o de sustitutos de los padres, como los tíos, abuelos o la misma patria.

34. Consenso

Se basa en que la mayor parte de la gente tiene miedo al aislamiento, de manera que al manifestar sus opiniones trata de identificar y luego sumarse a la opinión mayoritaria o consenso. Se apela al deseo de las personas de encajar en el grupo y no ser dejado a un lado.

35. Distinción

Se trata de ofrecer, si se acepta la demanda del comunicador, una distinción positiva o negativa con relación al resto de la gente. Se maneja así la presión social para que el receptor se motive para recibir la recompensa pública o evitar la sanción social. Una variante consiste en la manipulación del posible reconocimiento positivo o negativo del grupo al que pertenece el receptor, para persuadirlo de que acepte la demanda del emisor. En general, cuando alguien no concuerda con nosotros nos hace sentir incómodos, lo cual se reduce simplemente cuando se cambian las opiniones y acciones.

36. Grupo

Consiste en considerar como grupo a individuos extraños entre sí, con base en algún criterio que les proporciona un común denominador, para crear en ellos un sentido de pertenencia al grupo así formado y de separación y superioridad frente al mundo. El uso de esta estrategia comprende lo mismo la exaltación del nacionalismo que la creación de grupos de amigos y enemigos de un candidato. Estos grupos se manipulan para hacerlos comprar productos no deseados, votar por los candidatos menos calificados y odiar a gente inocente.

37. Chivo expiatorio

Se trata de desplazar la culpabilidad de uno sobre otro u otros, a modo de que se le considere el único culpable de una determinada calamidad o acto erróneo.

38. Etiquetas

Son marbetes o rótulos con los que se caracteriza positiva o negativamente a las personas, las acciones u objetos, sin datos o evidencia sustanciales justificantes. Se trata de apelar a los prejuicios de la gente, pues algunos creerán que hay algo de verdad en estas etiquetas. Mediante las etiquetas se intenta que el receptor acepte nuestra definición de la situación y así prepersuadirlo aun antes de que seriamente se comience a argüir. El nombre hace a la persona.

39. Generalizaciones

Con generalizaciones resonantes se trata de crear imágenes emocionales positivas o negativas en la mente del público carente de datos objetivos.

40. Pregunta

Preguntar algo puede ser un arma poderosa de prepersuasión porque la pregunta estructura el proceso de toma de decisiones, ya que dirige nuestros pensamientos acerca del tema e implícitamente especifica el rango de respuestas posibles.

41. Pérdida

Consiste en definir algo como pérdida; es otra forma de prepersuasión, pues a la gente no le gusta perder y trata de evitarlo.

LA CONVERSIÓN A LOS CULTOS

La conversión a cultos depende de la creación de ligas interpersonales. El reclutador es un miembro de la misma edad y antecedentes que la persona escogida como blanco; es usualmente atractivo y amigable, entabla conversación e invita al sujeto blanco a un pic-nic o acontecimiento similar.

Allí se determina si es elegible, con base en sus creencias y valores, sin que todavía pueda identificar directamente al culto o darse cuenta de que se trata de proselitismo encubierto.

Si se considera elegible, el prospecto es invitado a un retiro en un lugar bello y alejado de la población. No se ejerce presión para que acepte, es importante que la decisión de asistir la tome voluntariamente.

Ya en el retiro se le cortan todas las ligas con el mundo; no hay TV, teléfono, radio y tampoco decisiones difíciles de tomar. Se le rodea de jóvenes que desempeñan papeles modelo atractivos, que parecen sinceramente felices, vitales y enérgicos, que incondicionalmente se aceptan entre sí y a la persona blanco. Parece un campo de veraneo. Se le mete en juegos simples de grupos competitivos. Los cantos y aplausos rememoran la atmósfera de una escuela elemental donde la obediencia, el placer y la pertenencia son la clave. Las creencias del grupo se expresan en lenguaje simple con valores universalmente aceptados: unidad, paz, amor. La enseñanza toma la forma de verdades evidentes, tautologías difíciles de concretar. Si el prospecto cuestiona, los miembros muestran interés y profunda decepción, exhortándole a suspender sus juicios y a esperar la iluminación. La persona blanco, temerosa de ofender a sus anfitriones, se esfuerza por encontrar significados y entender. Este esfuerzo de autopersuasión es recompensado con el regreso a la aceptación y al afecto del grupo.

La necesidad de pertenencia es la clave para entender el proceso de reclutamiento. Los miembros del culto crean una relación interpersonal perfecta en la cual todo se comparte: comida, ropas, amor, fe. En el periodo de compromiso, el prospecto llega a ser parte de esa relación, experimenta la inocencia y la seguridad de la temprana niñez.

En suma, se le crea una realidad social propia eliminando toda fuente de información diferente, aislándolo del exterior mediante la autocensura; asimismo, se le proporciona una idea del mundo desde el punto de vista del culto, se le da un lenguaje propio y se le repite el mensaje una y otra vez; con el ritual de iniciación se le crea una nueva identidad y a veces se le asigna un grupo al cual odiar.

Una vez reclutado, se sigue fortaleciendo la lealtad al culto por medio de compromisos escalonados y se le envía a hacer proselitismo entre los irredentos para que, además de atraer nuevos miembros, se autopersuada constantemente y no se distraiga con pensamientos indeseables.

Sin embargo, la persuasión nunca es definitiva por perfecta que haya sido su elaboración, por eso el 90% de las personas reclutadas por los cultos decide abandonarlo después de dos años; de todas maneras conservarán en forma duradera algunos de los valores aprendidos, integrados ya a sus nuevas vidas.

42. Rumor

Los rumores se apoyan en muchos hechos irrelevantes que ayudan a que la mentira sea creíble. Son persuasivos debido a que pocos intentos son hechos para verificar su validez; satisfacen una o más necesidades psicológicas, por ejemplo, muchos rumores pueden ser entretenidos y capturar la atención, otros ayudan a racionalizar y justificar las más importantes preocupaciones e intereses, además de que dispersar un rumor hace sentir importante al emisor, ya que se piensa que el que lo hace tiene acceso a información secreta; y porque los rumores sirven como pedazos y piezas usados para construir una imagen del mundo.

43. Juego sucio

Trucos, mentira, prejuicio, verdad a medias, exageración, censura total y distorsión. El juego sucio se practica bajo el supuesto de que el mensaje tiende a desligarse del emisor y de que, dada la apatía y la desinformación de la gente, el mensaje será aceptado como válido por muchos que no se tomarán la molestia de buscar más información, de ahí la conseja "calumnia, que algo queda".

44. Antipersuasión

Intenta conseguir que la gente mantenga sus actitudes, creencias y valores para que enfrente ataques persuasivos. Se utilizan mensajes rebatibles que previenen contra los argumentos que podrían ser utilizados en las tentativas de persuasión de los contrarios, y a continuación se explica por qué no son válidos.

Capítulo



D. La persuasión por los medios masivos

Durante las primeras décadas de este siglo se consideró que la gente expuesta a los medios masivos reaccionaba de manera uniforme cuando recibía mensajes similares y que estos mensajes iban directamente de los medios a los individuos que de inmediato los asimilaban. Se creyó que los medios eran poderosos de verdad, pues tenían la fuerza suficiente no sólo para cambiar las actitudes de las personas, sino para alterar su conducta; se creyó también que los ciudadanos, incapaces de resistir la persuasión, eran fácilmente engañados. Los mensajes podían ser "inyectados" en las mentes de los individuos, de modo que una persona "alcanzada" podía ser controlada, manipulada e inducida a actuar; por eso, a esta concepción se le denominó la teoría hipodérmico de los medios masivos.

Más tarde, las investigaciones dieron resultados completamente distintos a los supuestos anteriores: los efectos de los medios masivos eran limitados. Los mensajes persuasivos sólo alteraban o activaban los procesos psicológicos latentes. La importancia del mensaje era menor porque las características del receptor eran de mayor importancia y porque la gente era selectiva al usar los medios. Asimismo, la comunicación no funcionaba como la causa necesaria y suficiente de la persuasión, pues intervenían demasiados factores impredecibles. Además, la influencia no llegaba directamente al individuo, sino por medio de un número pequeño de personas informadas que, como líderes de opinión, filtraban y definían la comunicación para todos

los demás, al grado de que la comunicación interpersonal tenía mayor influencia que la comunicación transmitida por los medios, los cuales carecían de un impacto directo. En consecuencia, los individuos utilizaban el contenido de los medios sólo para apoyar o reforzar las conclusiones a las que llegaban en virtud de sus predisposiciones sociales. A esta concepción se le denominó la teoría de los efectos limitados de los medios masivos.

Hoy no existe una sola teoría sobre los efectos de los medios masivos, sino distintos enfoques y apreciaciones. Sin embargo, en todos éstos se ha vuelto a reconocer la importancia de los medios masivos como instrumento de persuasión, aunque desde diferentes perspectivas. Si bien ya nadie acepta el poder que la teoría hipodérmica les atribuía, tampoco se cree que sus efectos sean limitados, sobre todo en la medida en que ha crecido la importancia de la televisión y el aislamiento del individuo en la sociedad de masas. Cada vez más se concibe a los individuos como sujetos pensantes no susceptibles a todos los mensajes persuasivos de los medios, pero tampoco impermeables a ellos, aunque parece existir acuerdo en que el efecto más importante de la influencia de los medios es rara vez la persuasión directa; no obstante, se reconoce que proveen de información que afecta la percepción de la gente y pueden, finalmente, persuadir.

De este modo, para algunos, los medios pueden alterar la intensidad de las actitudes para reforzarlas, cristalizarlas, activarlas o neutralizarlas, pero no generar la conversión. La "ley de consecuencias mínimas" establece que el potencia; de conversión de los mensajes transmitidos por los medios "es progresivamente reducido por la presencia, dentro de la situación de comunicación, de una multitud de situaciones que intervienen en la misma, cada una de las cuales tiende a minimizar la probabilidad de una respuesta disyuntiva

respecto a las inclinaciones previas". La selectividad, la inteligencia, la personalidad, el estilo cognitivo del receptor, así como los grupos sociales en los que se encuentra inmerso, la reputación de la fuente, el propio mensaje y los medios utilizados, son las principales condiciones que limitan la efectividad de la persuasión.

En contraste, para otros, en determinadas condiciones, los mensajes de los medios de información pueden tener un impacto directo sobre los individuos y producir cambios en su conocimiento o aun en su conducta. Consideran que la información nueva es transmitida a través de la sociedad, o de persona a persona, en un patrón secuencias particular y, en determinadas condiciones, los medios de comunicación son de fundamental importancia para la etapa de información donde un interés, una conciencia y un entendimiento de la innovación pueden ser creados. La comunicación interpersonal es importante sólo durante las últimas etapas, cuando la gente busca alguna confirmación o interpretación del contenido de los mensajes que ha recibido de los medios masivos.

También se reconoce que las personas que usan diariamente los medios masivos obtienen gratificaciones de esta exposición y establecen un proceso de interacción entre ellas mismas y los medios masivos. La persuasión intentada por los medios masivos desempeña una función de juego para los individuos menos involucrados en las materias objeto de esa persuasión, y como ellos sólo perciben la realidad a través de estos medios, finalmente son los medios los que dan forma a sus predisposiciones. Por eso, es aquí donde radica su importancia en el proceso de persuasión.

Por otra parte, se insiste en que los medios son algo más que un simple canal, ya que ayudan a estructurar la imagen de la realidad social y, a largo plazo, a organizar

nuevos elementos de dichas imágenes, a formar nuevas opiniones y creencias. Asimismo, los medios estructuran una realidad más amplia, no local, a la que es difícil sustraerse. También los medios tienen capacidad de acumulación, es decir, crean y sostienen la importancia de un tema; poseen consonancia, en el sentido de que los mensajes son sustancialmente más parecidos que diferentes; y son omnipresentes en muchos sentidos. De todo lo cual resulta que la distribución efectiva de la opinión pública se regula y se adapta sobre la realidad reflejada por los medios masivos.

De esta manera, los medios afectan lo que la gente piensa, lo que percibe como importante; pueden no dominar, pero si tienen un impacto significativo dicen en qué pensar y qué pensar al respecto. Las personas tienden a incluir o a excluir de sus propios conocimientos lo que los medios incluyen o excluyen de su propio contenido, y propenden a asignar a lo que incluyen una importancia que reproduce la atribuida por los medios a los acontecimientos, a los problemas y a las personas, de modo que gran parte de la realidad social es modificada por los medios.

Así, los medios masivos definen y jerarquizan la agenda pública, incluida la agenda electoral. Los periódicos establecen la agenda y la televisión destaca, reorganiza o reconstruye los temas principales de esa agenda. Esto es de la máxima importancia para las campañas, ya que el poder de confeccionar la agenda electoral es el poder de establecer el contexto en el cual los candidatos serán valorados.

Capítulo



E. La persuasión en las campañas

1. La persuasión masiva

Las campañas pueden influir en los electores por diversos medios, desde proporcionándoles información que puede alterar sus conocimientos y modificándoles sus actitudes hacia el candidato, propuestas y partido, hasta afectándoles las prioridades que otorgan a los problemas y políticas públicos, o activándoles sus predisposiciones al vincular al candidato con valores profundos ya preexistentes en su mente.

Los electores más interesados y más comprometidos son los menos abiertos a la persuasión, mientras que los electores proclives a la persuasión están relativamente menos interesados y menos comprometidos con el resultado de la elección. En Estados Unidos se estima que este tipo de electores, una tercera parte de la población electoral, son quienes deciden su voto durante el periodo de la campaña y los más dinámicos en sus conductas; en consecuencia, es en estos electores no comprometidos e indiferentes en donde descansa el poder del equilibrio electoral que determinará la derrota o la victoria.

Actualmente, muchas campañas se basan en la teoría de la persuasión de masas, que concibe a la sociedad como una masa diferenciada de individuos que absorben el grueso de su información directamente de los medios masivos

más que de otra fuente. Ciertas tendencias son comunes a todos los miembros de la masa, pero la mayor parte de la gente responde a diferentes estímulos de diferentes maneras, en diferentes momentos. Esta diversidad de respuestas de la masa es consecuencia de las actitudes aprendidas en varios ambientes.

El propósito de la persuasión masiva es volver compartidas las actitudes diversas, o desencadenar, de actitudes diferentes, idénticas respuestas. Las actitudes personales son tendencias fijas a actuar de cierto modo, pero son tan vagas en su contenido que una misma actitud puede originar respuestas contradictorias, según el estímulo que desencadene la predisposición y el contexto en que ocurra. Dada la estabilidad de las actitudes, es más práctico idear estímulos y ambientes para obtener respuestas favorables, que esforzarse por cambiar las actitudes.

Por eso y por el escaso tiempo de que disponen, generalmente las campañas se concentran en la activación de las predisposiciones del elector y en el control del diálogo público. De este modo, la estrategia más común es buscar temas en los que la mayoría de los electores blanco de la campaña estén de acuerdo con la posición de su candidato y en desacuerdo con su oponente, para tratar de establecer la agenda para la discusión. El propósito es levantar la visibilidad de los asuntos ventajosos para el candidato y limitar la discusión al rango de estos asuntos que lo favorecen. En relación con este rango de asuntos, existen diversas opiniones: hay quienes creen que los aspectos personales del candidato son más importantes que sus posiciones respecto a los problemas públicos; otros piensan que dado que los

temas y propuestas pueden cambiar rápidamente, es mejor resaltar el carácter del candidato como la mejor guía de su futuro desempeño; tampoco hay acuerdo en si la comunicación persuasiva debe ser en favor del candidato o en contra del oponente.

Por otra parte, las técnicas de las campañas enfocan al electorado como una masa diferenciada, habituada a comportarse de determinadas maneras y con poco interés en los asuntos políticos. Por eso, la técnica más practicada es la repetición. Repetir un mensaje incrementa la posibilidad de que la gente, eventualmente, le ponga atención; asegura que el mensaje llegará al individuo en una variedad de contextos, de modo que en un ambiente agradable incite a la respuesta deseada, y ofrece la posibilidad de que, si es escuchado suficientemente, el mensaje podrá modificar las actitudes tanto como obtener una respuesta positiva.

La condición de monopolio del mensaje sería la aspiración óptima de cualquier campaña; como ésta no es posible, se trata de que el mayor número de canales transporten el mensaje para aumentar sus posibilidades de aceptación, de incrementar la jerarquía o autoridad de la fuente y de aprovechar la adhesión afectiva por parte del receptor a determinado medio de comunicación, ya que este vínculo puede predisponer a la influencia.

El éxito de las campañas depende de la relación que pueda establecerse entre el emisor y el receptor; si el emisor ignora las necesidades, intereses, valores y comunicación potencial del receptor, o si éste no otorga credibilidad y atención o no entiende al emisor, la campaña fracasará. Por eso, los objetivos de la campaña deben ajustarse a

las normas y valores establecidos, así como reflejar los objetivos del receptor más que los del emisor.

Asimismo, el éxito de la campaña depende, en alguna medida, de que sus mensajes se interpreten de la forma prevista, que el público entienda o perciba el mensaje tal como el emisor lo desea y no lo distorsione por cuenta propia o bajo la influencia de la comunicación opuesta. Los llamados de campaña deben apelar a los valores de los individuos, por lo que deben ser específicos y relacionar los beneficios prometidos inmediatos y a largo plazo.

A pesar de que los efectos directos de los medios de comunicación pueden producirse sin la intervención de líderes de opinión, también la influencia personal actúa para reforzar o contrarrestar los mensajes; inclusive hay circunstancias en las que la influencia interpersonal puede ser más fuerte que la que puedan ejercer los medios de comunicación. El éxito puede ser mayor cuando, dentro del público, el flujo de comunicación personal actúa en apoyo de la campaña de los medios masivos y de sus objetivos. De ahí que las campañas se esfuercen por combinar el uso de los medios masivos y los canales de comunicación interpersonal disponibles.

El éxito de las campañas depende además del ajuste logrado entre la composición del público destinatario previsto y la del verdadero público al que llega la comunicación persuasiva. Los efectos pueden ser los intentados o imprevistos, a corto y largo plazo, de modo que la evaluación de los resultados también debe considerar los efectos laterales provocados. Obviamente, entre más poder

se tiene para manipular la realidad, mayor es el control sobre los resultados de la campaña.

Finalmente, en las campañas hay una contradicción inherente entre la objetividad y lo que es por definición una actividad partidista, de la cual se deriva, por una parte, el hecho de que los otros medios de comunicación puedan operar contra las campañas y, por otra, el propósito de las campañas de obtener la cobertura noticiosa favorable de los medios de comunicación objetivos.

2. Principales situaciones retóricas en una campaña

Desde el surgimiento de una precandidatura hasta el término de la campaña, los aspirantes primero, precandidatos después y, finalmente, candidatos tienen que enfrentar diversas situaciones retóricas de la mayor importancia para el éxito de la campaña y el consiguiente triunfo en las elecciones.

Cuando busca la candidatura de su partido, el aspirante debe procurar acrecentar su visibilidad y credibilidad; al efecto, debe tratar de organizar el proselitismo a su favor en los principales lugares que comprenda la división electoral correspondiente, hablar en todos los foros en los cuales pueda captar la atención de los medios y disponer de algún instrumento para valorar su visibilidad y las propuestas que potencialmente pueda manejar durante su posible campaña.

El anuncio de que el aspirante buscará una candidatura marca el inicio público de una serie de actividades encaminada a demostrar su idoneidad para el puesto que pretende, a hacer ver que sabe comportarse de acuerdo con los rituales políticos establecidos, a exhibir su capacidad para ir

desarrollando un estilo personal y adoptando posiciones acerca de los problemas que potencialmente pueden integrar los temas de su campaña futura, así como a tratar de iniciar una relación positiva con los medios masivos. El propósito general es que públicamente se le considere un precandidato viable.

Si participa en elecciones internas para la candidatura, el precandidato debe realizar un ensayo de campaña restringido a los militantes de su partido, en el cual debe mostrar toda su fuerza y no descubrir su debilidad. El problema en esta etapa para los precandidatos es mantener la lucha entre sí sin llegar a enfrentamientos tales que impidan su posterior reconciliación o desgasten al vencedor ante el electorado general. Por su parte, los electores tienen la oportunidad de formarse una primera impresión pública del manejo verbal y no verbal de los precandidatos y de comenzar a involucrarse en la futura campaña; estas primeras impresiones adquiridas durante las elecciones internas tienden a permanecer en ellos a lo largo de la campaña porque se convierten en atajos de comunicación que les sirven para catalogar a los distintos candidatos.

Las convenciones partidistas tienen por objeto legitimar la selección de los candidatos, la plataforma y la unidad del partido y de sus líderes. El precandidato se convierte en el candidato de su partido político y pronuncia el discurso de aceptación de la nominación, en el cual debe llamar a la unidad y a la unión de quienes compitieron por la candidatura y, en general, de todos los miembros, simpatizantes y votantes de su partido, así como esbozar los temas, las propuestas, los lemas, el

estilo y el plan general de la campaña que llevará a cabo.

Durante la campaña propiamente dicha, la comunicación es más intensa, menos interpersonal, pero más directa e importante. Es la etapa de discursos importantes, como los de apertura y cierre de la campaña, y de propuestas ante los problemas que interesan al electorado. La comunicación desempeña varias funciones. La primera es cognitiva: el elector busca o aprende involuntariamente información acerca de las campañas, ya que debido a la gran difusión de las mismas, la mayoría del electorado llega a poseer al menos un mínimo conocimiento de la elección. Otra función es la de legitimación del sistema político, que se renueva en la medida en que se logra la participación activa o pasiva de grandes sectores del electorado. También, la campaña tiene como función cumplir el ritual político establecido para llegar a la elección de los dirigentes, el cual debe incluir drama, emoción y hasta pompa para que se satisfagan plenamente las expectativas de lo que debe ser una buena campaña conforme al criterio del elector más exigente.

LA ERA DE LA PROPAGANDA

La propaganda y la publicidad son formas de comunicación persuasiva: la propaganda trata de convencer, influir para que se adopte una acción, exponer ideas y valores, manipular ideológicamente, exaltar algo y denigrar al opuesto, recurrir a valores universales, es tendenciosa y polémica, provoca rumor; la publicidad pretende vender, lucrar con la venta, crear hábitos de consumo, poner de moda un producto, alaba productos y servicios, recurre a valores egocéntricos, usa mensajes imperativos con slogans, propicia el cambio de modas y hábitos de compra.

Etimológicamente, la palabra propaganda significa sembrar brotes de plantas para la propagación artificial o la facilitación deliberada del proceso de generación. Desde el punto de vista que interesa a las campañas, la propaganda consiste en el uso deliberado, planeado y sistemático de

símbolos, principalmente por medio de la persuasión, con el propósito de alterar y controlar las opiniones, ideas y valores, así como de modificar la acción manifiesta según ciertas líneas predeterminadas. Consiste en la selección deliberada de hechos, argumentos y símbolos, en la omisión de los mismos y en la distracción de otros estímulos que puedan desviar la atención.

La propaganda puede ser franca y confesar sus propósitos, o bien, ocultar su intención. Se establece siempre dentro de un marco de referencia sociocultural, sin el cual no pueden comprenderse ni sus rasgos psicológicos ni los culturales. La propaganda es más eficaz para provocar la respuesta deseada en los individuos que están de acuerdo con el mensaje; los neutrales y opuestos responden sólo si son reforzados por otro tipo de estímulo económico o coercitivo, o por la presión social favorable.

La propaganda es una actividad tan antigua como la civilización, pero correspondió a la Iglesia Católica la acuñación del término cuando en 1622 fundó la Congregatio de Propaganda Fide. La propaganda siempre ha sido un instrumento importante de los gobiernos y de los políticos, particularmente en tiempo de guerra, pero en el siglo XX sus potencialidades aumentaron con el desarrollo de la psicología y de las ciencias sociales, así como de los medios masivos de comunicación: la radio, el cine y la televisión.

Por eso, durante el periodo comprendido entre las dos guerras mundiales, el interés en la propaganda se acrecentó motivado por el surgimiento de los regímenes nazi y fascista que la utilizaban en gran escala, con el advenimiento del hombre masa, resultado de la sociedad industrial, que reaccionaba más favorablemente a los mitos, utopías, buenos deseos y residuos no racionales de experiencias tempranas, que al severo análisis de los hechos, y por la creencia en la teoría hipodérmico de los medios masivos, todo lo cual presagiaba el final de las democracias liberales.

Mientras en el régimen nazi Goebbels se esforzaba por controlar los medios masivos y atraer la atención de las masas haciendo de la propaganda entretenimiento, por establecer la agenda nacional etiquetando eventos con slogans o términos fáciles de aprender para captar la atención y dirigir el pensamiento, así como por forjar imágenes en las mentes alemanas mediante el rumor, en Estados Unidos, Lasswell, que consideraba a la propaganda "una técnica para influir en las acciones humanas por medio de la manipulación de representaciones... que pueden tomar forma hablada, escrita, pictórica y musical", fundaba junto con otros intelectuales el Instituto de Análisis de la Propaganda para impedir que el autoritarismo se apoderara del público norteamericano.

Así, para educar a la gente en la identificación de la propaganda, el Instituto denunció en 1937 siete estrategias básicas de propaganda: 1) Uso de etiquetas, que consiste en calificar a un líder, un seguidor o un oponente con algún nombre emocionalmente poderoso, ya sea positivo o negativo. 2) Presentar testimonios, hacer que personas de prestigio o experiencia manifiesten su aprobación. 3) Haz como todos: si todo el mundo lo está

haciendo, tú también debes hacerlo. 4) Generalizaciones resonantes, para crear imágenes emocionales carentes de datos objetivos. 5) El hombre sencillo, para mostrar identificación con el público.

6) Transferencia, trasladar el respeto que la gente tiene por algún símbolo hacia un proyecto, producto o candidato; y 7) El juego de cartas, uso de trucos, mentiras, prejuicios, verdades a medias, exageración, rumores.

En la Segunda Guerra Mundial, la propaganda fue ampliamente utilizada por los dos bandos para fortalecer el espíritu de lucha de las naciones en conflicto, así como para vencer la resistencia de los ejércitos en combate y provocar la desmoralización general de la población de los países en pugna.

Durante la guerra fría, la propaganda se vistió con nuevos términos, como "guerra psicológica" y "lavado de cerebro". Más tarde, con la irrupción de las agencias de publicidad en la política, se habló de publicidad "política", ya que el término publicidad conserva connotaciones principalmente comerciales.

Distintos autores han propuesto reglas generales para la propaganda, entre otras: 1) Transfusión. La propaganda opera siempre sobre un sustrato preexistente, se trata de una mitología nacional, o de un simple complejo de odios y prejuicios tradicionales. La propaganda tiene más éxito cuando despierta deseos y predisposiciones latentes en el pueblo, o cuando proporciona nuevos objetivos en tiempos de angustia y confusión pública. 2) Las incitaciones fundamentales deben apuntar, mediante símbolos de promesa y satisfacción, a los deseos emocionales. La atracción ejercida bajo formas racionales debe reservarse a grupos y situaciones especiales, donde dichas formas cumplan una función de prestigio. 3) Simplificación y enemigo único. La propaganda debe ser presentada de tal manera que se la pueda absorber velozmente sin necesidad de una reelaboración ya sea del símbolo o del significado. Asimismo, debe individualizar al enemigo en una sola persona y atacarla, reunir en ella todos los defectos, aun los propios. 4) Tiene importancia la repetición sistemática y persistente de unas pocas cuestiones simples y básicas. La repetición es muy efectiva cuando se trata de promover deseos e ideas. 5) La forma indirecta, la insinuación y la implicación son a veces preferibles a la formulación directa. 6) Exageración y desfiguración. Una vez establecido el deseo básico, pueden hacerse afirmaciones declarativas directas, y pueden ser empleados recursos subsidiarios como la exageración, las acusaciones sorprendentes y la falsedad abierta. 7) Orquestación. La persistencia del tema, junto con la variedad de su presentación, es la cualidad rectora de toda campaña de propaganda. Una gran campaña triunfa cuando logra expandirse en ecos infinitos, cuando consigue que en todas partes se discuta un mismo tema de las más diversas maneras, y cuando establece entre los que la han iniciado y aquellos en quien repercute un verdadero fenómeno de resonancia cuyo ritmo puede ser mantenido y amplificado. La campaña ideal se inicia con un acontecimiento importante, se desarrolla en forma progresiva y termina con apoteosis. 8) Unanimidad y contagio. Crear la impresión de unanimidad y utilizarla como

un medio de entusiasmo y terror al mismo tiempo es mecanismo básico de las propagandas totalitarias. Por lo que se refiere al contagio, su mayor expresión consiste en el ejemplo personal y encuentra su máxima influencia en las manifestaciones de masas.

La decoración de éstas incluye banderas, estandartes y ornamentos, emblemas e inscripciones, inscripciones y divisas, uniformes, música, antorchas, saludos, vivas, silencios, diálogos con los asistentes y hasta desórdenes. Se apela a sentimientos básicos: compasión, miedo, risa y alegría.

La contrapropaganda obedece a la necesidad de responder a la propaganda contraria. A veces se aconseja el silencio sobre las posiciones adversarias y todo el acento se pone en el propio mensaje, pero el debate ideológico reclama el uso de la contrapropaganda. La estrategia más general es la 'exposición de la fuente', es decir, minar la credibilidad del emisor de la propaganda. En este tema también se han desarrollado reglas como éstas: 1) Descomposición de la propaganda adversaria en sus elementos constitutivos para aislarlos y clasificarlos. Ya despojados de su aparato verbal y simbólico, se facilita su combate. 2) Atacar los puntos débiles. 3) Cuando la propaganda contraria es poderosa, no atacarla nunca de frente. 4) Atacar y desdeñar al adversario porque en materia de propaganda el argumento personal va más lejos que el argumento racional. 5) Demostrar que la propaganda del adversario está en contradicción con los hechos. 6) Ridiculizar al adversario. 7) Hacer que predomine el propio clima de fuerza, es decir, llevar la lucha al terreno propio.

El ideal democrático asume que si la más diversa propaganda puede fluir libre, continua y públicamente de manera competitiva, se impondrán las mejores ideas en el largo plazo. En lo que corresponde a las campañas, en los países democráticos se ha ido estableciendo la equidad en el tiempo y en el espacio utilizado en los medios masivos por los candidatos, el derecho de réplica entre los mismos, la limitación de los gastos de campaña y un periodo de 'silencio' previo a la votación, como formas de preservar la democracia en las elecciones.

Hoy, el extraordinario desarrollo de las comunicaciones, así como la sociedad tecnológica y su globalización, tienden a limitar el uso de la propaganda simplista y parroquial. Propaganda más compleja, científicamente formulada y más universal, satura la vida humana aun en las áreas más marginadas. La publicidad se ha convertido en un factor indispensable para el funcionamiento de la economía de mercado. La propaganda sigue siendo un instrumento importante de las relaciones internacionales, del gobierno de las sociedades y de la política y, en la nueva industria de la democracia, absorbe los recursos más cuantiosos. Si es cierto que ésta es la era de las comunicaciones, también es la de la propaganda.

La Investigación

S E G U N D A P A R T E

Importancia de la investigación en las campañas

En las campañas, la investigación consiste en la búsqueda científica de datos objetivos, que puedan ser sometidos al análisis y a la evaluación precisa y detallada, sobre los factores que determinan la realidad en la cual se pretende desarrollar una elección y que puedan afectar positiva o negativamente su resultado. El objetivo es disponer de información para tomar decisiones.

Ninguna campaña debe iniciarse sin un mínimo de investigación y, una vez en marcha, la investigación debe ser una actividad continua que permita decidir, de manera informada, estrategias y acciones a emprender, de acuerdo con las circunstancias coyunturales, las actividades realizadas y planeadas por los competidores, y el desarrollo alcanzado por la propia campaña.

El éxito de una campaña depende, en buena medida, de la cantidad y calidad de la información de que dispone, de la importancia que se le otorga y de] uso que se hace de la misma para orientar su desarrollo.

No obstante, una buena investigación no garantiza por sí misma decisiones inteligentes, pues es sólo una herramienta que para ser efectiva debe utilizarse con habilidad, ya que el análisis y las conclusiones resultantes pueden variar considerablemente según quien los efectúe, a pesar de que se basen en una misma información. De este modo, una buena investigación puede ser empleada para tomar malas decisiones y, a veces, las buenas decisiones se toman con base en una pobre investigación, o más aún, sin ningún tipo de investigación.

Nada sustituye a la inteligencia, la capacidad de juicio, la imaginación, la empatía¹ y la intuición del candidato, porque a menudo los datos no pueden ser totalmente concluyentes y la intuición es a veces absolutamente necesaria para prever las tendencias antes de que los datos de la investigación puedan documentarlas por completo.

Por eso, el candidato y el director de la campaña deben basar sus decisiones en la investigación, pero también integrarlas con su propia experiencia e intuición políticas. En ocasiones tienen que correr el riesgo de decidir, antes de que puedan disponer de los resultados concluyentes de una investigación. Otras veces, pueden encontrar dificultades para conciliar los resultados de la investigación con sus propios puntos de vista acerca de lo que es acertado o prudente hacer. Inclusive pueden presentarse ocasiones en las cuales tienen que hacer lo que están seguros de que puede llevarlos a perder algunos votos, aunque el respeto del electorado hacia la honradez del candidato también puede hacerle ganar votos que de otra manera no podría obtener.

De cualquier manera, la importancia de la investigación es creciente en las campañas modernas que se esfuerzan por poner en práctica estrategias dirigidas hacia grupos blanco precisos cuya identificación y manejo requiere necesariamente de la investigación, así como hacia el uso óptimo de los medios de comunicación debido a sus costos cada vez más altos, lo cual también implica investigación previa. Por lo anterior y por el desarrollo de nuevas tecnologías de campaña que responden a elecciones cada vez más competidas, la investigación es hoy el fundamento de las campañas que tienen mayores probabilidades de triunfo, en la medida en que provee la información necesaria para emprender

¹ La empatía es la capacidad para entender cómo otra gente percibe e interpreta la realidad; es distinta de la simpatía: la capacidad de imaginar qué haría uno en el lugar de otra persona.

las actividades, conocer a la oposición y sus intenciones, y dar seguimiento a las acciones propias ya realizadas para ganar el apoyo de los electores.

Tipos de investigación

Básicamente se distinguen dos tipos de investigación: la informal y la formal. La primera se refiere a las impresiones y juicios que se forman los candidatos y su grupo de allegados, con base en sus propios conocimientos y experiencias y de manera espontánea e inmediata, acerca de los resultados que tendrá o tuvo una determinada acción de campaña. Tradicionalmente, los candidatos basan sus conclusiones en lo que ven a su alrededor y actúan conforme a estas conclusiones para decidir o evaluar algún acto. La dificultad que existe con esta investigación informal es que es imposible estimar su certeza con anticipación. Sin embargo, algunos candidatos experimentados confían más en fundamentar sus conclusiones en las impresiones subjetivas obtenidas de manera personal en su campaña que en las impresiones obtenidas en la investigación objetiva; así, por ejemplo, suponen que las conversaciones amistosas con gente del pueblo o la asistencia nutrida a un mitin pueden ser significativas, pese a que difícilmente ellos puedan constituir una muestra representativa, en la cual todos los electores tuvieran igual probabilidad de ser escogidos.

La investigación informal se basa en diferentes fuentes de información, obviamente todas informales, como son: las palabras de la gente del partido, las declaraciones de los voluntarios de la campaña, los contactos personales, la reacción de la prensa y la calidez de la recepción en varias presentaciones personales del candidato. Las fuentes informales tienen un gran defecto: invariablemente conducen al candidato a sobrestimar su popularidad y, a menudo, lo impulsan a actuar cuando no debe, así como a emplear tácticas de campana inadecuadas. Esto no debe sugerir que las fuentes informales no tienen valor. Tomadas como calidades,

cada una puede dar un indicio de que se avanza por el camino de la victoria.

Para aprovechar esta investigación informal y considerarla con todas sus limitaciones, en algunos casos se acostumbran sesiones semanales durante las cuales los principales colaboradores y amigos del candidato expresan sus críticas, opiniones y preocupaciones sobre la marcha de la campaña; con igual propósito, cuando ésta comprende algunas subculturas y etnias de importancia estratégica para la victoria, cuya reacción a la campaña puede ser diferente al resto del electorado, hay quienes integran al equipo del candidato a un miembro de estos grupos con el objeto de que exprese su sentir respecto a la campaña, y represente el pensamiento de su subcultura o etnia.

La investigación formal consiste en la recolección, análisis e interpretación de datos de manera sistemática, objetiva y mediante métodos racionales y científicos. La estadística, el muestreo las encuestas, los grupos de opinión, la investigación documental son ejemplos de la investigación formal utilizada normalmente en las campañas. Asimismo, en las campañas más complejas hoy se hace uso de la simulación computarizada para imitar las reacciones que pueden tener los electores ante diferentes estímulos durante el desarrollo del proceso, de modo que puedan predecirse los efectos que estas reacciones tendrán en los resultados electorales.

Otros autores señalan, conforme a sus propósitos, cuatro tipos de investigación que todas las campañas necesitan para su mejor desarrollo, eficacia y eficiencia:

- La investigación estratégica. Incluye básicamente las encuestas, ayuda a delinear lo que debe ser el mensaje de campaña y a identificar a los electores que deben ser considerados blanco de la misma.
- La investigación operacional. Que comprende la elaboración de la cartografía electoral, el análisis de

las estadísticas electorales, la investigación de los posibles contribuyentes al financiamiento de la campaña, así como de los avales que pueden movilizar electores por su imagen y prestigio. El propósito de estas actividades es ayudar a realizar la campaña de la manera más efectiva y económica, así como atraer donadores y voluntarios que la sustenten.

- La investigación de los asuntos y problemas públicos. Sirve para determinar exactamente cuáles asuntos y problemas son de importancia para los electores de la división electoral, los medios masivos y el propio candidato.
- La investigación de la oposición. Es el área más nueva y controvertida de la investigación y tiene por objeto identificar las debilidades del opositor y del propio candidato.

Los cuatro tipos de investigación son complementarios y proporcionan una base de información sobre la cual construir sólidamente la campaña. El rumbo de una campaña es la primera determinante de su éxito y este rumbo, orientación o dirección, está compuesto por una serie de decisiones cuyo ingrediente esencial es la información precisa y oportuna que sólo puede ser, resultado de una buena investigación.

Principales decisiones que requieren de la investigación

C A P I T U L O I

Los objetivos, estrategias y actividades de las campañas se fundamentan en un conjunto de decisiones básicas que deben ser tomadas con base en la investigación formal; en especial, la investigación es una tarea esencial en los siguientes aspectos:

A. Grupos blanco y temas de campaña

¿ A qué grupos se intentará atraer? y ¿cuáles temas serán más atractivos para esos grupos? Son las preguntas más importantes que la investigación debe contestar para realizar una campaña exitosa. No hay nunca una sola manera de ganar una elección; de entre las múltiples opciones debe encontrarse la más adecuada al candidato y a las condiciones electorales por medio de la investigación. No obstante, todas las opciones que se definan requieren de la identificación de los grupos blanco más relevantes. Cualesquiera que sean los temas elegidos, deben ser probados mediante la investigación. De acuerdo con la composición del electorado pueden desarrollarse llamados específicos para los diferentes grupos blanco.

B. Avaless

¿ Cuáles avales son útiles para apoyar la campaña? Los avales, personas destacadas que respaldan públicamente a un candidato, provocan un doble efecto: atraen a algunos de los electores, pero alejan a otros. Es importante investigar cuáles avales son de valor antes de pedir o aceptar el apoyo de algunos personajes destacados. La investigación debe determinar algo que es básico y sin embargo, ignorado en muchas campañas: poner en la balanza un aval determinado y concluir si ayudará a la causa o constituirá el "beso de la muerte", particularmente para los grupos de electores a los cuales se pretende ganar.

No todas las decisiones acerca de los avales pueden basarse en la investigación, pero las decisiones críticas deben apoyarse en la mejor información que se pueda obtener dentro del periodo de tiempo disponible, de manera que el grado de riesgo pueda ser establecido y quizá también minimizado.

C. Tiempo

¿ En dónde se debe gastar el tiempo? La investigación puede ayudar enormemente a decidir esta cuestión esencial: en dónde y con qué electores se obtendrán buenos resultados, y en dónde y con cuáles no. El empleo de la investigación puede ayudar a decidir cómo gastar el tiempo del candidato al mostrarle dónde se encuentran los electores indecisos, qué les preocupa más y a qué llamados son más receptivos.



D. Modulación de los mensajes de campaña

Aunque no es sabio cambiar con frecuencia las estrategias de campaña y las tácticas, se requiere de cierta modulación en los mensajes; frecuentemente, estos cambios reflejan oportunidades que aparecen inesperadamente a lo largo de la campaña. La investigación es útil para determinar cómo se sienten los electores acerca de las controversias planteadas, así como para obtener datos que indiquen lo que les molesta del candidato y de su oponente. Parte de esta investigación puede obtenerse a partir del análisis de las notas de los periódicos, las conversaciones con personas en centros comerciales, los programas locales de radio y televisión, charlas con taxistas y otras fuentes informales; sin embargo, la investigación formal resulta más confiable y puede ayudar a regular los mensajes de la campaña de una manera más compleja cuando muestra cuáles están siendo captados y cuáles resultan ambiguos. Los resultados son de un gran valor para adaptar la literatura de la campaña a las necesidades del momento, y para decidir sobre el contenido y énfasis de los spots de radio y televisión. En general, la investigación debe brindar datos útiles sobre la efectividad de la propaganda en los diversos grupos de electores

E. Vulnerabilidad del oponente

La investigación puede indicar con alguna especificidad el contenido de los ataques más efectivos hacia el oponente, para ser utilizados eventualmente en la campana negativa. También ayuda a determinar la actitud que puede tener un candidato hacia sus competidores; por ejemplo, en algunos casos, la investigación puede señalar que al público le agrada el oponente pero piensa que éste no tiene una oportunidad real de ganar; de ser así, el candidato podrá halagar a su oponente siempre que sea posible, pero haciendo énfasis en que realmente no puede obtener el triunfo.

F. Medios

¿ Cuáles estaciones de radio, televisión y tv-cable y qué horarios contratar? La investigación sirve para determinar cuáles estaciones de radio y televisión, qué horas del día y de la noche y qué programas en particular prefieren los distintos grupos blanco de electores. Debido a que en las campañas mayores los gastos en televisión pueden comprender el 50 o 60% del presupuesto total, la información exacta acerca de los patrones y preferencias del público puede ser fundamental. Criterios semejantes deben aplicarse para la contratación de propaganda en diarios y revistas y, en general, en cualquier medio: anuncios espectaculares, bardas, compra de objetos utilitarios, etcétera.

G. Distribución de impresos, grabados y llamadas telefónicas

• **¿** Cuándo, dónde y a quién enviar literatura política y casetes o hacer llamadas? Estas son decisiones importantes que deben fundarse en la investigación para obtener mayor economía y efectividad. La investigación puede revelar en algunas áreas una gran mayoría en contra, por lo que remitirles literatura o casetes sólo significará desperdicio, pues motivarlos a votar significará acercarle votos al oponente; por eso, es importante la investigación y no actuar a ciegas. En este mismo sentido, el uso de llamadas telefónicas, faxes y redes de información necesita también de la investigación para no producir desperdicio ni efectos contraproducentes.

H. El costo de la investigación

Los resultados de la investigación no son tangibles o medibles como otros bienes y servicios empleados en las campañas, de ahí se deriva la resistencia a destinar recursos suficientes a esta actividad; sin embargo, sus beneficios pueden apreciarse mejor por lo que sucede o sucedería en su ausencia, es decir, por los desperdicios de consecuencias funestas y errores irreparables que pueden producirse en las campañas que se emprenden sin la base de una investigación adecuada.

Debido a la importancia que la actividad de investigación ha adquirido en la definición de estrategias y la evaluación de sus resultados, existe acuerdo en que una campaña adecuadamente manejada debe destinar no menos del 5 o 10% de sus recursos a las tareas de investigación.

I. Principales áreas de la investigación

En las campañas se considera que antes de emprender cualquier actividad se debe disponer de información sobre el electorado, la posición del candidato y de sus opositores, el contexto en que tendrá lugar la contienda electoral y los medios de lucha disponibles para los candidatos en competencia. Esta información constituye el ingrediente básico del plan de campaña.

De este modo, para establecer los objetivos, las estrategias y el presupuesto de la campaña, se requiere identificar y ubicar a los electores conforme a su comportamiento y expectativas electorales por medio de diversos análisis de las estadísticas electorales y, desde luego, mediante encuestas. En el siguiente capítulo se realiza un inventario de las tecnologías comúnmente utilizadas en las campañas para la identificación y ubicación de los electores.

Toda campaña debe partir de las potencialidades de su candidato para desarrollar sus mejores fuerzas y soslayar sus posibles debilidades. Sin embargo, estas fuerzas y debilidades son siempre relativas, surgen o desaparecen, aumentan o disminuyen en relación con las que poseen o no sus competidores. Por lo tanto, se requiere el estudio del propio candidato y de sus oponentes, así como de las relaciones que pueden guardar entre sí, para estar en posibilidad de identificar posibles estrategias a seguir tanto

por el candidato como por sus opositores. Los capítulos III y IV se dedican a estos temas.

Las campañas se dan dentro de una determinada situación que establece los términos en que la competencia puede darse. La legislación electoral, el sistema de partidos, el desempeño del gobierno, la situación económica, son factores de cuya combinación puede resultar un ambiente favorable para ciertas estrategias y, por lo tanto, para un eventual triunfo que, de no existir esas condiciones, sería imposible. El capítulo V abordará los principales factores estructurales y coyunturales que importan en la formulación de las estrategias de campaña.

Finalmente, el capítulo VI se refiere a la investigación de los principales recursos que pueden resultar accesibles para los distintos candidatos y que, en buena medida, establecerán los límites reales de cada estrategia de campaña.

Identificación y ubicación de electores

C A P Í T U L O I I

Como ha quedado establecido en la primera parte de este manual, en las campañas importa más la manera como el receptor recibe el mensaje que la intención de; emisor; por eso, las campañas para ser persuasivas requieren entender cómo los electores ven al mundo, sus motivaciones, emociones y aspiraciones. De la misma manera, se ha tratado de mostrar las dificultades casi insalvables que tienen las campañas para convertir a los electores en el periodo tan breve de su duración. También ha quedado asentado que el electorado no es homogéneo en su composición ni en su distribución dentro de una división electoral.¹

En consecuencia, como ningún candidato puede convertir a todo el electorado en partidario suyo, ni todos los electores responden a los mismos llamados, ni tienen una distribución uniforme, el primer paso de toda campaña consiste en identificar y ubicar a los electores que ya son o pueden ser simpatizantes potenciales del partido, las propuestas o la personalidad del candidato, de acuerdo con determinados indicadores demográficos y electorales, así como a la información obtenida mediante encuestas.

¹ La división electoral se refiere a cualquier circunscripción considerada por la ley para elegir a un candidato; en el caso de México, las divisiones electorales son de menor a mayor: el municipio, el distrito electoral local, el distrito electoral federal, el Estado, las circunscripciones plurinominales y la República, aunque existen algunos municipios de alta concentración urbana que pueden comprender varios distritos aun federales. Dentro de cada municipio, la subdivisión más pequeña para ubicar a los electores es la sección que generalmente agrupa a los que votan en una misma casilla. En el Distrito Federal, dentro de cada Delegación, a veces de manera traslapada, existen distritos electorales federales que sirven para la elección de diputados federales y asambleístas, los cuales se dividen directamente en secciones, dado que no existen municipios sino delegaciones.

De este modo, las campañas no necesitan dirigirse a toda la población ni a todos los electores de la división electoral correspondiente, sino sólo a aquellos que efectivamente votan y, dentro de éstos, fundamentalmente a los que siendo accesibles por cualquier medio de comunicación puedan ser persuadidos por la campaña.

La tarea consiste en cernir de entre toda la población de la división electoral a los electores que puedan constituir un blanco para los esfuerzos de la campaña. Con este propósito se realiza un proceso de restas sucesivas que va formando una especie de pirámide invertida, cuya base es la población total de la división electoral, a partir de la cual se debe considerar sólo a los ciudadanos; de entre todos éstos, únicamente interesan aquellos registrados como electores; de entre los electores registrados, sólo importan quienes votan habitualmente; de entre quienes votan habitualmente, hay que restar a los apoyadores incondicionales de los candidatos opositores, que difícilmente serán convertidos por la campaña, así como a los partidarios del candidato propio que votarán por él independientemente de la campaña realizada; el resto lo constituyen los electores indecisos, que pueden ser persuadidos por cualquier candidato; y de entre los electores que pueden ser persuadidos por todo candidato, hay que identificar a aquellos que pueden ser persuadidos por la campaña y el candidato propios; dentro de estos electores persuasibles por la campaña y el candidato propios, hay que identificar a aquellos que pueden dar los votos necesarios para la victoria, los cuales forman finalmente el vértice de esta pirámide invertida. Estos electores restantes serán los principales blancos de la campaña.

Por medio de la definición de blancos es posible encontrar importantes indicios de fortaleza y debilidad del candidato en diversos grupos y áreas descuidadas por los partidos y cuyo manejo adecuado puede otorgar el triunfo en una elección cerrada; de igual modo, es posible descubrir demandas latentes en los electores, no captadas por los partidos, y a partir de ellas intentar forjar nuevas coaliciones de grupos de electores para ganar la elección. Así, la campaña puede enfocarse hacia los asuntos y problemas que los electores consideran más importantes, y los recursos de la campaña encauzarse a aquellas áreas y grupos que con mayor probabilidad producirán el voto requerido por el candidato. Igualmente podrán concretarse metas, estrategias y programas, así como asignarse los recursos disponibles de la forma más racional, eficaz y económica.

En general, se trata de distinguir tres tipos de elector: los que habitualmente votan, los que lo hacen ocasionalmente y los que se abstienen. Cada uno debe ser tratado de manera diferente. Dentro de los habituales: los electores identificados como apoyos razonablemente fuertes para los oponentes deben ser ignorados, pues la campaña no tiene nada que hacer con ellos; los identificados como indecisos o apoyadores débiles de cada candidato, se convierten en el objetivo de varios programas de contacto electoral, diseñados para persuadirlos a apoyar al candidato propio y sobre ellos se enfoca primordialmente el mensaje de campaña; y los electores identificados como apoyo al candidato propio que, ya persuadidos en su favor, sólo necesitan de estímulo para asegurar su voto, por lo que se convierten en el objetivo principal del programa de promoción del voto.

Por otro lado, existen votantes ocasionales que si son opositores nada interesan a la campaña, pero si han votado alguna vez por el partido propio pueden ser objeto de programas de propaganda específicos, para que acudan a las urnas en esta ocasión, en tanto que si son indecisos pueden constituir un segundo blanco para el mensaje de campaña.

Ordinariamente, las campañas reconocen su incapacidad para activar a quienes habitualmente no votan, por lo que normalmente no disponen de ninguna acción dirigida a ellos, salvo cuando por extrema necesidad acuden mediante programas de promoción del voto a aquellos que potencialmente puedan votar en su favor.

Toda esta labor no es sencilla en la medida en que difícilmente existen registros de electores² que permitan una identificación y ubicación precisa en los términos requeridos para la planeación de las campañas; por lo tanto, se utilizan métodos indirectos para disponer de la información de la manera más aproximada y confiable, porque apuntar a blancos requiere especificidad: es tiro de rifle, no de escopeta.

La principal dificultad consiste en que al definir grupos de electores blanco siempre se corre el riesgo de confiar en una variable o en un conjunto de variables limitadas como criterio de definición, en tanto que en la realidad pesan en cada elector múltiples variables cuando decide su voto. Estas variables pueden tener diferente peso en cada individuo y en cada momento, lo cual crea millones de

² En países como Estados Unidos existen registros de electores de acuerdo con su afiliación partidista declarada, lo cual facilita esta tarea. En México, los datos y estadísticas electorales completos y confiables apenas comienzan a originarse, de modo que muchas tecnologías electorales encuentran por este motivo limitaciones en su aplicación.

combinaciones; el hecho es que hasta ahora no hay manera de identificar los diferentes matices y situaciones que pueden enmarcar una misma respuesta y esto puede conducir a errores graves. Por eso, el partidismo es considerado como el principal predictor de la conducta electoral, porque representa una autoidentificación mediante la cual el elector individual ha filtrado los mensajes de la cultura política y escogido una etiqueta para sí mismo.

Las opciones básicas para definir blancos son los individuos, las familias, los grupos y las áreas geográficas; asimismo, se utilizan los públicos de los medios masivos y una combinación de los criterios básicos señalados. Cada una tiene sus ventajas y desventajas. Todas son imperfectas y, si se quiere predecir conductas, los datos del comportamiento previo son esenciales.

- **El individuo.** Es el método más importante. Entre más se sepa de ellos, mejor comunicación puede existir; a mejor comunicación, más oportunidad de persuasión; y entre mayor persuasión, más votos. A mayor conocimiento del elector, mejores programas se podrán diseñar para que, mediante el mensaje fundado en el autointerés percibido, se comporte de determinada manera. El elector se puede identificar y ubicar a partir de características aisladas o combinadas: demográficas, sociológicas, políticas y psicológicas, como el género, edad, ocupación, ingreso, lugar de residencia, grado de participación social o política, afiliación partidista, creencias y valores, actitudes, por ejemplo. El supuesto es que una categoría demográfica sugiere otras características. No obstante, para los fines de las campañas, estas características *per se*

sólo son válidas en tanto representen formas habituales de comportamiento electoral también diferentes³ del resto del electorado, sobre las cuales se pueda definir un blanco y basar una estrategia de campaña dirigida a las mujeres, los jóvenes, las amas de casa, por ejemplo.

- **La familia.** Enfocar a las familias ayuda a maximizar el impacto porque el mensaje puede llegar a más de un elector y, por lo tanto, estimular más votos, por ejemplo, por medio de literatura política enviada por correo a las casas. La identificación y la ubicación adecuadas de familias aseguran mayor eficiencia y economía. También en este caso el llamado puede basarse en el autointerés familiar percibido.
- **El grupo organizado.** La membresía puede ser utilizada para difundir el mensaje. El llamado a los grupos se basa en los asuntos más amplios que los correspondientes al autointerés, en los cuales exista una posición homogénea de la membresía o de su dirigencia. Siempre que sea posible, se prefiere que el candidato hable directamente con los grupos y sus líderes.
- **El área geográfica.** Es la forma tradicional de establecer blancos con base en las divisiones electorales como -secciones, municipios o distritos-, debido a que las elecciones se realizan conforme a un criterio territorial o geográfico, aunque estas divisiones pueden mortificarse. A veces el área geográfica es la única unidad de la cual se tiene información. Los blancos definidos de acuerdo con áreas geográficas se basan en las premisas de que la gente que piensa y vota de modo similar vive cerca una de la otra, de que la residencia es

³ Véase en el Capítulo II, de la primera parte, cómo votan los distintos grupos.

indicador de un estilo de vida determinado que, a su vez, genera un tipo de comportamiento electoral, o de que la vecindad origina demandas comunes. La desventaja es que esas premisas no se cumplen ni de manera absoluta ni en todos los casos, por lo que, siguiendo este criterio, se envían mensajes indiscriminadamente a toda una gama de electores con base únicamente en su lugar de residencia. Para superar esta desventaja, la unidad geográfica puede hacerse lo más específica posible al dividirse en colonias, barrios, manzanas y calles. Esta forma de delimitar blancos se usa de diversos modos: para dar prioridad a zonas conforme a posibles votos favorables, definir prioridades de recorrido del candidato, distribuir propaganda directa, asignar el esfuerzo y el presupuesto de la campaña, seleccionar los medios masivos a utilizar, entre otros. Es de fundamental importancia en elecciones locales y municipales. en las cuales los temas de campaña pueden ser más de carácter urbano, directamente ligados al suelo.

- **Públicos de los medios de comunicación.** Consiste en enfocar a los electores de acuerdo con los medios masivos que usan cotidianamente para divertirse o informarse. Se funda en el hecho de que cada medio desarrolla una audiencia definida por determinadas características, entre ellas ciertas actitudes y opiniones políticas. Los llamados de campaña se enfocan conforme a algunas de estas actitudes y opiniones comunes. Tiene la desventaja de la falta de correspondencia de las zonas de cobertura de los medios con las divisiones electorales, sobre todo en lo que se refiere a los medios electrónicos, de modo que siempre habrá un exceso o una insuficiencia

respecto de los blancos elegidos por la campaña. En el caso de los diarios y revistas, esta desventaja puede ser subsanada por medio de encartes o suplementos restringidos a las zonas seleccionadas por la campaña.

- **Criterios mixtos.** La combinación de criterios para definir blancos será más adecuada si se cuenta con información suficiente. Por ejemplo, los grupos definidos por estilos de vida son caracterizaciones más exactas que las que se pudieran originar por la consideración de una sola variable; educación, ingresos, lugar de residencia y ciclo de vida familiar son algunas de las variables que se incluyen en un grupo clásico del estilo de vida. Adoptar el estilo de vida como criterio para definir blancos, supone que este estilo origina actitudes y comportamientos electorales similares y, por lo tanto, es de utilidad para la campaña.

En general, el criterio geográfico tiende a figurar en todas las clasificaciones del electorado puesto que el voto se recoge de acuerdo con una base territorial.

De cualquier manera, debe considerarse que entre más se sepa del elector, mejor se puede comunicar la campaña con él y que, a mayor información disponible, mayores probabilidades habrá de que la puntería sea más precisa; asimismo, que no basta identificar a los electores si los medios para alcanzarlos no son accesibles. En las campañas, como en la arquería, para lanzar una flecha se necesita saber primero si puede llegar al blanco y sobre todo verlo; la diferencia es que en las campañas no cuenta pegar cerca del blanco, hay que dar en el centro.

Capítulo



A. La división electoral.

La unidad de análisis más relevante para un candidato está usualmente determinada por el nivel de la elección y por la magnitud del electorado; por ejemplo, si el nivel es estatal, como es el caso de las elecciones para gobernador y senador, es más probable que haya interés por hacer la identificación y ubicación de electores entre el público de los medios, distritos y municipios, y hasta secciones, si el electorado es pequeño; si se trata de un cargo correspondiente al plano distrital, como el de diputado local y federal, por municipios y secciones; y si el puesto se ubica en el plano municipal, sólo por secciones electorales; si es el caso de presidente de la República, puede comprender tanto los públicos de los medios como el nivel de los estados y distritos federales, por ejemplo.

Capítulo



B. Análisis geográfico de la división electoral

El tamaño, la topografía y la accesibilidad de la división electoral son de importancia fundamental, dado que el uso adecuado del tiempo del candidato es uno de los principales problemas en toda campaña. El contacto cara a cara del candidato con el electorado no puede ser sustituido por completo; debe ser incrementado en la medida de lo posible. Por eso, se trata de ahorrar tiempo dedicado a la transportación con base en el conocimiento de la ubicación, adyacencia, medios y tiempos de acceso a las diferentes zonas que puede comprender el recorrido del candidato.

Las divisiones y subdivisiones electorales pueden ser urbanas, suburbanas, rurales o mixtas; planas o montañosas y con barreras físicas como desiertos, ríos o lagos. Asimismo, pueden tener accesibilidad rápida y fácil por carretera o requerir el uso de otros medios como avión o helicóptero. Las viviendas pueden estar dispersas o concentradas. El clima también puede hacer que la accesibilidad varíe, así como restringir los actos al aire libre o masivos en temporadas específicas o a determinadas horas.

Por otra parte, la geografía puede proporcionar escenarios que por su belleza, antecedentes históricos, grado de adelanto o problemática grave, pueden enriquecer con simbolismos los actos, las posiciones y las propuestas de los candidatos.

En general, hay que identificar las actividades del candidato y de la campaña que pueden ser afectadas por consideraciones geográficas. Por ejemplo: la gira, los tiempos y costos de transporte y comunicación; la propaganda debido a la heterogeneidad y tamaño de las zonas; las coberturas de los medios de campaña como teléfonos, correo, radio y televisión; la organización territorial de la campaña que puede reducir el tiempo de viaje, el establecimiento de cuarteles regionales para reducir costos y enfocar asuntos de interés regional, entre otros.

Todo el material recabado al respecto será un insumo importante del plan de la campaña, pues establece los límites físicos de su desarrollo.



C. Análisis demográfico

El análisis demográfico intenta identificar, mediante características registradas en el censo, los principales intereses de la gente y su receptividad a determinados mensajes; su objeto es desarrollar una estrategia congruente que destaque los intereses compartidos por la mayoría de la población e ignore los no compartidos; al mismo tiempo sirve para verificar si los competidores están en contradicción con esta mayoría y, dado el caso, exponer esta diferencia del oponente con el electorado.

Este tipo de análisis sólo es posible si se ajustan los datos del censo a la división electoral considerada y, todavía mejor, a las unidades de análisis en que ésta se subdivide.⁴ Consiste en descubrir las características demográficas principales de la división electoral, de las cuales se puedan deducir intereses, valores y perspectivas comunes que orientarán los temas de campaña que probablemente interesen a los electores por su género, edad, escolaridad, ocupación, ingresos, vivienda, servicios públicos, número de hijos y demás datos disponibles en el censo. A partir de estos datos se pretende establecer blancos específicos para los mensajes de la campaña; por ejemplo, formular mensajes destinados a un blanco formado por electores mayores de 55 años de edad y a otro integrado por electores entre 18 y 25. Es un análisis "univariado" en

⁴ Por ejemplo, un distrito puede subdividirse en municipios y secciones.

virtud de que se basa en una sola característica de la población considerada.

También, para especificar más el blanco del mensaje, se puede tratar de establecer algunos cruces de dos o más datos censales; por ejemplo, electores femeninos amas de casa de entre 18 y 25 años.

Un método más complejo para definir blancos es el análisis "multivariado", el cual recurre a varias medidas demográficas para producir grupos de áreas en donde reside gente similar. Este método requiere de complejos análisis estadísticos de datos del censo, pues emplea análisis de regresión y análisis de factor. Se localizan así áreas donde los individuos tienen cualidades demográficas similares. Se trata de una técnica muy cara para la mayoría de los candidatos, aunque es algunas veces accesible por medio de los partidos políticos y otras instituciones con más recursos.

Una limitación del análisis de las estadísticas para una campaña es que resulta imposible caracterizar a los votantes individuales. Lo único que se puede hacer es categorizar las áreas geográficas por las características sociales y demográficas de sus residentes. Pueden establecerse algunas relaciones mediante la comparación de las características de los grupos con los patrones de votación de las áreas.

Además, del análisis de los datos censales deben resultar los agrupamientos demográficos más importantes de la división electoral de que se trate, cuyas proporciones deben reflejarse en las muestras que se diseñen para las encuestas o para los grupos de opinión⁵ utilizados también para determinar los asuntos de mayor

⁵ Los grupos de opinión o de enfoque constituyen una técnica que se describe más adelante.

interés, alrededor de los cuales deben desarrollarse los temas y mensajes de la campaña.



D. Análisis de estadísticas electorales

El análisis de las estadísticas electorales pretende definir blancos para reducir el número de electores en que se debe concentrar la campaña. Se trata de definir objetivos para cada una de las subdivisiones determinadas y, al hacerlo, tener la capacidad para concentrar específicamente los recursos de la campaña en los electores por subdivisión, en donde el contacto directo puede ser mayor.

Esta jerarquización de las subdivisiones se basa en los datos de un determinado número de elecciones. Para algunos deben incluirse tres elecciones: una de alta visibilidad, como la presidencial; otra de baja visibilidad, como la de diputado; y otra representativa, como la de senador en el caso de que éste sea al puesto por el que se emprende la campaña.⁶ Para otros basta utilizar nada más dos elecciones: la alta y la representativa. Hay quienes consideran que es suficiente utilizar sólo la representativa. Lo cierto es que entre más medidas se puedan hacer, habrá mayor flexibilidad para la campaña. Además, algunos autores establecen una serie de requisitos que deben reunir las elecciones a considerar, como su carácter "normal", que no ocurra conjuntamente con otra de mayor nivel porque la afectará, o que correspondan a elecciones altamente competitivas. Asimismo se recomienda realizar el análisis en el nivel de

⁶ Si el puesto en disputa es de diputado federal, las elecciones de alta visibilidad pueden ser las presidenciales, las de gobernador y las de senador; en tanto que las de baja visibilidad serán las de diputado local o presidente municipal, y así sucesivamente.

las subdivisiones más pequeñas siempre que sea posible, ya que la identificación y ubicación de los electores será más concreta y, por lo tanto, más útil para la campaña. El tiempo y la disponibilidad de información, a veces incomparable por las diferencias entre las divisiones a nivel federal y local, por las redistribuciones o por los cambios en las secciones, determinan el enfoque posible. En todo caso, "más es mejor y cualquier sistema es mejor que el desorden".

La elaboración de la cartografía electoral de la división y de las subdivisiones consideradas permite identificar los límites precisos de las mismas, representar en mapas las características relevantes de las subdivisiones resultado de los diversos análisis que son efectuados con motivo de la campaña, así como ubicar, en los planos, los objetivos, estrategias, programas y acciones que se decidan para cada una de ellas.

Sin importar el nivel de la elección, las campañas usan medidas comunes de identificación de blancos conforme a las características electorales de cada subdivisión. Entre las medidas más empleadas están las siguientes:

1. Distribución de los electores

El análisis de distribución del número de electores entre las subdivisiones de la unidad electoral tiene por objeto determinar el peso potencial relativo de cada una de las mismas. Aun cuando las divisiones y subdivisiones se diseñan para establecer una distribución uniforme de los electores, por diversos motivos, entre ellos el propio movimiento de la población, esta aspiración nunca se logra del todo.⁷ El ordenamiento de estas unidades según su

⁷En 1994 el padrón electoral en el nivel de distritos federales uninominales comprendía tanto un distrito en Iztapalapa de más de medio millón de electores como otro en Iztacalco con un poco más de once mil empadronados.

tamaño, esto es, el número de electores empadronados, señala los posibles blancos que, conforme una primera jerarquía de prioridades, las campañas deben considerar al formular sus planes, de modo que importen más las unidades que concentran el mayor número de empadronados que las que registren los menores montos (véase el ejemplo I). Así podrán clasificarse las subdivisiones en grandes, medianas y pequeñas, conforme a los parámetros considerados más adecuados, y, en su caso, establecer un objetivo o estrategia de campaña determinado.

Si es posible determinar la cantidad de ciudadanos no empadronados mediante la comparación de la población censada en edad de votar y los electores registrados en el padrón, y si aún lo permite la ley, puede abrirse la posibilidad de identificar los blancos de una estrategia para promover el empadronamiento de ciudadanos, siempre y cuando exista la certeza de que estos nuevos electores estarán en favor del candidato propio. Sin embargo, esta tarea corresponde más al partido que a la campaña, aunque si la gente se dirige al candidato en busca de orientación, la ayuda no puede negarse.

2. Votación efectiva promedio

La votación efectiva promedio se refiere al total de los votos emitidos por los electores registrados en el padrón de una subdivisión durante determinado número de elecciones. Los electores que habitualmente votan constituyen el blanco general de las campañas; su identificación y ubicación permite estimar el universo real en el cual tendrá lugar la competencia electoral; en situaciones

EJEMPLO 1. DIVISIÓN : BAJA CALIFORNIA

DISTRIBUCIÓN DE LOS ELECTORES					
Subdivisiones:		1994		%	
Distritos		Padrón	%	Acumulado	Orden
Tijuana	VI	293,261	26.92	26.92	1
Mexicali	IV	248,710	22.83	49.75	2
Ensenada	III	194,142	17.82	67.57	3
Mexicali	I	129,862	11.92	79.49	4
Tijuana	V	119,080	10.93	90.42	5
Tijuana	II	104,501	9.59	100.01	6
TOTAL		1,089,556	100.00%		

normales, se considera la más precisa indicación del número total de votantes registrados que es más probable que voten durante la próxima elección, bajo el supuesto de que los patrones de votación se modifican muy lentamente.

Una primera manera de estimar la votación efectiva es mediante el promedio de los votos emitidos en varias elecciones (véanse los ejemplos 2 y A).

VOTACIÓN EFECTIVA =

Suma de votos recibidos por todos los candidatos en X subdivisión en X elecciones

X elecciones consideradas

Otra forma de estimarla es mediante el promedio de los porcentajes de votos emitidos respecto al padrón electoral en cada una de las subdivisiones definidas. Se calcula mediante dos operaciones: en la primera se obtiene el porcentaje que los votos sufragados representan respecto al padrón en cada subdivisión, durante cada una de las elecciones consideradas; a continuación se suman todos estos porcentajes y su total se divide entre el número de los mismos para obtener el promedio para cada subdivisión (véanse los ejemplos 3 y B).

% VOTACIÓN EFECTIVA EN CADA SUBDIVISIÓN =

Votación emitida en una subdivisión durante una elección.

Número de electores registrados en el padrón electoral de la subdivisión

EJEMPLO 2. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

VOTACIÓN EFECTIVA							
Con base en votaciones para diputados federales							
Subdivisiones:		1985	1988	1991	1994	Total	Total Votos
Mexicali	IV	111,475	102,639	151,889	188,113	554,116	138,529
Tijuana	VI	70,224	63,265	132,382	202,823	468,694	117,173
Ensenada	III	80,892	76,073	109,565	142,298	408,828	102,207
Mexicali	I	86,786	73,520	80,933	98,358	339,597	84,899
Tijuana	V	49,813	49,380	56,962	842,220	240,377	60,094
Tijuana	II	56,764	44,494	60,156	73,543	234,957	58,739
TOTAL		455,954	409,371	591,887	789,357	2,246,569	561,642

EJEMPLO A. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

VOTACIÓN EFECTIVA PROMEDIO										
Subdivisiones: Distritos		1988				1994				Promedio General
		Votos Presidente	Votos Senador	Votos Diputado	Promedio	Votos Presidente	Votos Senador	Votos Diputado	Promedio	
Mexicali	IV	106,246	102,884	102,639	103,923	190,752	188,942	188,113	189,260	146,591
Tijuana	VI	53,849	63,644	63,265	60,252	206,558	202,272	202,823	203,884	132,068
Ensenada	III	80,540	76,451	76,073	77,688	146,035	143,671	142,298	144,001	110,844
Mexicali	I	73,097	73,399	73,520	73,338	99,730	98,374	98,358	98,820	86,079
Tijuana	V	53,769	49,398	49,380	50,849	86,173	84,717	84,222	85,037	67,943
Tijuana	II	46,452	45,372	44,494	45,439	75,299	73,928	73,543	74,256	59,848
TOTAL		413,953	411,148	409,371	411,489	804,522	791,904	789,357	795,258	603,375

EJEMPLO 3. DIVISIÓN BAJA CALIFORNIA

VOTACIÓN EFECTIVA PROMEDIO														
Con base en elecciones en para diputados federales														
Subdivisiones:		1985			1988			1991			1994			Promedio
Distritos		Padrón	Votos	%	Padrón	Votos	%	Padrón	Votos	%	Padrón	Votos	%	%
Mexicali	I	139,268	86,786	62.32	135,579	73,520	54.23	115,835	80,933	69.87	129,862	98,358	75.74	65.54
Mexicali	IV	198,568	111,475	56.14	200,000	102,639	51.32	210,339	151,889	72.21	248,710	188,113	75.64	63.83
Tijuana	II	90,253	56,764	62.89	90,961	44,494	48.92	86,902	60,156	69.22	104,501	73,543	70.37	62.85
Ensenada	III	142,564	80,892	56.74	148,782	76,073	51.13	159,144	109,565	68.85	194,142	142,298	73.30	62.51
Tijuana	VI	123,776	70,224	56.73	136,956	63,265	46.19	210,821	132,382	62.79	293,261	202,823	69.16	58.72
Tijuana	V	101,736	49,813	48.96	105,188	49,380	46.94	90,063	56,962	63.25	119,080	84,222	70.73	57.47

EJEMPLO B. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

VOTACIÓN EFECTIVA PROMEDIO																		
Subdivisiones		Votos	1988							1994							Promedio	
			Padrón	Presidente	%	Senador	%	Diputados	%	Promedio	Padrón	Presidente	%	Senador	%	Diputados		%
Mexicali	I	135,579	73,097	53.91	73,399	54.14	73,520	54.23	54.09	129,862	99,730	76.80	98,374	75.75	98,358	75.74	76.10	65.10
Mexicali	IV	200,000	106,246	53.12	102,884	51.44	102,639	51.32	51.96	248,710	190,727	76.69	188,942	75.97	188,113	75.64	76.10	64.03
Ensenada	III	148,782	80,540	54.13	76,451	51.38	76,073	51.13	52.21	194,142	146,035	75.22	143,671	74.00	142,298	73.30	74.17	63.19
Tijuana	II	90,961	46,452	51.07	45,372	49.88	44,494	48.92	49.96	104,501	75,299	72.06	73,928	70.74	73,543	70.37	71.06	60.51
Tijuana	V	105,188	53,769	51.12	49,398	46.96	49,380	46.94	48.34	119,080	86,173	72.37	84,717	71.14	84,222	70.73	71.41	59.88
Tijuana	VI	136,956	53,849	39.32	63,644	46.47	63,265	46.19	43.99	293,261	206,558	70.43	202,272	68.97	202,823	69.16	69.52	56.76
TOTAL		817,466	413,953	50.64	411,148	50.30	409,371	50.08	50.34	1,089,556	804,522	73.84	791,904	72.68	789,357	72.45	72.99	61.66

VOTACIÓN EFECTIVA PROMEDIO DE LA SUBDIVISIÓN =

Suma de % votación efectiva de una subdivisión en X elecciones

X elecciones consideradas

La votación efectiva permite establecer un segundo criterio de ordenación de las subdivisiones de acuerdo con la distribución del promedio de votos sufragados efectivamente, así como clasificar a las subdivisiones en alta, mediana y menor votación, y disponer tratamientos diferenciales de la campaña para cada una de estas categorías, pues obviamente las áreas en donde votan más electores tienen mayor importancia para las campañas que aquellas en donde el abstencionismo es mayor.

En algunos casos, con base en datos adicionales, la votación efectiva puede ser la base de una estrategia dirigida a los abstencionistas que puedan ser probables simpatizantes del candidato.

3. Votación partidista promedio

La votación partidista es el promedio de votos obtenidos por el partido en una subdivisión durante un determinado número de elecciones. Esta medida se considera el indicador más confiable para predecir el voto en elecciones normales con base en el supuesto de que la

identificación con un partido es una fuerza constante y poco variable⁸ (véanse los ejemplos 4 y C).

VOTACIÓN PARTIDISTA =

Votos obtenidos por el partido X en cada subdivisión

Número de subdivisiones consideradas

De acuerdo con su promedio de votación partidista se pueden ordenar las subdivisiones en categorías de alta, mediana y menor votación en favor del partido, de modo que esta jerarquización constituya un tercer criterio para enfocar los objetivos, estrategias y programas de la campaña.

4. Fuerza del partido

Otra manera de apreciar la votación obtenida por el partido es la denominada "fuerza del partido", que consiste en el porcentaje promedio de las proporciones de la votación obtenida en cada subdivisión respecto al total de votos sufragados en favor de todos los candidatos. Se considera que esta medida refleja la intensidad "normal" de identificación con el partido. Para estimar la fuerza del partido se divide el número total de votos obtenidos por este partido entre el número total de votos emitidos en una subdivisión en la elección correspondiente. El resultado es el porcentaje de la votación obtenida por el partido en cada subdivisión en una determinada elección. Estos porcentajes se suman y después se dividen entre el número de elecciones consideradas para sacar el promedio de todos los porcentajes calculados (véanse los ejemplos 5 y D).

⁸ Algunos llaman "voto duro" a este voto que permanece fiel a un partido en varias elecciones a lo largo del tiempo.

EJEMPLO 4. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

VOTACIÓN PARTIDISTA PROMEDIO							
Con base en elecciones para diputados federales							
Subdivisiones:		1985	1988	1991	1994	TOTAL	
Distritos		PRI	PRI	PRI	PRI	VOTOS	PROMEDIO
Mexicali	IV	59,218	44,809	74,078	98,711	276,816	69,204
Tijuana	VI	32,660	23,229	52,879	96,921	205,689	51,422
Ensenada	III	33,967	31,748	48,166	72,377	186,258	46,565
Mexicali	I	35,038	31,620	36,466	55,465	158,589	39,647
Tijuana	V	27,055	20,461	24,083	39,670	111,269	27,817
Tijuana	II	24,374	16,450	25,468	36,398	102,690	25,673
TOTAL		212,312	168,317	261,140	399,542	1,041,311	260,328

EJEMPLO C. DIVISIÓN BAJA CALIFORNIA

VOTACIÓN PARTIDISTA PROMEDIO										
Subdivisiones: Distritos		1988 PRI				1994 PRI				Promedio General
		Presidente	Senador	Diputado	Promedio	Presidente	Senador	Diputado	Promedio	
Mexicali	IV	43,100	45,541	44,809	44,483	100,418	98,091	98,711	99,073	71,778
Tijuana	VI	17,893	24,694	23,229	21,939	98,790	95,483	96,921	97,065	59,502
Ensenada	III	28,983	30,978	31,748	30,570	72,814	72,717	72,377	72,636	51,603
Mexicali	I	27,805	30,429	31,620	29,951	52,120	49,929	55,465	52,505	41,228
Tijuana	V	17,893	18,650	20,461	19,001	41,081	39,098	39,670	39,950	29,476
Tijuana	II	16,065	16,459	16,450	16,325	37,621	36,377	36,398	36,799	26,562
TOTAL		151,739	166,751	168,317	162,269	402,844	391,695	399,542	398,027	280,148

EJEMPLO 5. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

FUERZA DEL PARTIDO														
Con base en elecciones para diputados federales														
Subdivisiones:		1985			1988			1991			1994			
Distritos	Total	Votos		Total	Votos		Total	Votos		Total	Votos		Promedios	
	Votos	PRI	%	Votos	PRI	%	Votos	PRI	%	Votos	PRI	%		
Mexicali	IV	111,475	59,218	53.12	102,639	44,809	43.66	151,889	74,078	48.77	188,113	98,711	52.47	49.51
Tijuana	V	49,813	27,055	54.31	49,380	20,461	41.44	56,962	24,083	42.28	84,222	39,670	47.10	46.28
Mexicali	I	86,786	35,038	40.37	73,520	31,620	43.01	80,933	36,466	45.06	98,358	55,465	56.39	46.21
Ensenada	III	80,892	33,967	41.99	76,073	31,748	41.73	109,565	48,166	43.96	142,298	72,377	50.86	44.64
Tijuana	II	56,764	24,374	42.94	44,494	16,450	36.97	60,156	25,468	42.34	73,543	36,398	49.49	42.94
Tijuana	VI	70,224	32,660	46.51	63,265	23,229	36.72	132,382	52,879	39.94	202,823	96,921	47.79	42.74

EJEMPLO D. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

FUERZA DEL PARTIDO

Con base en elecciones para diputados federales

Subdivisiones: Distritos	Total Votos	1988			1994			Pro- medio %	Pro- medio %	Total Votos	1994			Pro- medio %	Pro- medio %	Pro- medio General	
		Votos PRI Presi- dente	Fuerza Partido %	Votos PRI Sena- dor	Fuerza Partido %	Votos PRI Dipu- tado	Fuerza Partido %				Votos PRI Sena- dor	Fuerza Partido %	Votos PRI Dipu- tado				Fuerza Partido %
Mexicali IV	102,639	43,100	41.99	45,541	44.37	44,809	43.66	43.34	188,113	100,418	53.38	98,091	52.14	98,711	52.47	52.67	48.00
Mexicali I	73,520	27,805	37.82	30,429	41.39	31,620	43.01	40.74	98,358	52,120	52.99	49,929	50.76	55,465	56.39	53.38	47.06
Ensenada III	76,073	28,983	38.10	30,978	40.72	31,748	41.73	40.18	142,298	72,814	51.17	72,717	51.10	72,377	50.86	51.04	45.61
Tijuana II	44,494	16,065	36.11	16,459	36.99	16,450	36.97	36.69	73,543	37,621	51.16	36,377	49.46	36,398	49.49	50.04	43.36
Tijuana V	49,380	17,893	36.24	18,650	37.77	20,461	41.44	38.48	84,222	41,081	48.78	39,098	46.42	39,670	47.10	47.43	42.96
Tijuana VI	63,265	17,893	28.28	24,694	39.03	23,229	36.72	34.68	202,823	98,790	48.71	95,483	47.08	96,921	47.79	47.86	41.27
TOTAL	409,371	151,739	37.07	166,751	40.73	168,317	41.12	39.64	789,357	402,844	51.03	391,695	49.62	399,542	50.62	50.42	45.03

FUERZA DEL PARTIDO EN UNA SUBDIVISIÓN =

Total de votos a favor de X partido en cada elección considerada

Total de votos a favor de todos los candidatos en cada elección considerada

FUERZA PROMEDIO DEL PARTIDO EN UNA SUBDIVISIÓN =

Suma de la fuerza del partido en todas las subdivisiones

Número de elecciones consideradas

En función de esta medida, se pueden localizar áreas de "base" y "oposición" en una división electoral. La fuerza promedio del partido constituye un criterio más para jerarquizar las actividades de la campaña y, cuando las subdivisiones se refieren a unidades en donde se desarrollan elecciones simultáneas -municipios, por ejemplo- esta fuerza promedio representa la posibilidad de triunfo o de derrota.

Conforme a los porcentajes obtenidos, es común clasificar las subdivisiones en "seguras" si el partido tiene un promedio de 60% o más; en "competitivas" u "oscilantes", si el porcentaje varía entre menos del 60% y más de 40%; y "perdidas", cuando el porcentaje de votos en favor de un partido es menor a ese 40%. Las subdivisiones seguras son aquellas en las cuales uno de los partidos es tan dominante que sólo su candidato puede ganar; son subdivisiones que presentan escasa oportunidad para las campañas de tener un impacto en los resultados electorales, los cuales

son predecibles antes de que las elecciones se lleven a cabo. En las subdivisiones competitivas existe una oportunidad real de ganar para más de un candidato; en ellas la campaña y las características del candidato pueden tener un impacto en el resultado final de la elección. En las subdivisiones perdidas, la realidad es que el mejor candidato posible, aunque haga la mejor campaña, no puede ganar, ya que el triunfo está asegurado por el partido opositor.

A cada una de las subdivisiones clasificadas de esta manera corresponden objetivos, estrategias y programas de campaña diferentes.

La importancia relativa de las subdivisiones específicas puede cambiar según el nivel y las elecciones usadas en su cálculo; por eso, es de suma importancia decidir de cuáles elecciones incluir para estimar esta "fuerza del partido".

5. Porcentaje promedio de esfuerzo de campaña

Se usa comúnmente para la asignación de los recursos de la campaña y el tiempo del candidato a cada una de las subdivisiones. Se trata de estimar el esfuerzo que la campaña debe desarrollar con base en la contribución que cada subdivisión haga a la votación efectiva o a la votación obtenida por el partido.

Una primera manera de calcular este promedio de acuerdo con la votación efectiva (véanse los ejemplos 6 y E) es la siguiente:

% DE CADA SUBDIVISIÓN =

Votación efectiva en cada una de las subdivisiones

—————
VOTACIÓN EFECTIVA TOTAL

EJEMPLO 6. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

FUERZA DEL PARTIDO										
Con base en elecciones para diputados federales										
		1985		1988		1991		1994		Promedio
Subdivisiones:	Distritos	Total Votos	% Esfuerzo	Total Votos	% Esfuerzo	Total Votos	% Esfuerzo	Total Votos	% Esfuerzo	
Mexicali	IV	111,475	25.45	102,639	25.07	151,889	25.66	188,113	23.83	24.75
Tijuana	VI	70,224	15.40	63,265	15.45	132,382	22.37	202,823	25.69	19.73
Ensenda	III	80,892	17.74	76,073	18.58	109,565	18.51	142,298	18.03	18.22
Mexicali	I	86,786	19.03	73,520	17.96	80,933	13.67	98,358	12.46	15.78
Tijuana	V	49,813	10.93	49,380	12.06	56,962	9.62	84,222	10.67	10.82
Tijuana	II	56,764	12.45	44,494	10.87	60,156	10.16	73,543	9.32	10.70
TOTAL		455,954	100%	409,371	100%	591,887	100%	789,357	100%	100%

EJEMPLO E. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

PORCENTAJE DE ESFUERZO DE CAMPAÑA																
Subdivisiones: Distritos		1988							1994							% Promedio General
		Votos Presidente	% Esfuerzo	Votos Senador	% Esfuerzo	Votos Diputado	% Esfuerzo	% Promedio	Votos Presidente	% Esfuerzo	Votos Senador	% Esfuerzo	Votos Diputado	% Esfuerzo	% Promedio	
Mexicali	IV	106,246	25.67	102,884	25.02	102,639	25.07	25.25	190,727	23.71	188,942	23.86	188,113	23.83	23.80	24.53
Tijuana	VI	53,849	13.01	63,644	15.48	63,265	15.45	14.65	206,558	25.67	202,272	25.54	202,823	25.69	25.64	20.14
Ensenada	III	80,540	19.46	76,451	18.59	76,073	18.58	18.88	146,035	18.15	143,671	18.14	142,298	18.03	18.11	18.49
Mexicali	I	73,097	17.66	73,399	17.85	73,520	17.96	17.82	99,730	12.40	98,374	12.42	98,358	12.46	12.43	15.12
Tijuana	V	53,769	12.99	49,398	12.01	49,380	12.06	12.36	86,173	10.71	84,717	10.70	84,222	10.67	10.69	11.52
Tijuana	II	46,452	11.22	45,372	11.04	44,494	10.87	11.04	75,299	9.36	73,928	9.34	73,543	9.32	9.34	10.19
TOTALES		413,953	100%	411,148	100%	409,371	100%	100%	804,522	100%	791,904	100%	789,357	100%	100%	100%

**PROMEDIO DE ESFUERZO DE
CAMPAÑA =**

Suma de porcentajes de X subdivisión en las elecciones
consideradas

Número de elecciones consideradas

Otra forma de estimar el porcentaje promedio de esfuerzo de campana es conforme al porcentaje de la votación con que contribuye cada una de las subdivisiones al total de votos obtenidos por un partido. Bajo el supuesto de que quien ha votado alguna vez por un partido es muy probable que vuelva a hacerlo en una situación normal, el esfuerzo a desarrollar por la campaña debe ser proporcional a la contribución de cada subdivisión al triunfo del partido. Para su cálculo, en cada subdivisión se dividen los votos favorables entre el total de votos obtenidos por el partido en toda la división electoral en una elección. Para sacar el promedio, se suman todos los porcentajes de la subdivisión y el resultado se divide entre el número de elecciones consideradas (véanse los ejemplos 7 y F):

**POCENTAJE DE ESFUERZO EN CADA
SUBDIVISIÓN =**

Votos a favor de X partido en X subdivisión en x elección

Total de votos obtenidos por X partido en la división electoral
en X elección

**POCENTAJE DE PROMEDIO DE
ESFUERZO EN CADA SUBDIVISIÓN =**

EJEMPLO 7. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

PORCENTAJE PROMEDIO DE ESFUERZO DE CAMPAÑA Con base en elecciones para diputados federales										
Subdivisiones:		1985	Esfuerzo	1988	Esfuerzo	1991	Esfuerzo	1994	Esfuerzo	Porcentaje
Distritos		PRI	%	PRI	%	PRI	%	PRI	%	Promedio
Mexicali	IV	59,218	27.89	44,809	26.62	74,078	28.37	98,711	24.71	26.90
Tijuana	VI	32,660	15.38	23,229	13.80	52,879	20.25	96,921	24.26	18.42
Ensenada	III	33,967	16.00	31,748	18.86	48,166	18.44	72,377	18.11	17.85
Mexicali	I	35,038	16.50	31,620	18.79	36,466	13.96	55,465	13.88	15.78
Tijuana	V	27,055	12.74	20,461	12.16	24,083	9.22	39,670	9.93	11.01
Tijuana	II	24,374	11.48	16,450	9.77	25,468	9.75	36,398	9.11	10.03
TOTAL		212,312	100%	168,317	100%	261,140	100%	399,542	100%	100%

EJEMPLO F. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

PORCENTAJE PROMEDIO DE ESFUERZOS DE CAMPAÑA														
Subdivisiones: Distritos	Votos PRI Presidente	Esfuerzo %	1988				1994				Porcentaje Promedio			
			Votos PRI Senador	Esfuerzo %	Votos PRI Diputado	Esfuerzo %	Votos PRI Presidente	Esfuerzo %	Votos PRI Senador	Esfuerzo %				
Mexicali	IV	43,100	28.40	45,541	27.31	44,809	26.62	100,418	24.93	98,091	25.04	98,711	24.71	26.17
Tijuana	VI	17,893	11.79	24,694	14.81	23,229	13.80	98,790	24.52	95,483	24.38	96,921	24.26	18.93
Ensenada	III	28,983	19.10	30,978	18.58	31,748	18.86	72,814	18.07	72,717	18.56	72,377	18.11	18.55
Mexicali	I	27,805	18.32	30,429	18.25	31,620	18.79	52,120	12.94	49,929	12.75	55,465	13.88	15.82
Tijuana	V	17,893	11.79	18,650	11.18	20,461	12.16	41,081	10.20	39,098	9.98	39,670	9.93	10.87
Tijuana	II	16,065	10.59	16,459	9.87	16,450	9.77	37,621	9.34	36,377	9.29	36,398	9.11	9.66
TOTAL		151,739	100%	166,751	100%	168,317	100%	402,844	100%	391,695	100%	399,542	100%	100%

Suma de porcentajes de esfuerzo de cada subdivisión en X
número de elecciones

X número de elecciones

Así, cada una de las subdivisiones puede enumerarse en orden descendente a efecto de clarificar los rangos de prioridad y determinar con cuáles subdivisiones puede alcanzarse el triunfo.

Este índice es útil para asignar tiempo de candidato si se suma el número total de horas que dedicará a la campaña y después se va multiplicando por el porcentaje correspondiente para definir las horas que dedicará a cada subdivisión; aunque en la práctica el candidato deberá asignar muy poco de su tiempo a las subdivisiones de baja votación, pues ello le permitirá asignar más tiempo a las de mayor votación. El índice es sólo una guía, las prioridades identificadas por este método no son definitivas, otros factores pueden ser considerados para darles crédito o modificarlas. Entre ellos: la investigación de la oposición, de los problemas, las áreas demográficas. Por eso, quizás algunas subdivisiones, aun si reciben del 5% al 10%, deban ser desestimadas.

6. Caída del voto partidista

La caída o declinación del voto partidista muestra la diferencia entre el número de votos partidistas en elecciones de alta y baja visibilidad.⁹ Es una medida de la votación partidista potencial porque descubre

⁹Las elecciones de alta visibilidad generalmente corresponden a presidente de la República y gobernador; en contraste, las de más baja visibilidad son, por ejemplo, las de diputados locales, sobre todo cuando no se realizan conjuntamente con alguna elección de alta visibilidad.

elevaciones que significan mayor votación para candidatos de más baja visibilidad, lo cual refleja predisposición hacia los mismos. Estas elevaciones representan un potencial de votos importante. Para calcular la caída, los totales de cada subdivisión de la elección representativa se restan de sus equivalentes en la elección de mayor visibilidad en un año para sacar la primera diferencia. Se repite la operación con un año distinto para sacar la segunda caída. Se repite el procedimiento si se saca una tercera caída. Las dos o tres diferencias se suman para sacar la caída total y se dividen entre dos o tres para estimar la caída promedio. Conforme a la caída promedio se pueden establecer jerarquías entre las subdivisiones. Esta medida es útil para definir prioridades para la promoción del voto (véase el ejemplo 8):

CAÍDA EN UNA ELECCIÓN =

Votos partidistas de la elección más visible - votos partidistas de la menos visible

CAÍDA PROMEDIO =

Suma de las caídas consideradas

Número de elecciones consideradas

7. Voto escindido

Es una medida de anormalidad que identifica las diferencias de voto para candidatos a diferentes cargos de un mismo partido, ya que lo "normal" es que quien vota por un partido lo haga por todos sus candidatos. Se representa mediante la diferencia en porcentaje entre candidatos de un mismo

EJEMPLO 8. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

CAÍDA DEL VOTO								
Subdivisiones: Distritos		1988			1994			Caída Promedio
		Voto PRI Presidente	Voto PRI Diputado	Caída	Votos PRI Presidente	Voto PRI Diputado	Caída	
Tijuana	VI	17.893	23.229	5.336	98.79	96.921	1.869	3,602.5
Mexicali	I	27.805	31.620	3.815	52.120	55.465	3.345	3,580.0
Tijuana	V	17.893	20.461	2.568	41.081	39.670	1.411	1,895.0
Mexicali	IV	43.100	44.809	1.709	100.418	98.711	1.707	1,708.0
Ensenada	III	28.983	31.748	2.765	72.814	72.377	437	1,601.0
Tijuana	II	16.065	16.450	385	37.621	36.398	1.223	804.0
TOTAL		151.739	168.317	16.578	402.844	399.542	9.992	13,190.5

partido de baja y alta visibilidad en por lo menos dos elecciones. El promedio se obtiene dividiendo la suma de los porcentajes anteriores entre el número de elecciones escogidas. Hay que ignorar los signos + o - ya que lo que interesa es el porcentaje de votantes que cambian de lealtades, no importa en qué nivel, lo importante es que lo abandonan. A continuación se pueden ordenar los promedios para establecer categorías entre las subdivisiones (véase el ejemplo 9):

% DE VOTO ESCINDIDO =

$$\frac{\% \text{ votos partidistas del candidato más visible} - \% \text{ votos del menos visible en una misma elección}}{\text{Número de elecciones consideradas}}$$

PROMEDIO DE VOTO ESCINDIDO =

$$\frac{\text{Suma de \% de votos oscilantes en dos o más elecciones}}{\text{Número de elecciones consideradas}}$$

El voto escindido indica una identificación débil con los partidos y una mayor atracción o rechazo por las personalidades, por lo que se utiliza para identificar áreas susceptibles a la persuasión de candidatos atractivos.

8. Persuabilidad

Para medir la persuabilidad de los electores se calcula la diferencia entre el candidato más popular del partido y el candidato menos popular del mismo partido para el mismo puesto en varias elecciones. El supuesto es que los electores que alguna vez votaron por un partido y después cambiaron su voto o viceversa son persuasibles por una buena

EJEMPLO 9. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

VOTO ESCINDIDO								
Subdivisiones: Distritos		1988			1994			Promedio Voto Escindido %
		Diputado % Voto PRI	Presidente % Voto PRI	% Voto Escindido	Diputado % Voto PRI	Presidente % Voto PRI	% Voto Escindido	
Mexicali	I	43.01	38.04	4.97	56.39	52.26	4.13	4.55
Tijuana	V	41.44	33.28	8.16	47.10	47.67	0.57	4.37
Ensenada	III	41.73	35.99	5.75	50.86	49.86	1.00	3.38
Tijuana	VI	36.72	33.23	3.49	47.79	47.83	0.04	1.77
Mexicali	IV	43.66	40.57	3.09	52.47	52.65	0.18	1.64
Tijuana	II	36.97	34.58	2.39	49.49	49.96	0.47	1.43

campana para alcanzar la máxima votación registrada. Al efecto, se saca primero el porcentaje de votos de ambos candidatos, mediante la división del total de votos recibidos por cada uno de ellos entre el total de votos emitidos en la subdivisión. Una vez obtenido el porcentaje de votación para cada candidato, se procede a estimar la persuabilidad por medio de la resta de los dos porcentajes estimados (véase el ejemplo 10):

PERSUABILIDAD =

Porcentaje de votos del candidato más popular – porcentaje de votos del candidato menos popular

Para establecer con propiedad rangos de las subdivisiones conforme a un orden de prioridades, deben considerarse el tamaño, la votación efectiva y el factor de persuabilidad; así se pueden distribuir mejor los recursos de tiempo, dinero, contacto con los votantes, correo directo, petición del voto casa por casa, telefonemas, etc. Para hacer este cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

**NÚMERO DE ELECTORES
PERSUASIBLES EN CADA
SUBDIVISIÓN**

Tamaño x de votación efectiva x persuabilidad

No necesariamente las subdivisiones que tienen los mayores números de votantes persuasibles deben tener la más alta prioridad; si dos subdivisiones tienen iguales medidas de persuabilidad, calificará más aquella en la cual la votación efectiva sea mayor, porque es probable que haya más votantes

EJEMPLO 10. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

PERSUABILIDAD						
Con base en elecciones federales para diputados						
Subdivisiones:		1985	1988	1991	1994	
Distritos		%	%	%	%	Persuabilidad
Mexicali	I	40.37	43.01	45.06	56.39	16.02
Tijuana	V	54.31	41.44	42.28	47.10	12.87
Tijuana	II	42.94	36.97	42.34	49.49	12.52
Tijuana	VI	46.51	36.72	39.94	47.79	11.07
Mexicali	IV	53.12	43.66	48.77	52.47	9.46
Ensenada	III	41.99	41.73	43.96	50.86	9.13

persuasibles, con mayores probabilidades de ejercer su voto (véase el ejemplo 11).

Los índices y porcentajes de persuabilidad pueden ayudar para asignar más recursos en donde exista una concentración mayor de votantes persuasibles. La regla general es programar actos del candidato en todas las subdivisiones que contengan mayor porcentaje. Para los programas de contacto con el elector por teléfono o correo, así como de promoción del voto, la persuabilidad debe estimarse por secciones, ya que estos programas se realizan por barrios o colonias. Asimismo, la persuabilidad se emplea para la compra de medios masivos y la colecta de fondos para la campaña.

9. Fuerza del partido y votación efectiva

Para elecciones locales, sobre todo, los blancos de la campaña pueden identificarse mediante los indicadores de la fuerza del partido y la votación efectiva. Se trata de dar prioridad a las subdivisiones que tienen la mayor fuerza del partido y baja votación efectiva con el supuesto de que quien vive cerca de otro piensa y vota de manera similar; es de esperarse que en esas subdivisiones puedan existir electores que apoyan al partido pero no acuden a las urnas. Para interrelacionar estos dos indicadores, se jerarquizan las subdivisiones en alta, mediana y baja fuerza del partido; de igual modo se procede con las subdivisiones para determinar la votación efectiva alta, mediana y baja. Enseguida, de acuerdo con estas categorías, se clasifican las subdivisiones de la siguiente manera:

-Alta prioridad 1	=Alta fuerza del partido y baja votación efectiva.
-Alta prioridad 2	= Alta fuerza del partido y mediana votación efectiva.,
-Alta prioridad 3	=Mediana fuerza del partido y baja votación efectiva.

EJEMPLO 11. DIVISIÓN: BAJA CALIFORNIA

NÚMERO DE VOTANTES PERSUADIBLES					
Con base en elecciones para diputados federales					
Subdivisiones: Distritos		1994 Tamaño Distrito	% Votación Efectiva	PRI % Persuabilidad	Electores Persuadibles
Tijuana	VI	293.261	58.72	11.07	19,062.9
Mexicali	IV	248.710	63.83	9.46	15,017.9
Mexicali	I	129.862	65.54	16.02	13,634.9
Tijuana	V	119.080	57.47	12.87	8,807.6
Tijuana	II	104.501	62.85	12.52	8,223.0
Ensenada	III	194.142	62.51	9.13	1,108.0
TOTAL		1,089,556			65,854.2

- Mediana prioridad 4 =Mediana fuerza del partido y mediana votación efectiva.
- Mediana prioridad 5 =Alta fuerza del partido y alta votación efectiva.
- Mediana prioridad 6 =Mediana fuerza del partido y alta votación efectiva.
- Baja prioridad 7 =Baja fuerza del partido y baja votación efectiva.
- Baja prioridad 8 =Baja fuerza del partido y mediana votación efectiva.
- Baja prioridad 9 =Baja fuerza del partido y alta votación efectiva.

Con base en estas prioridades se procede a asignar los recursos de la campaña. De igual modo, se toman como prioridades para los programas de promoción del voto. Generalmente se aconseja concentrar los esfuerzos y los recursos en las primeras cuatro prioridades definidas, pues en la 5 la situación es muy favorable y no requiere gran esfuerzo, mientras que en el resto la acción quizá pueda elevar la votación efectiva, pero en contra del candidato propio, ya que se trata de subdivisiones opositoras (véase el ejemplo 12).

10. Uso de diferentes variables en un índice compuesto

Se trata de estimar un índice compuesto de variables importantes que permita una medida nueva que las sintetice. Una manera de hacerlo es jerarquizar todas las variables, dividir las en cuartiles y calificar las subdivisiones que correspondan a la primera con cuatro puntos, a las de la segunda con tres, a las de la tercera con dos y a las de la cuarta con cero. Si las variables utilizadas no tienen igual valor para la campaña, se pueden ponderar por medio de factores de peso para cada variable, los cuales se multiplican por el valor en cada una de las subdivisiones de cada variable. Se obtiene así una medida única que refleja las subdivisiones clave para determinar la mejor asignación de recursos. Las variables incluidas se integran en un cuadro (véase el

EJEMPLO 12.
DIVISIÓN BAJA CALIFORNIA

FUERZA DE PARTIDO Y VOTACIÓN EFECTIVA				
Subdivisiones: Distritos		Fuerza	Votación	Tipo (1) Prioridad
		PRI %	Efectiva %	
Mexicali	IV	49.51	63.83	6
Mexicali	I	46.21	65.54	6
Ensenada	III	44.64	62.51	6
Tijuana	II	42.94	62.85	6
Tijuana	V	46.28	57.47	8
Tijuana	VI	42.74	58.72	8

ejemplo 13) con las calificaciones de cada subdivisión en cada variable considerada. Se suma el total por cada subdivisión y se jerarquizan las subdivisiones conforme a los totales que resulten. Se vuelven a definir cuartiles: el primer cuartil será el más importante, el segundo significativo, el tercer marginal y el cuarto insignificante.

Para ponderar las medidas conviene considerar que los porcentajes son más confiables que los números absolutos y que la condición de dominio o minoría también es importante, ya que cuando un partido es dominante el promedio de su fuerza es la medida más importante, puesto que se puede ganar con el voto "normal"; mientras que en condición de oposición, el promedio del voto escindido es la medida más importante, porque no se puede ganar con una votación "normal".

11. Objetivos de votación

Ante todo se debe estimar cuántos votos en total se necesitan para ganar, lo cual depende de cómo se haya distribuido el voto entre los partidos que competirán en la elección en curso. En una primera aproximación, como objetivos de votación se puede utilizar la votación partidista o el porcentaje de esfuerzo de campaña, siempre y cuando estas medidas sean mayores al mínimo necesario para obtener la victoria; si éste es el caso, cualquiera de ellas podría constituirse en una meta de baja votación para la campaña. Otra manera de definir objetivos puede ser mediante la suma de la fuerza del partido y del voto escindido (véase el ejemplo 14), cuyo resultado podría considerarse una meta mediana de votación a alcanzar si es suficiente para obtener el triunfo. La meta de votación optimista o alta puede estimarse por medio de la suma de la votación partidista promedio y los

EJEMPLO 13. DIVISIÓN BAJA CALIFORNIA

INDICES COMPUESTOS										
Con base en las elecciones federales para presidente, senador y diputado										
Subdivisiones: Distritos	Votación Efectiva %	Número Puntos	Fuerza Partido %	Número Puntos	Promedio Caída	Número Puntos	Voto Escindido %	Número Puntos	Suma Puntos	
Mexicali	I	65.10	4	47.06	4	3,580.0	4	4.55	4	16
Ensenada	III	63.19	3	45.61	3	1,601.0	3	3.38	3	12
Tijuana	V	59.88	2	42.96	2	1,895.0	3	4.37	4	11
Mexicali	IV	64.03	3	48.00	4	1,708.0	3	1.64	0	10
Tijuana	VI	56.76	2	41.27	0	3,602.0	4	1.77	0	6
Tijuana	II	60.51	3	43.36	2	804.0	0	1.43	0	5
Puntuación:	Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	Puntos	
	65+	4	47+	4	2500+	4	4+	4		
	60/65	3	45/47	3	1501/2500	3	3/4	3		
	55/60	2	42/44	2	1001/1500	2	2/3	2		
	-55	0	-42	0	-1000	0	1/2	0		

EJEMPLO 14. DIVISIÓN BAJA CALIFORNIA

OBJETIVOS DE VOTACIÓN						
Con base en las elecciones federales para presidente, senador y diputado 1988-1994						
Subdivisiones: Distritos		Promedio Fuerza Partido	Voto Escindido %	Objetivos Votación %	Votación Efectiva	Objetivos Votos
Mexicali	I	47.06	4.55	51.61	86,079	44,425.4
Tijuana	II	43.36	1.43	44.79	59,848	26,805.9
Ensenada	III	45.61	3.38	48.99	110,844	29,319.5
Mexicali	IV	48.00	1.64	49.64	146,591	72,767.8
Tijuana	V	42.96	4.37	47.33	67,943	32,157.4
Tijuana	VI	41.27	1.77	43.04	132,068	56,842.1
TOTAL				43.48%	603,375	262,318.1

electores persuasibles estimados (véase el ejemplo 15). En todos los casos, los objetivos de votación deben asignarse a cada una de las subdivisiones consideradas.

Si es imposible definir blancos, la estrategia de cualquier manera tiene que contar con objetivos de votación a partir de los cuales planear el esfuerzo de la campaña. Tradicionalmente esta estimación se ha hecho de la manera siguiente: por ejemplo, si la división electoral contara con 500,000 habitantes y, aproximadamente, 370,000 electores (74%), de los cuales 296,000 están registrados para votar (80%), y de éstos sólo votan habitualmente no más de 228,000 (77%), para ganar la elección se requerirían 114,001 votos, esto es, la mitad más uno. Para ubicar a estos 114,001 electores se toma un criterio geográfico con base en las viviendas familiares. Si estadísticamente existe 1.7 electores por familia (114,001 dividido entre 1.7 igual a 67,000), la campaña requiere contactar un total de 67,000 familias. Esta cifra sería el objetivo electoral que perseguiría la campaña.

12. Pronósticos electorales

Con base en las elecciones pasadas puede realizarse una prospectiva de la votación futura. El supuesto fundamental es que los mismos factores que determinaron las elecciones anteriores definirán las próximas. Es decir, que la elección sea "normal" en el sentido ya mencionado en este manual. Existen diversas técnicas que se basan en las tasas de votación en las pasadas elecciones; en los márgenes con los que ganó el candidato mayoritario en elecciones previas; en la proclividad de grupos votantes especiales durante la pasada elección; en la comparación de porcentajes de

EJEMPLO 15. DIVISIÓN BAJA CALIFORNIA

OBJETIVOS DE VOTACIÓN				
Con base en las elecciones federales para presidente				
1988-1994				
Subdivisiones:		Voto	Electores	Objetivos
Distritos		Partidista	Persuadibles	Votación
Mexicali	I	71,778.3	4,573.6	76,352.0
Tijuana	II	59,501.7	863.2	60,364.8
Ensenada	III	51,602.8	2,416.8	54,019.6
Mexicali	IV	41,228.0	2,723.9	43,951.9
Tijuana	V	29,475.5	1,433.1	30,908.6
Tijuana	VI	26,561.7	10,302.9	36,864.6
TOTAL		280,148.0	18,342.1	298,490.1

votación recibidos por los candidatos con respecto a los porcentajes estatales, nacionales, etc. Se trata de que emerja un patrón que indique el rango de votos que cada candidato obtendrá probablemente de todos los grupos y subdivisiones, así como la probabilidad estadística de que un candidato gane la elección.

Las técnicas de proyección electoral pueden ser combinadas con las encuestas de opinión para generar predicciones diarias de las oportunidades de ganar.



E. Las encuestas

Las encuestas son un método sistemático mediante el cual se pregunta a los electores, considerados muestra representativa de todo el electorado de una división, acerca de sus opiniones y actitudes sobre asuntos o tópicos particulares. Son otro medio de identificación de los electores que hace posible discernir lo que están pensando y cómo ven las actividades de la campaña y del candidato (razón por la cual se realizan antes, durante y después de la campaña).

Las encuestas, instrumentos extremadamente útiles para la planeación, proveen la información estratégica más importante para dirigir y evaluar las estrategias de la campaña, así como para establecer objetivos inmediatos para los electores de la división electoral. En general, la información que pueden proporcionar las encuestas es la siguiente:

- El grado en que los electores reconocen el nombre del candidato y sus opositores.
- La evaluación del candidato y sus oponentes.
- Los hábitos de exposición a los medios.
- Las características demográficas.
- La manera de como se distribuyen los electores en favor del candidato y de sus opositores.
- La manera como son recibidos los mensajes por los grupos enfocados por 1a campaña.
- Quiénes tienen la intención de votar.

- Quiénes de los electores darían su voto en favor del candidato propio si ya fuera la elección.
- Las características de los electores indecisos.

Conforme a los resultados de las encuestas, los candidatos pueden trabajar para vencer sus propias deficiencias, atacar a los oponentes en su debilidad, hablar de asuntos de interés actual para el electorado, apuntar mejor a ciertos grupos, definir mejor el estilo de la campaña, y así sucesivamente.

La frecuencia de las encuestas de campaña depende de sus recursos y de su nivel. Para la campaña presidencial y otras que cuentan con grandes recursos, la encuesta se puede realizar a diario para monitorear el impacto de mensajes transmitidos por los medios y disponer así de información útil para continuar o modificar las acciones. Las campañas de nivel más bajo pueden considerar encuestas menos frecuentes.

Las encuestas no sustituyen la dirección de los candidatos sobre sus campañas, sólo les muestran las opiniones de los miembros del electorado a las cuales debe responder; su costo se justifica por los ahorros en recursos, tiempo y esfuerzos, ya que hacen posible concentrar la campaña en los grupos que con mayor probabilidad reaccionarán mejor a su mensaje, y evitar desperdicios e intentos inútiles.

Hacer encuestas constituye un trabajo especializado, por lo que no es recomendable emplear a los voluntarios de la campaña como entrevistadores; una buena encuesta depende de la objetividad y de la habilidad para obtener respuestas, de las que carecen los voluntarios. Por eso, los mejores voluntarios deben ser empleados en hacer llamadas persuasivas, más que en tratar de obtener contestaciones objetivas de los electores considerados en la muestra; una mala encuesta es peor que no tener nada; a veces la intuición es la mejor guía para

desarrollar el mensaje que gastar en una encuesta de aficionados. Para bajar los costos se puede hacer una encuesta que sirva a varios candidatos, siempre y cuando sean del mismo partido, compitan por diferentes puestos y compartan el mismo electorado.

1. Las etapas de las encuestas

La realización de las encuestas pasa, generalmente, por las siguientes etapas:

Definición del universo. Se refiere al conjunto de personas que debe ser estudiado: en el caso de las campañas, los electores que integran una división electoral. Al efecto hay que decidir a cuáles electores comprenderá la encuesta: ¿a todos, aunque no estén registrados en el padrón ni voten habitualmente?, ¿o se hará alguna diferenciación entre los mismos?

La muestra. Como sería imposible o muy costoso preguntar a todos los electores sobre sus actitudes y la percepción que tienen de los candidatos, las encuestas se realizan con base en una muestra. bajo el supuesto de que si esta muestra es seleccionada sistemáticamente puede representar las opiniones de todo el electorado. Se trata de descifrar lo que ocurre en el electorado en su conjunto a partir de lo que indica una parte; para ello se recurre a métodos que permiten controlar el nivel de error originado por el hecho de inferir de una parte el todo, ya que sólo se cuenta con información fraccionaria. Por así decirlo, se escoge a un elector de entre cada mil o entre cada dos mil, por ejemplo, siempre que se considere que sus respuestas serán aproximadamente las de los mil o dos mil que representan; este universo reducido y representativo es lo que constituye la muestra. A

los electores que forman la muestra se les hacen las preguntas cuya respuesta interesa conocer, y el resultado tabulado de las contestaciones se da como válido para la totalidad del electorado.

Las técnicas de muestreo son variadas y complejas, su objetivo es asegurar que los resultados de la muestra reflejen con exactitud las opiniones de la mayoría del electorado más grande del cual se ha sacado la muestra. El tamaño de la muestra depende de cuánta precisión se busque; para la mayoría de los casos unos cuantos cientos de electores serán suficientes si son seleccionados adecuadamente. El margen de error depende de la diferencia de proporción entre la muestra y el universo, de modo que una muestra que considere al 10% del universo tendrá menor margen de error que otra que sólo contemple al 5%, y así sucesivamente. Este margen de error también puede estimarse con mayor exactitud. En el caso de las campañas, entre más grande sea la muestra y mayor la diferencia entre el número de preferencias expresadas para cada candidato, habrá más certeza de que los resultados de la elección serán predecibles.

Una de las técnicas más usadas es la "muestra de probabilidad", en la cual cada miembro del universo es numerado y se hace la selección al azar, como en las loterías, de modo que cada uno tenga la misma probabilidad de ser escogido. El mismo resultado puede obtenerse con la ayuda de tablas de números aleatorios mediante las cuales se utiliza la numeración asignada a los miembros del universo para ir seleccionando a los números que vayan apareciendo en las tablas hasta completar la muestra.

Otra manera es incluir en la muestra a los miembros del universo que correspondan a un número determinado; por ejemplo, si el universo es de 10,000, se selecciona a uno de cada 10 para tener una muestra de mil.

Como el procedimiento de numeración puede ser poco práctico cuando el universo es grande y no está numerado ni se tienen sus nombres, se desarrolló el "muestro estratificado o por cuotas". Se trata de igualar las características de la muestra con las del universo, de modo que se logre una pequeña réplica de este universo. Así, si conforme al censo los hombres representan el 49% del universo, esta misma proporción debe considerarse en la muestra. Este mismo principio puede aplicarse al resto de las características consideradas relevantes. De esta manera habrá que ubicar y entrevistar sólo a los individuos que tengan las características determinadas por la muestra.

El cuestionario. El cuestionario debe realizarse a partir de los requerimientos de información para la campaña, por lo que las preguntas incluidas deben estar dirigidas hacia los objetivos que se esperan cumplir con la información que se recabe mediante las entrevistas. Todas estas preguntas, para ser efectivas, deben tener una relación estrecha con lo que vaya a ser la táctica, la estrategia y fundamentalmente el mensaje del candidato.

Un cuestionario es más efectivo si fue diseñado alrededor de la pregunta central, la que determina la lógica del cuestionario y a la cual contribuyen todas las demás preguntas. Asimismo, el orden de las preguntas debe iniciar con las más

fáciles y generales para concluir con las más específicas y difíciles, de modo que constituya una estructura lógica que facilite la paulatina confianza del entrevistado y permita la fluidez de la entrevista. Para mayo.- precisión en las respuestas posibles, en general se recomiendan preguntas cortas, sencillas, concretas y cerradas, esto es, con opciones de respuesta predeterminadas que pueden constituir una escala de actitud respecto al partido o al candidato. De igual modo se sugiere que el cuestionario adopte un estilo conversacional y explícito, nunca inquisitorio ni molesto para el entrevistado; que se definan los conceptos empleados siempre que puedan dar lugar a malas interpretaciones y que las preguntas complejas se dividan para hacerlas simples.

Todo cuestionario utilizado en una encuesta debe estar basado en las hipótesis de que existen algunas relaciones entre las características del elector (edad, sexo, lugar de residencia y ocupación) y las actitudes políticas que interesan a la campaña (intención del voto, conocimiento y opinión acerca del candidato y su opositor, prioridad y posición respecto a los asuntos y problemas públicos). Asimismo, en el cuestionario se registran los medios de comunicación que habitualmente utilizan los cuestionados.

Se trata de identificar tanto opiniones como a quienes son representativos de esas opiniones y a los medios por los cuales es posible llegar a ellos. Por eso, todas las preguntas deben tener una relación estrecha con lo que vaya a ser la estrategia de la campaña y fundamentalmente el mensaje del candidato, ya que éste será mejor escuchado si se construye con base en el conocimiento de lo que

interesa a los electores; no tiene sentido contactar electores mediante un mensaje equivocado.

La formulación de los cuestionarios constituye toda una especialidad; debe ser claro para electores de distinta escolaridad y de diferentes antecedentes, pues siempre existe el riesgo de hacer preguntas que inducen la contestación o dan lugar a respuestas ambiguas, que no descubren la opinión real del encuestado o provocan que éste no responda. En todo caso, los cambios ligeros en la redacción de las preguntas no producen variaciones en las respuestas cuando el elector tiene opiniones definidas y arraigadas, pero si sus opiniones no son firmes, sí pueden influir sus respuestas. La idoneidad y precisión de las preguntas es fundamental para el procesamiento de los datos y la calidad de los resultados de la encuesta, así como para su costo. Este último se incrementa en la medida en que se incluye mayor número de preguntas, por lo que el cuestionario debe mantenerse tan breve como sea posible; no es necesario tener cuestionarios con un enorme cantidad de incisos para obtener un instrumento que oriente con eficacia la campaña.

Debido al riesgo de aplicar un cuestionario inadecuado que invalidaría los resultados de la encuesta, es regla general hacer una prueba "piloto" a una parte pequeña de la muestra del electorado con el propósito de constatar la efectividad de las preguntas formuladas, es decir, probar que son "contestables" y entendidas en el mismo sentido por diversas personas de distinta condición en diferentes ocasiones, así como para "cerrar" las preguntas abiertas mediante opciones sugeridas por los propios entrevistados y verificar que generan respuestas válidas para conseguir el objetivo de la encuesta.

La entrevista. Las entrevistas pueden realizarse por correo, por teléfono o personalmente. Las entrevistas por correo se integran por: una carta de presentación en la cual se explican las causas, los motivos por los que se solicita la colaboración y la importancia de responder el cuestionario, así como la seguridad de que los datos serán anónimos; el cuestionario correspondiente, y un sobre para la respuesta. Estas entrevistas las responden más los sectores con niveles de educación superiores, no permiten profundizar en los temas ni evaluar la sinceridad de las respuestas, además de que pueden ser demasiado lentas para el dinamismo con que se suceden los eventos de la campaña.

Las entrevistas telefónicas son adecuadas cuando no se requiere profundizar en el tema; exigen capacidad del entrevistador para llevar la conversación al tema concreto y voz persuasiva y agradable, por eso, para hacerlas se prefiere a mujeres; son rápidas, baratas y disminuyen el número de negativas a responder; tienen sesgos porque sólo se entrevista a quienes disponen de teléfono; además de que se pueden prestar a suspicacias.

Las encuestas por medio de entrevistas personales tienen el más alto porcentaje de respuestas y permiten controlar el grado de sinceridad, pero son las más costosas y exigen de cualidades y entrenamiento del entrevistador, elemento determinante para la calidad de la entrevista. Para inspirar más confianza, algunos autores recomiendan a mujeres de entre 35 y 40 años. La entrevista puede ser estructurada, abierta o libre; sus fases son la preparación, localización

del entrevistado, presentación, realización de la encuesta, y la fase final que consiste en el agradecimiento, la revisión y la complementación de los datos. El control del trabajo se realiza a través de un supervisor que a veces repite un 10% de las entrevistas como medio de verificar su calidad.

En la era de las computadoras no existe todavía un sustituto para el ser humano que obtenga información cualitativa por medio de entrevistas. Pese al aumento de la velocidad del procesamiento de datos, el factor más importante en la investigación es todavía un entrevistador bien entrenado.

La entrevista es también una tarea que requiere de destreza y experiencia, ya que durante su desarrollo el entrevistador puede perjudicar o inducir las respuestas por la manera en que realiza las preguntas o desalentar al entrevistado para que conteste libremente y aun provocar su rechazo. Asimismo, el entrevistador puede dejar de hacer anotaciones importantes en las preguntas abiertas o no esforzarse por localizar y conseguir la entrevista con los electores seleccionados en la muestra. Por eso, no son suficientes una buena muestra y un cuestionario probado para garantizar una buena encuesta; hacen falta siempre buenas entrevistas.

La tabulación. Consiste en la cuantificación de las respuestas. Generalmente, desde el mismo diseño del cuestionario se establece una codificación que facilita la tabulación respectiva. Las respuestas a las preguntas abiertas también se agrupan en categorías y se codifican para hacer más rápida la tabulación. La definición de

categorías puede determinar los resultados de la encuesta, ya que una misma respuesta se puede clasificar desde diversas perspectivas.

Análisis e interpretación de los resultados.

Puede reducirse a la presentación de las proporciones de respuesta que tuvo cada pregunta, o bien realizar "cruces" entre los datos obtenidos: las características de quienes apoyan a cada candidato, por ejemplo, y no sólo cómo se distribuye este apoyo. Estas tabulaciones cruzadas determinan sustancialmente el significado de los resultados. Una misma encuesta puede dar lugar a varios programas de campaña diferentes, según el uso que se haga de los datos obtenidos. Los resultados de las encuestas sirven para guiar el diseño del plan y de las estrategias de campaña y, una vez iniciada ésta, para verificar sus avances y, en su caso, hacer las correcciones pertinentes.

2. Tipos de encuesta en las campañas

Las encuestas, herramienta utilizada por las campañas desde que inician hasta después de que terminan, sirven a diferentes propósitos y, tomadas en conjunto, producen indicadores razonablemente precisos de los sentimientos del electorado. Son la mejor herramienta para conformar una estrategia de campaña. Las encuestas utilizadas con mayor frecuencia por los candidatos son efectuadas durante la campaña; las de precampaña son menos utilizadas y, las poselectorales son más bien raras. En general se reconocen los siguientes tipos de encuesta conforme a sus objetivos y oportunidad de realización:

a. Las encuestas anteriores a la campaña

Son encuestas confidenciales que tienen como propósitos obtener indicios acerca de las oportunidades existentes para realizar con éxito una campaña y recabar

la información necesaria para la planeación de la misma, como la imagen del candidato más adecuada o los temas que más interesan a los electores y sus posiciones frente a ellos.

Encuestas de referencia. La de "referencia", trata de ofrecer una foto instantánea y comprensiva del electorado antes de que la campaña empiece. El propósito de la encuesta de referencia es doble: dar un parámetro contra el cual las actividades subsecuentes de la campaña puedan ser contrastadas, y ayudar a formular la estrategia del candidato. Aunque caras, las encuestas de referencia dan a los candidatos información esencial para evaluar el talante del electorado y la clase específica de asuntos y mensajes que los votantes pueden considerar significativos. Estos conocimientos ayudan a los candidatos a ubicarse ellos mismos durante la campaña.

Las encuestas de referencia consisten en entrevistas personales de 20 a 30 minutos a una muestra del electorado potencial. Su objetivo es determinar todo: desde las preferencias actuales del electorado por los candidatos hasta medir la intensidad, el matiz, el ámbito y la profundidad de esas preferencias o las posiciones acerca de los asuntos que importan a los electores. Aquí comienzan a gestarse estrategias basadas en el talante del electorado; son el ingrediente esencial en el desarrollo del tema y del mensaje. También son útiles para reconocer a votantes que merecen una atención especial, así como para identificar a los que responderán más a temas y mensajes determinados. Las encuestas sirven también para evaluar la relativa efectividad de todo mensaje de ataque al candidato, tanto como a su opositor. Asimismo, las encuestas ayudan a entender cómo se deben emplear los medios de comunicación y cuáles voceros pueden ser más efectivos.

Es importante definir qué es lo que se pretende obtener de una encuesta de referencia: el voto genérico, o sea la respuesta a la pregunta de por quién votaría si en este momento ocurriera la elección; las debilidades del partido en el poder; las opiniones en asuntos y temas específicos que puedan ser usados después en la campaña, y la identificación del nombre del candidato.

De los resultados de la encuesta se deducen las posibilidades de triunfo mediante algunos indicadores como el voto genérico, que debe ser favorable, o la identificación del nombre; registrar niveles bajos en estos aspectos constituye un obstáculo sumamente difícil de remontar mediante una campaña de corta duración.

Por otra parte, los resultados de la encuesta permiten identificar y ubicar a los distintos subgrupos del electorado que pueden apoyar al candidato y establecer posibles objetivos de la campaña para cada uno de ellos. Además, las respuestas sobre los asuntos ayudan al desarrollo del tema de la campaña.

b. Las encuestas durante la campaña

Sondeo de electores. Una manera de identificar y ubicar electores, sobre todo en las campañas pequeñas, es el sondeo por teléfono o casa por casa con el propósito de definir qué postura tienen en relación con el candidato: quiénes de ellos apoyan al candidato, a su oponente, o están indecisos. La forma más eficiente y sistemática de contactar vía telefónica a los electores registrados en los padrones consiste en el siguiente procedimiento: los voluntarios llaman a los votantes registrados, se identifican a sí mismos como colaboradores del candidato y preguntan si el candidato puede contar con su apoyo el día de las elecciones; frecuentemente, también se les pide identificar su partido y se les pregunta cuáles piensan que son los problemas más

importantes a incluir en la campaña; se trata de llamar a la mayor cantidad de gente posible para obtener rápidamente la información y pasar a la siguiente llamada. Las personas que dijeron apoyar al oponente son ignoradas; a las identificadas como indecisas se les contacta otra vez, usualmente por medio del envío de una carta personal del candidato a la que se añade una exposición de los problemas que considera importantes; la gente que dice que apoya al candidato es puesta en la categoría de promoción del voto para contactarla antes del día de las elecciones y recordarle que tiene que votar.

Esta técnica carece de utilidad si no está vinculada a un programa sistemático de contacto con los electores que aproveche la información provista por el sondeo. La campaña debe disponer de recursos financieros y humanos, no sólo para completar el sondeo, sino para hacer un uso efectivo de sus resultados durante todo el contacto con el elector y en los programas de promoción del voto.

La encuesta de panel. Consiste en organizar un grupo de futuros votantes muestreados que se comprometen a registrar por escrito ciertos datos y a comunicarlos periódicamente a fin de que se pueda analizar la evolución de su opinión sobre los temas que interesan a las campañas, identificar la variación y conocer las tendencias. La muestra enfoca a grupos demográficos de votantes que, según se prevé, se volverán más críticos a medida que los temas de la campaña y las diferencias entre los candidatos ganen más atención del electorado, es decir, al irse acercando el día de la jornada electoral. El panel requiere un alto grado de colaboración y en esto radica su dificultad, ya que implica entrevistar tres o cuatro veces a una misma muestra de electores a lo largo de la campaña.

Encuestas de seguimiento. Son las que miden, conforme progresa la campaña, el impacto de las estrategias y sugieren áreas donde procede hacer ajustes. Consisten en una serie de tres o cuatro encuestas "de un solo tiro", en las cuales se entrevista a una muestra diferente de electores para evaluar el trabajo de la campaña, así como el comportamiento del oponente. Esto se puede evaluar día a día para hacer ajustes continuos a la campaña. No hay fórmula para determinar cuántas encuestas de seguimiento deben ser realizadas; el número depende más que nada de la disponibilidad de dinero. Las campañas profesionales hacen un mínimo de dos.

Las encuestas de trayectoria. Usualmente realizadas en los últimos 20 días antes de la elección, miden los efectos diarios de las actividades de la campaña y son una especie de fotografía en movimiento de la culminación. Si el electorado no responde a lo planeado, la campaña puede cambiar inmediatamente las estrategias y su instrumentación; si la encuesta muestra que la campaña produce los resultados deseados, entonces la estrategia a seguir parece ser "más de lo mismo". Las encuestas de trayectoria dan a los candidatos una enorme flexibilidad: un *spot* de televisión puede ser sacado del aire y reemplazado por otro una vez percibido el problema, o modificados su frecuencia y horario de transmisión, o bien, incluir nuevos temas y asuntos o dar mayor énfasis a algunos de ellos en el discurso, declaraciones y debates del candidato, o modificar el calendario de la campaña para aprovechar una ventaja o compensar un problema particular, o pasar del estilo positivo a uno negativo y viceversa, por ejemplo.

De este modo, las encuestas de trayectoria, que ofrecen la última oportunidad de ajuste, tienen tres funciones: 1. Evaluar el impacto de los esfuerzos de comunicación previos. 2. Evaluar el impacto de la

campaña de la oposición en los electores. 3. Tomar la decisión final sobre el mensaje y el electorado en los días cruciales. La encuesta contestará si el mensaje está llegando y moviendo a los electores y si se ha neutralizado al mensaje del oponente.

Las encuestas consisten en entrevistar todas las noches muestras independientes de electores con una docena de preguntas sobre cuestiones muy específicas, usualmente acerca de sus percepciones de la última propaganda lanzada, los asuntos planteados o los candidatos propios, durante cierto periodo, quizá las últimas tres semanas de campaña, para tener una visión general táctica que facilite la afinación de la campana en los cruciales últimos días.

Este tipo de encuestas tienen una gran utilidad cuando detectan la existencia de un número de electores que, capaz de determinar el triunfo, tomarán su decisión electoral durante las últimas semanas de la campaña: se supone que estos electores no se mueven directamente de un candidato al opositor, sino que primero cambian sus actitudes hacia el candidato, luego se vuelven indecisos y después cambian de candidato. En Estados Unidos, algunos estudios señalan que por lo menos una tercera parte del electorado actúa de esta manera durante la elección, por eso, las encuestas de trayectoria son importantes, es decir, porque permiten entrevistar grupos de electores cuyos votos son considerados clave, para determinar qué temas deben resaltarse, dónde competir ferozmente y dónde no. Su propósito es identificar tendencias, conocer lo que se está diciendo, saber cuáles grupos demográficos están comenzando a cambiar; del mismo modo, es muy importante saber si un mensaje televisivo apuntado hacia determinado grupo demográfico está produciendo una respuesta o no, y cuál otro mensaje funcionaría mejor para ese grupo. De este modo se pueden hacer cambios rápidos en los blancos, el

mensaje, y el estilo, como lo indique la encuesta de trayectoria, para hacer las últimas dos o tres semanas de campaña tan efectivas como sea posible.

c. Las encuestas poselectorales

Las encuestas poselectorales son utilizadas casi de manera exclusiva por los medios de comunicación, especialmente por las cadenas de televisión, para predecir al ganador antes de que concluya el conteo oficial de votos, y ayudan a explicar o comprender los resultados electorales. Consisten en entrevistar a la gente inmediatamente después de que ha votado y fuera del lugar de la votación -por eso, se les conoce también como encuestas de "salida"-. Si se entrevista a los votantes de las secciones muestreadas, seleccionadas por adelantado, es posible predecir con exactitud quién ganará la elección. Las encuestas poselectorales han sido utilizadas predominantemente en las elecciones presidenciales; su costo es la única razón por la cual no podrían ser utilizadas para cualquier otro tipo de elección.

Los partidos y los candidatos no utilizan encuestas para obtener información rápida del resultado de las elecciones, sino que estiman su triunfo o su derrota por lo que sucedió en los blancos seleccionados; lo más adecuado sería una encuesta de salida, pero la mayoría de las campañas no la tienen. En vez de esto se eligen zonas clave o casillas para monitoreo bajo el supuesto de que serán representativas de los resultados totales de la votación.

Las encuestas poselectorales han llegado a ser una poderosa herramienta para predecir los resultados, a tal grado que algunas personas han argumentado que dañan el proceso electoral, toda vez que si las encuestas hechas durante el día pueden ser utilizadas para predecir quién ganará antes de que termine la votación muchos

que no hayan votado todavía pueden decidir que no vale la pena hacerlo porque ya conocen los resultados.



F. Los grupos de opinión o discusión

Son métodos de investigación cualitativa basados en entrevistas a profundidad con un grupo de personas social e intelectualmente homogéneas, integrado proporcionalmente conforme a algunas de las características más generales, como sexo, edad o ingreso, registradas en el censo y que, según se consideran, identifican a grupos de electores importantes para la campaña.

Los grupos de opinión ofrecen un instrumento para obtener información profunda creando una atmósfera de intercambio de ideas amigable, de modo que los cuestionados tengan oportunidad de expresar sus sentimientos. Son más baratos que las encuestas y frecuentemente más reveladores. Se utilizan para ayudar a tomar decisiones cualitativas. Se trata de descubrir cómo los electores enfocan los asuntos, qué piensan que debe hacerse, cuán profundamente se preocupan por los mismos, qué palabras suenan mejor cuando se toma posición en un asunto, cómo estarán dispuestos a aceptar y recibir información sobre un tema, en suma: explorar lo que la gente siente, escudriñar el comportamiento y el modo de pensar de los individuos que constituyen el grupo.

LAS ENCUESTAS: ¿MEDIO DE INVESTIGACIÓN O DE PROPAGANDA?

Desde su aparición en la década de los treinta, las encuestas han despertado la sospecha del público, pero sobre todo su aplicación en la arena política ha suscitado grandes controversias. Mucho de este debate entre el público, los encuestadores y los profesionales de las ciencias sociales se ha centrado en los siguientes aspectos.

Se acusa a las encuestas de ser necesariamente superficiales y de solicitar opinión a personas que no están capacitadas para juzgar, pues la mayoría de la gente desconoce las cuestiones cada vez más complejas de la política y del gobierno; como el entrevistado es reacio a reconocer su ignorancia, su opinión desinformada carece de significado en e; mejor de los casos y, en el peor, es engañosa, además, mucha gente tiene opiniones inconsistentes, de modo que puede manifestarse al mismo tiempo en favor de políticas contradictorias, por ejemplo. Para los encuestadores este problema puede superarse mediante el empleo de procedimientos cuidadosos, como las preguntas de control y la interpretación adecuada de los resultados. Así, la propia encuesta puede medir el grado de ignorancia e inconsistencia de los entrevistados. De cualquier manera, para algunos las encuestas minan la democracia representativa, ya que los asuntos públicos deben ser decididos por los representantes de elección popular, los cuales están mejor capacitados e informados que el resto de la población.

Por otra parte, se atribuye a las encuestas interferir en los procesos democráticos a fomentar la "cargada" o efecto bandwagon, pues la gente, que trata siempre de estar del lado del ganador, cambia su voto en favor de quien aparece como puntero en las encuestas. Irónicamente, los resultados de las encuestas, sobre todo cuando reciben una amplia difusión, en lugar de medir la opinión pueden llegar a ser ingredientes activos de la formación de esa opinión. Así, de ser el "pulso de la democracia", como las llamó George Gallup por su influencia, las encuestas se convierten en conformadoras de la opinión pública.

Asimismo, las encuestas desalientan a quienes de otro modo podrían llegar a ser excelentes candidatos cuando les asignan pocas oportunidades de ganar. De igual modo abren posibilidades de identificar mediante la investigación de mercado las preferencias del electorado y fabricar un programa político y a un candidato de acuerdo con estas preferencias, de la misma manera como se lanza y se vende un producto comercial; todo cuanto hay que hacer es adaptar el programa del candidato a las preocupaciones concretas de la mayoría de los electores, de manera que aquél proponga las mismas soluciones a los problemas que propuso la mayoría de entrevistados. Así, los candidatos lucen y ofrecen lo que de acuerdo con las encuestas la ciudadanía quiere, más que luchar por sus propias convicciones políticas.

También, hacen posible que se cuelen a la prensa resultados parciales, descontextualizados o distorsionados de encuestas privadas, con el objeto de tratar de manipular a la opinión pública en favor o en contra de un candidato.

Si las encuestas determinan la opinión, pocas campañas pueden resistir la tentación de difundir las encuestas favorables, pues en algunas ocasiones publicar las encuestas les asegurará el voto de cierto grupo de; electorado, en otras les puede servir para crear determinadas expectativas o, incluso, para reducirlas, y también pueden ser publicadas con el fin de crear controversia. Así, las encuestas se utilizan como medio de propaganda electoral; el arte de los encuestadores es paralelo al arte de la encuesta, pues permite que la divulgación de encuestas sea la excepción de la regla y que esta excepción sirva para propósitos de máxima publicidad.

Divulgar una encuesta confidencial es crear un seudohecho, una historia noticiosa acerca de un candidato que de otra forma no aparecería. Muy a menudo un candidato rival produce sus propias encuestas confidenciales para indicar que va ganando. Con una ignorancia general de artificios tales como errores en el muestreo, en la elaboración del cuestionario, la entrevista situacionalmente confinada y la interpretación de la encuesta, el electorado llega a confundirse, aburrirse y volverse un poco cínico. Existe el peligro a largo plazo de confiar en procedimientos democráticos que surgen de la sobreproducción de estos seudoestudios. Por eso, la encuesta de opinión parece ser una industria sin estándares éticos.

Las encuestas pueden constituir también una molestia para el público e invadir su privacidad. Por correo, teléfono o personalmente, la gente es presionada para que conteste preguntas que caen dentro de su vida privada, aunque los encuestadores señalan que dado el uso del muestreo rruu pocas personas son entrevistadas, que es baja la tasa de rechazos de la gente para participar en sus investigaciones y que, al revés, parece ser divertido para la mayoría.

Por todo lo anterior, se reconoce la necesidad de evitar el abuso y preservar las encuestas como un medio al servicio de los mejores fines. Con estos propósitos, en diversos países han existido intentos de legislación para regular las encuestas, aunque en muy pocos se han promulgado medidas más allá de prohibir su publicación cerca de la jornada electoral, en el caso de las campañas, Además de su posible reglamentación, se considera que a largo plazo la solución a este problema será la paulatina profesionalización de los realizadores de encuestas y la educación del público para evaluarlas y criticarlas.

Para evaluar la confiabilidad de una encuesta deben juzgarse los siguientes factores: A). La identidad de quien la realiza y su trayectoria como encuestador. B). La exactitud de la redacción utilizada en las

preguntas. C). El cuidado para definir el universo de la encuesta. D). El tamaño de la muestra y el método mediante el cual se determinó. E). La proporción, de la muestra que realmente respondió a la encuesta, especialmente en encuestas por correo en las que se observa una baja respuesta. F). El grado en el cual los resultados particulares están basados en toda la muestra o en pequeñas partes de ella. G). La manera en la cual se hizo la entrevista: cara a cara, por correo o teléfono. H). El tiempo en que la entrevista fue realizada, ya que frecuentemente los sucesos hacen que la gente cambie sus opiniones.

De manera justificada o no, la realización de encuestas es hoy una industria próspera y forma parte del paisaje institucional de las sociedades industriales modernas. En el mejor de los casos, las encuestas informan, entretienen y posiblemente lubrican en verdad el discurso político. Para las campañas son un medio básico de fundamentar sus estrategias.

Los grupos de opinión son un conjunto de seis a doce personas, seleccionadas como representativas del electorado de la división respectiva, que se reúnen durante una o dos horas con un moderador, quien observa las actitudes, valores y lenguaje de estas personas. La reunión, realizada en un salón en donde el grupo puede ser observado a través de un espejo, busca que las personas opinen como grupo, no individualmente, acerca de alguno de los cuatro temas fundamentales que interesan a toda campaña:

1. Fortaleza y debilidad de los candidatos

Razones por las cuales compiten. Adjetivos que los describen. Experiencias que los capacitan para el puesto. Ventajas políticas y atributos negativos de cada uno. Problemas que reducen sus posibilidades de triunfo. Secretos que los ponen en riesgo. Debilidad percibida y medios de neutralizarla. Asuntos en los que son vulnerables. Temas y candidatos que emergerán en la elección. Las principales ventajas y desventajas de los candidatos en la elección.

2. Medios y mensajes

Slogans a usar de acuerdo con las fortalezas y debilidades del candidato. Temas a destacar conforme a los *slogans*. Actos realizados por los medios para reforzar *slogans* y temas. *Spots* creativos de radio para reforzar el *slogan*. Producciones televisivas que puedan captar la fortaleza del candidato. Escenarios a utilizar en los *spots* de televisión.

3. Organización de la campaña y contacto directo con los electores

Contactos reales y posibles. Voluntarios reales que se pueden reclutar. Organización que se debe adoptar. Modo de dividir las responsabilidades. Nombres de quienes pueden ocupar posiciones de liderazgo. Nombres de voluntarios posibles.

4. Recolección de fondos

Objetivos a obtener de donadores grandes, medianos y pequeños. Número de cada uno de los anteriores. Porcentajes de dinero que se obtendrán por recolección directa, eventos y correo. Calendario de ingresos estimados. Tipo de actos, precio de acceso y monto a recoger. Organización de la recolección. Nombres de posibles jefes de recolección y del comité de financiamiento. Nombres y destrezas de posibles coordinadores de actos, recolección directa y por correo.

Para realizar una entrevista al grupo de opinión, el primer paso es estructurar las preguntas adecuadas para diseñar la campaña y sus materiales. Con ellas se desarrolla una secuencia de lo general a lo particular y de la percepción a la evaluación porque el orden puede influir en las respuestas. Se asigna tiempo de respuesta y se escogen las preguntas que han de contestarse

individualmente y las que han de responderse en grupo.

El moderador se debe presentar y señalar que la sesión se grabará en beneficio de alguien, sin revelar de quién se trata, hacer que todos se presenten por su nombre y algunos rasgos generales que no revelen *status*, y decir que su ayudante (nunca el candidato o su esposa) tomará notas en caso necesario. Además, el moderador debe destacar que le interesa el disenso y la expresión libre de opiniones. Un buen moderador hace que se responda un cuestionario en 30 ó 45 minutos.

La mecánica general que se utiliza en la reunión de un grupo de opinión es la siguiente: generación en silencio de ideas individuales; registro público en el pizarrón de las ideas de cada individuo, si una se repite se anota una raya y cuando se ha terminado el registro las aprueba el grupo; se clarifican y combinan las ideas similares siempre que todos lo aprueben; enseguida se vota cuando es apropiado hacerlo. Al final se pregunta a los que no hablaron o tuvieron menor participación. Siempre es más seguro hacer más de un grupo de opinión.

El arte de los grupos de opinión está en la habilidad de hacer preguntas. El arte de preguntar no se restringe al moderador; comprende al observador detrás del espejo.

Las ventajas de estas reuniones son que se genera rápidamente gran cantidad de información, así como un sumario accesible de inmediato, aunque la información obtenida es subjetiva, porque se trata sólo juicios informados. En

contraste, se requiere que los participantes estén informados de la política en la división electoral de que se trate, sean creativos, asuman las críticas y tengan antecedentes heterogéneos. Se trata de explotar diversos talentos creativos y producir algo más organizado y complejo, ya que los miembros del grupo pueden evaluar y sintetizar sus propias ideas. El moderador desempeña un papel fundamental para ordenar el trabajo del grupo.

También los grupos de opinión ayudan a generar ideas y a diseñar preguntas para la encuesta de referencia, así como a desarrollar un rango de hipótesis para determinar el contenido y la forma de los mensajes de la campaña.

La manera como se manejan los grupos de opinión viola la mayoría de los cánones aceptados de la investigación social: las muestras son invariablemente pequeñas y nunca seleccionadas por métodos probabilísticos, las preguntas no se hacen de la misma manera cada vez, las respuestas no son independientes, algunos entrevistados imponen sus opiniones a otros, hay quienes contribuyen poco o nada; los resultados son difíciles o imposibles de cuantificar o sujetar a la estadística. Las conclusiones dependen de la destreza de interpretación del analista, quien puede fácilmente influir los resultados. Sin embargo, se usan porque son rápidos y relativamente baratos, pero sobre todo porque los encuestadores creen ofrecer mayor profundidad que las encuestas regulares, ya que hacen emerger los sentimientos más profundos y los pensamientos a medio formar.

Una variante de los grupos de opinión es lo que se denomina "tormenta cerebral estructurado". La técnica es virtualmente similar a la de los grupos de opinión. La

diferencia es que se hace con los mismos miembros del equipo de campaña, por lo cual el grupo es más pequeño. Se usa para enriquecer la información obtenida o promover el consenso dentro del grupo. Las ventajas son que provee información específica, promueve el trabajo en equipo al desarrollar consensos y el sentido de grupo, además de que ayuda al responsable de un área a realizar su tarea más fácilmente. Las desventajas son que si no se llega al consenso se puede causar frustración y que requiere de un moderador experimentado y diestro. Por eso, el problema de esta técnica es encontrar al entrevistador y a los entrevistados adecuados. De cualquier manera esto es mejor que la opción subjetiva.

Capítulo



G. La Investigación del estilo de vida

Los estilos de vida se refieren a la manera en la cual la gente conduce su existencia, incluidas sus actividades, intereses y opiniones. El proceso por el cual se identifican diversas categorías de estilos de vida se denomina psicografía, la cual pretende crear perfiles de electores que correspondan a cada una de estas categorías más allá de sus meros componentes demográficos. La investigación del estilo de vida usa una batería de preguntas enfocadas en cómo vive la gente: sus actitudes básicas hacia la familia, su carrera profesional, o cosas tales como su realización personal. Su propósito es agrupar los tipos de elector de una manera que tenga significado para ellos y para la campaña. Se trata de desarrollar mensajes que son primero probados y después enviados a conjuntos específicos de electores. Estos mensajes deben ser dirigidos hacia determinadas zonas porque es donde la gente vive y vota, y porque hay zonas que tienen cosas en común una con otra.

Una agrupación de zonas es definida por la siguiente clase de consideraciones: cada agrupación es una colección de zonas, en cada una vive gente que ha votado de una manera particular; cada agrupación está también conectada por consideraciones censales y demográficas; una agrupación en una parte de una división electoral es idéntica en estilo de vida y patrones de votación a otra en diferente localización; de modo que estas agrupaciones de zona permitirían hacer llamados a

varias de ellas de la misma manera, o lo que es lo mismo, constituyen un blanco para un mensaje determinado.

Así, mediante el análisis estadístico y las encuestas, los electores son clasificados conforme a sus propias orientaciones y los recursos de que disponen, por ejemplo. La orientación propia se refiere al patrón de actitudes y actividades a través de las cuales la gente refuerza la imagen de sí: conforme a los principios, el *status* o la acción. Los recursos comprenden el ingreso, la educación, la confianza, la salud, la inteligencia, etc. Con base en estas dos dimensiones se establecen categorías de electores que supuestamente corresponden a ciertos valores, actitudes y comportamientos políticos, los cuales se ubican en determinadas zonas de la división electoral. De acuerdo con la importancia de cada una de estas categorías para la campaña, se definen blancos, objetivos, estrategias y las acciones necesarias para conseguir el triunfo.

El candidato

C A P Í T U L O I I I

En la mayoría de los casos, el candidato es el recurso más valioso para las campañas porque sólo él puede realizar algunas de las actividades, como apariciones personales, participar en debates, llevar a cabo conferencias de prensa; acciones, que podrían ser llevadas a cabo por otros, son desempeñadas en forma más efectiva por el candidato: persuadir a los votantes, particularmente cuando los conoce en persona, grabar propaganda, alentar a los voluntarios y al personal pagado y solicitar contribuciones de los electores; además, actividades como el desarrollo de estrategias, tácticas y manejo de la campaña requieren de su participación.

El candidato está en el centro de la campaña; él es la razón por la cual, existe ésta y es el asunto principal a partir del cual el elector juzgará la campaña; un candidato inadecuado puede provocar la ineficacia de todas sus acciones y el desprestigio del partido por largo tiempo. Por eso, es importante la investigación del candidato para determinar las características en las cuales radica su fortaleza y vulnerabilidad, como los ingredientes básicos de toda la estrategia de campaña, para inocularle de posibles ataques e identificar las áreas en las cuales atacar al contrario resultaría contraproducente en vista de los rasgos del candidato propio. Se trata, también, de descubrir debilidades antes de que las haga públicas el oponente; el fracaso para anticipar problemas potenciales y desarrollar una estrategia racional para desviarlos, puede devastar absolutamente una candidatura. Pensar una respuesta potencial antes de que sea necesaria, es más sabio que reaccionar impulsivo e irracionalmente a la revelación de debilidad. Es importante que las decisiones sean anticipadas, no forzadas al calor de la batalla electoral.

En general, los candidatos atractivos son aquellos en quienes los votantes ven las cualidades que desean ver en los funcionarios públicos; es importante, por consiguiente, que un aspirante a candidato sepa qué es lo que quieren los electores y qué cualidades le atribuyen a él los ciudadanos, información que puede obtener a través de la investigación. Algunos pueden estar más interesados en la honradez de quien eligen que en la experiencia que anticipe un desempeño competente.

Quien va a ser candidato debe aprender a verse a sí mismo y a su oponente, no sólo percibirse uno al otro, sino saber cómo percibe a ambos el electorado; tiene que conocer su fortaleza y su debilidad relativas y, armado con este conocimiento, examinar su relevancia dentro de los factores que determinan una situación electoral concreta. Así, la investigación del candidato propio no puede aislarse de sus oponentes, debe ser una especie de fotografía del candidato siempre en relación comparativa con sus opositores, pues la fuerza y debilidad de los candidatos no son siempre las mismas, son ventajas o desventajas comparativas, contangentes a la situación en la que tiene lugar la campaña: aumentan, se nulifican o se transforman en relación con las fuerzas y debilidades de sus competidores, así como con las expectativas del electorado acerca de los problemas a enfrentar en el futuro inmediato.

Lo que identifique a los candidatos en una elección es muy importante para definir la estrategia de la campaña; por eso, es indispensable realizar la investigación del candidato, pues así como no hay dos candidatos iguales, tampoco dos campañas pueden ser completamente semejantes.

La manera más común de analizar a los candidatos es mediante un conjunto de características que pueden ser consideradas por el elector para evaluarlo. La

importancia que tienen para el elector cada uno de estos rasgos depende de sus propios valores, actitudes y percepciones, así como del momento específico en que se desarrolle la campaña.



A. Características personales

1. Físicas

Comprenden no sólo las características obvias de sexo, edad, peso, etc., sino de *status* marital, así como las observables directamente ' o por otros medios, como la forma de caminar, hablar, etc., las cuales lo describen sin tener ningún antecedente del candidato. Entre las características más importantes se mencionan las siguientes: género, etnia, antecedentes nacionales de sus ascendientes, edad, *status* marital, altura, peso, pelo, color de ojos, pelo facial-barba-bigote, anteojos, atleta, atractivo físico, porte físico, salud, limitaciones físicas, impedimentos para hablar, ocupación, lugar de nacimiento, número de hijos, propiedades (casa), automóvil, patrimonio estimado y afiliación partidista.

Estos mismos criterios se aplican a su entorno físico humano: a su esposa, hijos, familiares cercanos y, en menor medida, a su círculo de amigos, asociados, apoyadores y equipo de trabajo. La esposa de un candidato tiene tanta importancia como pueda tenerla su propia presencia personal, ya que no deja de ser parte de la fachada personal y familiar de su marido. "En una sociedad absurda, como es la sociedad occidental, basada en el concepto de unidad de familia en lugar de unidad personal, el político jamás estará seguro de sí mismo y de la imagen que presenta a los demás si no es capaz

de, poder presentar a su propia esposa como parte de sí mismo, Esto es todo lo ridículo que se quiera, pero es así." Además, es ella la que trata a las difíciles y ambiciosas esposas de otros políticos y su rara astucia consiste en parecer "apropiada" a los superiores de su marido y a sus esposas, y "tratable" a los inferiores de su marido y a sus esposas.

En las campañas, la esposa, los hijos y otros miembros de la familia pueden ser utilizados como sustitutos del candidato, de modo que se reúnan con los electores y realicen actividades que el candidato no tiene tiempo de hacer.

También es importante para los candidatos identificar sus debilidades, no sólo porque serán expuestas al electorado, sino porque pueden tratar de controlarlas o neutralizarlas durante la campaña e impedir que los opositores las aprovechen para lanzarles ataques. Entre las debilidades personales más frecuentes buscan: la edad, por ser muy joven o muy viejo; peso, ser muy flaco o muy gordo; género, ser mujer; etnia, parecer ajeno al electorado mayoritario; status, ser soltero; etc., siempre en relación con las que caractericen a los competidores.

CONDICIONES DEL POLITICO

"I. Ha de tener fortaleza.

La primera condición de un hombre de Estado es la fortaleza. Su cuerpo ha de ser sano y fuerte. El tráfigo de los negocios públicos requiere ir de un lado para otro, recibir gentes, conversar con unos y otros, leer cartas, contestarlas, hablar en público, pensar en los negocios del gobierno. Y, sobre todo esto, se requiere una naturaleza muy firme, muy segura, para no dejarse aplanar en aquellos momentos críticos de amargura, en que nuestros planes y esperanzas se frustran.

Sea el político mañanero; acuéstese temprano. Tenga algo en su persona del labriego; este contraste entre la simplicidad, la tosquedad de sus costumbres y la sutilidad del pensamiento servirá para realzarle. Ha de comer poco también; sea frugal; tenga presente que no es el mucho comer lo que aprovecha, sino el bien digerir. En sus comidas tome espacio y sosiego; coma lentamente, como si no tuviera prisa por nada.

Para estar sano y conservar la fortaleza, ha de amar el campo; siempre que pueda, váyase a airearse a la campiña. Ame las montañas; suba a ellas; contemple desde arriba los vastos panoramas del campo. Mézclese en la vida menuda de los labriegos y aprenda en ella las necesidades, dolores y ansias de la nación toda.

II. Arte en el vestir

El fin que persigue el arte en el vestir es la elegancia. Pero la elegancia es casi una condición innata, inadquirible. No está en la maestría del sastre que nos viste; está en nosotros. Está en la conformación de nuestro cuerpo; en los movimientos; en la largura o cortedad de los miembros; en el modo de andar, de saludar, de levantarse, de sentarse.

La primera regla, sin embargo, de la elegancia es la simplicidad. Procure ser sencillo el político en su atavío; no, use ni paños ni lienzos llamativos por los colores o por sus dibujos; prefiera los colores opacos, mates.

No caiga con esto en el otro extremo de la severidad excesiva. Una persona verdaderamente elegante será aquella que vaya vestida como todo el mundo y que, a pesar de esto, tenga un sello especial, algo que es de ella y no de nadie. Joyas no debe usar ninguna: ni alfiler de corbata, ni cadena de reloj, ni menos sortijas. No ponga en su persona más que lo necesario, pero que lo necesario sea de lo mejor.

El calzado merece mención especial; por él se conocen los hábitos y carácter de la persona; un excelente y elegante calzado realza toda la indumentaria.

Hay otra cosa también que separa en dos bandos a los que tratan de vestir bien: el bando de los irreprochables y el de los que tienen alguna mácula. Este algo es la ropa blanca. Sea inflexible en la limpieza de su camisa; llévela siempre, en todos los momentos, nítida, inmaculada. Sobre la nobleza un poco severa de la vestimenta, la nitidez indefectible de la camisa resaltarán y pondrán una nota de delicadeza, de buen gusto y de un aristocratismo.

Cosméticos y olores deben estarle prohibidos en absoluto. Si no llevara barba ni bigote, ponga especial cuidado en ir siempre rasurado perfectamente: que no hay nada más desagradable que ver una barba sin afeitarse, aunque sea de poco tiempo.

Sencillez y naturalidad: ésta es la síntesis de la elegancia. Y ahora, como apostilla, la última recomendación. No dé a entender, ni por el aire de su persona, ni por su gesto, ni por su actitud, ni por su manera, que sabe que va bien vestido y es elegante. Si lleva sencilla y buena ropa, y si tiene ese don indefinible de que hablábamos al principio, ese no sé qué, ese como efluvio misterioso que emana de toda la persona y que no se puede concretar y definir, si se halla en estas condiciones, repito, será elegante.'

Azorín

El Político

LA VOCACIÓN POLÍTICA

“Puede decirse que son tres las cualidades decisivamente importantes para el político: pasión, sentido de la responsabilidad y medida. Pasión en el sentido de positividad, de entrega apasionada a una causa, al dios o al demonio que la gobierna... La pasión no convierte a un hombre en político si no está al servicio de una causa y no hace de la responsabilidad, para con esa causa, la estrella que orienta la acción.

Para eso se necesita (y ésta es la cualidad psicológica decisiva para el político) medida, capacidad para dejar que la realidad actúe sobre uno sin perder el recogimiento y la tranquilidad, es decir, para guardar la distancia con los hombres y las cosas. El no saber guardar distancias es uno de los pecados mortales de todo político y una de esas cualidades cuyo olvido condenará, a la impotencia política, a nuestra actual generación de intelectuales. El problema es, precisamente, el de cómo puede conseguirse que vayan juntas, en las mismas almas, la pasión ardiente y la mesurada frialdad. La política se hace con la cabeza y no con otras partes del cuerpo o del alma. Y, sin embargo, la entrega a una causa sólo puede nacer y alimentarse de la pasión, si ha de ser una actividad auténticamente humana y no un frívolo juego intelectual. Sólo el hábito de la distancia (en todos los sentidos de la palabra) hace posible la enérgica doma del alma que caracteriza al político apasionado y lo distingue del simple diletante político estérilmente agitado. La fuerza de una personalidad política reside, en primer lugar, en la posesión de estas cualidades.

Por esto el político tiene que vencer cada día y cada hora un enemigo muy trivial y demasiado humano, la muy común vanidad, enemiga mortal de toda entrega a una causa y de toda medida, en este caso, de la medida frente a sí mismo.

La vanidad es una cualidad muy extendida y tal vez nadie se vea libre de ella... Muy diferentes son sus resultados en el político, quien utiliza inevitablemente como instrumento el ansia de poder. El instinto de poder, como suele

llamarse, está así, de hecho, entre sus cualidades normales. El pecado contra el espíritu santo de su profesión comienza en el momento en que esta ansia de poder deja de ser positiva, deja de estar exclusivamente al servicio de la causa para convertirse en una pura embriaguez personal. En último término, no hay más que dos pecados mortales en el terreno de la política: la ausencia de finalidades objetivas y la falta de responsabilidad, que frecuentemente, aunque no siempre, coincide con aquélla. La vanidad, la necesidad de aparecer siempre que sea posible en primer plano, es lo que más lleva al político a cometer uno de estos pecados o los dos a la vez. Tanto más cuanto que el demagogo está obligado a tener en cuenta el efecto: por esto está siempre en peligro tanto de convertirse en un comediante como de tomar a la ligera la responsabilidad que como consecuencia de sus actos le incumbe y preocuparse sólo por la impresión que causa.

Su ausencia de finalidad objetiva le hace proclive a buscar la apariencia brillante del poder, en lugar del poder real; su falta de responsabilidad lo lleva a gozar del poder por el poder, sin tomar en cuenta su finalidad. Aunque el poder es el medio ineludible de la política, o más exactamente, precisamente porque lo es, y el ansia de poder es una de las fuerzas que la impulsan, no hay deformación más perniciosa de la fuerza política que el baladronear de poder como un advenedizo o complacerse vanidosamente en el sentimiento de poder, es decir, en general, toda adoración del poder puro en cuanto tal.

El simple 'político de poder', que también entre nosotros es objeto de un fervoroso culto, puede quizás actuar energicamente, pero de hecho actúa en el vacío y sin sentido alguno... Dicha actitud es producto de una mezquina y superficial indiferencia frente al sentido de la acción humana, que no tiene ningún parentesco con la conciencia de la urdimbre trágica en que se asienta la trata de todo quehacer humano y, especialmente, el quehacer político.

La causa al servicio de la cual el político lucha por el poder y lo utiliza, se presenta como una cuestión de fe. Puede servir a finalidades nacionales o humanitarias, sociales y éticas o culturales, seculares o religiosas... Lo que importa es que siempre ha de existir alguna fe. Cuando ésta falta, resulta absolutamente cierto que la maldición de la indignidad de la criatura ensombrece incluso los éxitos políticos aparentemente más seguros.

Tenemos que ver con claridad que toda acción éticamente orientada puede ajustarse a las dos máximas fundamentalmente distintas entre sí e irremediamente opuestas.- puede orientarse conforme a la ética de la convicción o conforme a la ética de la responsabilidad... Cuando las consecuencias de una acción realizada conforme a una ética de convicción son malas, quien la ejecutó no se siente responsable de ellas... Quien actúa conforme a una ética de la responsabilidad, por el contrario, toma en cuenta todos los defectos del hombre medio... Quien quiera en general hacer política y, sobre todo, quien quiera hacer política como profesión, ha de tener conciencia de estas paradojas éticas y de su responsabilidad, por lo que él mismo, bajo su presión, puede llegar a ser. Repito que quien hace política pacta con los poderes diabólicos que acechan en torno de todo poder...

Quien busca la salvación de su alma y la de los demás, que no la busque por el camino de la política, cuyas tareas, que son distintas, sólo pueden ser cumplidas mediante la fuerza... Todo aquello que se persigue a través de la acción política, que se sirve de medios violentos y opera con arreglo a la ética de la responsabilidad, pone en peligro la salvación del alma... Desde este punto de vista, la ética de la responsabilidad y la ética de la convicción no son términos absolutamente opuestos, sino elementos complementarios que han de concurrir para formar al hombre auténtico, al hombre que puede tener vocación política.

La política consiste en una dura y prolongada penetración a través de tenaces resistencias, para la que se requiere, al mismo tiempo, pasión y mesura. Es completamente cierto, y así lo prueba la Historia, que en este mundo no se consigue nunca lo posible si no se intenta lo imposible una y otra vez... Sólo quien está seguro de no quebrarse cuando, desde su punto de vista, el mundo se muestra demasiado estúpido o demasiado abyecto para lo que él le ofrece; sólo quien frente a todo esto es capaz de responder con un "sin embargo"; sólo un hombre de esta forma construido tiene vocación para la política".

Max Weber

La Política como Vocación

2. Intelectuales

Las características intelectuales incluyen el nivel de inteligencia y de educación, la disposición filosófica (conservador, moderado, liberal), la estabilidad mental (adicciones) y el proceso del pensamiento. Una lista general comprendería las siguientes características: coeficiente intelectual, escolaridad, universidad de origen, título, distinciones, asociaciones, posición en asuntos políticos, económicos y sociales, filosofía personal, adicciones, expresión verbal y pasatiempos.

Estas características no son rápidamente aparentes ni visibles a primera vista; en su mayor parte fueron logradas a través de la vida y de la conducta diaria. Se aplican también a los

familiares y al círculo que rodea tanto al candidato como a su oponente.

Dentro de este conjunto de características intelectuales algunos autores resaltan los siguientes aspectos:

Historia personal. Son las experiencias que conforman o influyen el carácter y los valores personales del candidato y de su oponente. Incluye el lugar de nacimiento, la información sobre la familia primaria y extendida, deportes, servicio militar, pasatiempos y aficiones, asociaciones a que pertenece, información personal familiar (experiencias traumáticas) **y** antecedentes religiosos. De alguna manera, esta información puede proporcionar indicios del juicio de una persona y ser un indicador de su conducta futura.

Los atributos profesionales y de experiencia se refieren a los aspectos de la vida del candidato que tienen alguna relevancia política para los electores. Frecuentemente, incluyen servicios a la comunidad y a los electores, antecedentes legislativos, laborales y participación en las organizaciones. Por ejemplo: si un candidato ha trabajado con grupos de marginados, entonces hablar acerca de este trabajo puede ser políticamente relevante para determinados electores. Las experiencias profesionales del candidato son las viñetas ofrecidas al electorado para demostrar su credibilidad; ayudan a transmitir sus calificaciones y valores, esto es, auxilian a los electores a darse cuenta de las creencias del candidato.

La debilidad profesional de un candidato con antecedentes como legislador, supone sus votos en favor de una legislación impopular y ausencias en los registros de asistencia a las sesiones legislativas; si antes no ha ocupado el candidato puestos de representación, supone falta de experiencia gubernamental anterior y similares. La debilidad política implica falta de relaciones con los partidos y con el liderazgo organizacional, renuencia a recolectar fondos para la campaña y fracaso para satisfacer las necesidades de los electores.

Historia de negocios. Se refiere a las experiencias en empleos que ha desempeñado el candidato desde su niñez hasta el presente. Debe incluirse en detalle la descripción de tareas que realizó, así como los motivos que llevaron a dar por terminado un empleo. Estos datos se refieren al oponente y al candidato, justamente como si estuvieran haciendo una solicitud de trabajo y los empleadores fueran los electores. Esta historia indica la habilidad de los candidatos para desempeñar las tareas específicas del puesto al que aspiran, así como su posible comportamiento futuro. Además, no hay que olvidar que el dinero es siempre un tema de las campañas.

Historia cívica. Es la experiencia acumulada del candidato en servicios voluntarios a su comunidad, antes de llegar a estar formalmente involucrado en el proceso político. Se trata de demostrar la voluntad de servir a otros sin esperar ganancias financieras. Los políticos más exitosos son quienes han visto su vida pública como una continuación de su servicio a la comunidad. Suponer que una persona repentinamente desarrolla un sentido de responsabilidad cívica

cuando decide lanzar su candidatura, no es creíble para el electorado. Si no ha demostrado antes este sentido de responsabilidad, se expone a cuestionamientos de sus motivaciones. Hay que analizar críticamente el patrón de actividades del candidato y de su oponente, para identificar las actividades indiscutiblemente realizadas de manera altruista, no como padre de familia o para entablar nuevos negocios, sino sólo las que demuestren un interés genuino y compasión por el bienestar de los demás, sin otros beneficios que la propia satisfacción de ayudar a otros. Estos son rasgos que ayudan a desarrollar el perfil propio y del oponente. Estos datos no se usan abiertamente, sino para demostrar que la aspiración al puesto es consecuencia de una conclusión: no se puede continuar la labor altruista sin el cargo al que se aspira. Sin atacar al oponente por no estar involucrado en este tipo de actividades, se puede resaltar que sólo quien conoce de cerca y se ha compadecido de los problemas puede definir sus soluciones.

3. Emocionales

Son las características asociadas con los rasgos de la conducta que ayudan a definir la personalidad y el carácter. Los sentimientos influyen o conforman las capacidades físicas e intelectuales. Son difíciles de definir e investigar, por lo que se depende de las impresiones de otros o se infieren mediante la observación. Todos experimentan emociones, de lo que se trata es de medirlas en grados relativos. Si existen diferencias significativas pueden ser importantes para la estrategia de la campaña. En algún grado limitado, el impacto de estas características emocionales se aplica a la esposa del candidato. Las características emocionales sirven de pivote

en la percepción que el electorado tiene del candidato, y no hay que olvidar que en política "la percepción es la realidad". Algunas de las características más citadas son: afectivo, discutidor, arrogante, beligerante, calculador, preocupado, carismático, compasivo, confiable, valiente, cruel, ingenioso, defensivo, deliberador, demagogo, demostrativo, dinámico, enérgico, generoso, gentil, gesticulador, feliz, heterosexual, honrado, industrioso, inseguro, íntegro, introvertido, amable, locuaz, miserable, modesto, moralista, optimista, patriota, persuasivo, pomposo, nocivo, protector, reflexivo, religioso, sensible, sentimental, tímido, fuerte, temperamental, vano y volátil.

En la investigación pueden auxiliar la esposa, lo mismo que los amigos y parientes, sin que se sepa la fuente para no despertar prejuicios; asimismo, las características se pueden deducir del estudio de los adjetivos y adverbios usados por el candidato para hacer planteamientos y describir hechos; mediante el diálogo con quien lo conoce social, personal o profesionalmente, o viéndolo y escuchando su tono, cadencia, modulación, sus ojos, su lenguaje corporal, en interacción con la gente en actos sociales. Si es posible, hablando con el candidato y observando sus reacciones. Si se trata de un político con alguna trayectoria, se pueden verificar sus votaciones y argumentos, así como su biografía.

4. Pasajes oscuros

Si en la vida del candidato, su esposa o sus familiares cercanos hay algún pasaje oscuro o poco limpio, es preciso conocerlo antes de que los contrarios puedan descubrirlo. De esta forma puede tenerse preparada una respuesta para, dado el

caso, ponerla en marcha de modo inmediato, sin improvisaciones ni retrasos.

5. Evaluación del candidato

Se trata de analizar los datos del candidato desde la perspectiva del electorado, los cuales, como históricos que son, no pueden ser cambiados para ajustarlos a las preferencias de la mayoría de los electores. Conviene entonces probar algunas características del candidato, con un grupo de enfoque o mediante una encuesta, para ver si algunas merecen destacarse en la propaganda, especialmente si señalan diferencias significativas con los oponentes, pero sobre todo si pueden tener un impacto sobre los electores. En ambos métodos debe cuidarse de no prejuiciar a los entrevistados, ya que algunas de las características de los candidatos son necesariamente positivas o negativas, por lo que hay que tratar de presentarlas lo más neutrales posible.

Mediante un grupo de opinión, cada una de estas características se califican como positivas o negativas para estar en posibilidad de obtener porcentajes de respuesta. La calificación puede hacerse de acuerdo con escalas de uno al diez, conforme a la importancia del impacto en el electorado que cada miembro del grupo otorgue, y después promediarse para obtener la calificación general. El conjunto de características se analiza, primero tanto desde la perspectiva de los contrarios como de la del candidato propio, para identificar lo que ellos puedan utilizar directa o indirectamente uno contra el otro, o bien, emplear para impactar positivamente en el electorado. Este análisis debe hacerse característica por característica primero y después relacionando varias de éstas. Los distintos conjuntos de características físicas, intelectuales y

emocionales deben tener cierta consistencia entre sí. De existir inconsistencias y variaciones, debe procederse a una mayor investigación que quizá conduzca a algo estratégicamente importante. Se obtienen así el perfil del candidato y de los oponentes por un lado y, por el otro, cómo podría impactar este perfil a los electores.

Si un grupo de opinión considera positivas algunas características en más de 50%, éstas deben ser destacadas durante la campaña en beneficio del candidato. Y al revés, las que considere negativas del oponente en más de 50% constituyen puntos de ataque a explotar durante la campaña; en este último punto, si se trata de evitar la acusación de hacer campaña negativa, cuando se enfoquen las características desfavorables del contrario se pueden resaltar al revés, por sus opuestas.

Para analizar el impacto de las características relevantes debe segmentarse el electorado conforme a rasgos demográficos, según los porcentajes significativos registrados, de más de un 10%, a partir de la consideración básica del género. En el caso de que existan diferencias importantes entre los segmentos representados, estas diferencias pueden fundamentar una estrategia especial para algunos de ellos.

El resultado del análisis determina si las diferencias entre los candidatos, sus familias y círculos son significativas, y si las características que no pueden alterarse son especialmente positivas o negativas, lo mismo que las que sí pueden modificarse, aunque la mayoría de las características no pueden alterarse, excepto quizá las posiciones filosóficas. Todo lo anterior, al

compararse, hará claro lo positivo o negativo que comparten los candidatos y lo exclusivo de cada uno, así como las características fijas o modificables que pueden servir para una ofensiva o tienen que defenderse. Resaltarán, así, las diferencias significativas. Las características desechadas pueden tener un uso ulterior durante la campaña, según la dinámica y las eventualidades que pueden presentarse en una contienda electoral o el surgimiento de nuevos datos de los candidatos.

Para desarrollar la estrategia hay que destacar lo positivo y estar preparado para que el oponente resalte lo negativo. En sentido contrario, hay que realzar lo negativo del oponente y soslayar lo positivo. La exposición directa de lo negativo, aunque riesgoso, puede ser eficaz; la exposición indirecta de lo negativo es más sutil, pero puede pasar inadvertida para el electorado. Ambas características, positivas y negativas, deben relacionarse con los prejuicios y estereotipos existentes entre el electorado para una mayor efectividad.

No obstante, en la estrategia de campaña, el uso de las diferencias entre los candidatos no es tan sencillo, pues no todas constituyen un tema manejable en la comunicación propagandística y tampoco se pueden usar todas las que parecen utilizables, ya que algunas pueden tener efectos contraproducentes. De igual modo, destacar demasiado una característica positiva del candidato puede resultar irritante para el electorado, lo mismo que una característica negativa puede ser presentada como ventaja o motivo de superación. Todo depende de la habilidad de la campaña para presentar a su candidato en relación con sus opositores.

Las características intelectuales más difíciles de etiquetar son las que se refieren a las posiciones económicas, políticas, sociales y personales, ya que generalmente estas posiciones no son las mismas en todos los aspectos y, por lo tanto, las etiquetas no son efectivas. Muchos candidatos tratan de mantenerse en el terreno intermedio porque piensan que de lo contrario perderán seguidores, suponen que la mayoría de la gente busca el equilibrio y rechaza los extremos; para justificar la modificación de sus posiciones originales, anteponen a todos los demás el objetivo inmediato de ganar y creen que, una vez logrado el poder, podrán gobernar de acuerdo con su verdadera manera de pensar. De ahí que no sea difícil que los candidatos se acusen, con razón y mutuamente, de ocultar sus verdaderas intenciones y de sacrificar todo principio a fin de obtener la victoria.

Las características personales positivas relevantes de un candidato se plasman en un biofolleto en el cual se resume una semblanza del candidato y de su familia, con la mira de que su distribución contribuya a construir un *rating* favorable, sin hacer referencia alguna a los oponentes porque en esta etapa hay que dejar que el elector haga sus propias comparaciones. Lo mismo puede incluirse en *los spots* de radio o de televisión. El objetivo estratégico es establecer la credibilidad como candidato y solidificar la base de apoyo en su favor.

EL PERFIL DEL CANDIDATO IDEAL

Desde los comienzos de la civilización se ha reflexionado acerca de las virtudes de los buenos gobernantes y de los políticos en general, pero con la aparición del problema de seleccionar a los hombres para asumir el poder político mediante el voto de los ciudadanos comunes, surgieron los candidatos que, con su toga de color blanco, candidus, se esforzaban por simbolizar su pureza, la cual exponían al escrutinio público.

Hoy, en las sociedades democráticas modernas, el problema de evaluar las virtudes de los candidatos que garanticen el mejor desempeño posible de los puestos públicos, se ha vuelto tan complejo como las propias tareas del gobierno, de modo que ahora las virtudes de un buen candidato no son necesariamente las mismas de un buen gobernante, pues la capacidad de comunicación persuasiva, determinante para el éxito de una campaña, no es suficiente para el manejo competente del gobierno. Por eso, en países como Estados Unidos, han aparecido voces de alerta de que, más que políticos y estadistas, el sistema electoral está produciendo muy buenos "campañistas".

Así, de nueva cuenta, diversos autores contemporáneos han vuelto a pensar acerca de las cualidades deseables en un candidato, a la luz de las exigencias de las campañas electorales modernas. Las cuales se esfuerzan por presentar a los candidatos como poseedores de las mejores cualidades que el electorado considera importantes en sus representantes.

Para González Llaca, la teoría y la práctica se han encauzado hacia la búsqueda de los elementos públicos y privados del hombre político ideal, que garanticen la confianza y la popularidad; según Schwartzberg, por ejemplo: 1) Edad, títulos, experiencia profesional. 2) Hijo del pueblo y self-made man. 3) El knack. 4) La esposa. 5) El círculo familiar. 6) Vestimenta. 7) La patria chica. 8) Competencia. 9) Energía. 10) Innovador. 11) Abierto al diálogo. 12) Sencillez. 13) Rigor moral. 14) Su sentido del humor, su sonrisa, su alegría de vivir. 15) Su ocio. En Estados Unidos, las agencias electorales han diseñado la imagen del candidato ideal: debe representar un ser influyente, experimentado, pacífico, entrenado, honesto, seguro, activo, sano, informado, dulce, justo, calificado, franco, liberal: en contraposición, no debe representar el no tener influencia, no ser experimentado, ser querellador, carecer de entrenamiento, ser deshonesto, tímido, pasivo, enfermo, estar mal informado, ser agresivo, injusto, no tener calificación, ser hipócrita y conservador. En Francia, el retrato ideal del Presidente es: competente, honesto, abierto al diálogo y enérgico.

De acuerdo con Barranco, en España, las características del candidato ideal son: joven, 40 años. Físico atractivo, pero no determinante, más valorado por el sexo femenino e inversamente proporcionar al nivel cultural del

entrevistado. Máxima honradez y sinceridad en sus planteamientos. Gran simpatía. Respetuoso de la religión católica. Progresista, pero no revolucionario. Pasado democrático. Carácter fuerte, enérgico. Buen orador. Pragmático y abierto a pactos con otros partidos o grupos. Realista en su ideología. Dinámico y activo. Pacifista, pero dispuesto a defender la soberanía y la independencia. Ideología centro izquierda moderado. Capacidad de decisión. Formación universitaria, aunque no determinante. Experiencia política suficiente, también en la empresa. No representar poderfáctico distinto al democrático. El estudio encontró una ligera preferencia hacia el sexo masculino, indiferencia hacia un apellido famoso y hacia la relación con la administración del Estado.

Para Allen, los atributos positivos de algunos candidatos son: buen sentido del humor; capacidad para delegar, para hablar en público y para responder a preguntas difíciles; buenas relaciones con la prensa; facilidad para solicitar contribuciones; orientación hacia el trabajo duro; físicamente en buena forma; capacidad para el estudio rápido y habilidad para hacer sentir cómoda a la gente. En contraste, los principales atributos negativos de algunos candidatos son la aversión a pedir dinero para su campaña, temperamento que responde fuertemente al más ligero estímulo, dificultad para delegar, ser reservado y abrupto, dificultad para enfocar problemas y situaciones, voz monótona, dificultad para escuchar, problemas de drogadicción o alcoholismo, tendencia a pontificar, combatividad y dificultad para confiar en los demás.

Sin embargo, todas las virtudes y defectos señalados para los candidatos son culturales y contingentes a una determinada situación; asimismo, las características positivas y negativas al concretarse en una persona determinada forman un conjunto en donde algunos rasgos se equilibran y otros sobresalen o nulifican a los demás, y es este conjunto el que forma la personalidad o imagen pública de un candidato, el que puede ser o no atractivo para el electorado. De ahí la necesidad de la investigación de los candidatos en cada elección, porque no existe un modelo ideal para todas partes, para todo tiempo y para todos los electores; pese a que algunas cualidades, las deseables en cualquier persona, parezcan repetirse en el pensamiento de la mayoría de los autores.



B. Recursos del candidato para la campaña

1. Cualidades del candidato

Un candidato debe tener capacidad de comunicación tanto verbal como no verbal. La comunicación debe entenderse ambos sentidos: tanto contar con la capacidad para hacerse entender y motivar mediante la palabra o el lenguaje no verbal, como con la capacidad para escuchar, preguntar, indagar y entender los mensajes que los electores le transmitan, voluntaria o involuntariamente, en forma escrita, verbal o mediante su conducta. Algunas veces, el mensaje más valioso es aquel que no se manifiesta verbalmente.

El dinamismo, entusiasmo y capacidad de trabajo son cual a es importantes durante la campaña para mantener una actividad intensa y continuada, así como durante el ejercicio de la función pública; con mucha frecuencia las fuerzas personales incluyen atributos tales como resistencia, decisión, sensibilidad, energía, disciplina, inteligencia y similares. Cada una de estas cualidades pueden ser importantes para desarrollar el mensaje de una campaña y deben poder ser expresadas visualmente y en forma escrita mediante declaraciones, actitudes y acciones que las simbolicen.

A pesar de que los candidatos varían en cuanto a su reputación, experiencia y cualidades personales, todos los aspirantes políticos serios deben actuar como si tuvieran los atributos necesarios para desempeñar eficazmente el puesto al que aspiran y transmitir la ilusión de que poseen características positivas, incluso frente a sus cualidades reales poco favorables.

Los candidatos en campaña deben tener siempre la capacidad de ser o aparentar ser algo que no son, pero que aspiran a ser. Por eso, como regla general, los candidatos deben tener ya en la campaña, la apariencia que adoptarán al asumir el cargo si salen victoriosos. Un candidato a presidente, debe parecer presidente y así sucesivamente. De lo contrario, carecerá de credibilidad ante el electorado.

QUINTO SALUDA A SU HERMANO MARCO

Aunque estás dotado de todo lo que los hombres pueden adquirir con el talento, la experiencia o la dedicación, no obstante, por el afecto que nos une, he juzgado conveniente explicarte por escrito lo que, día y noche, acudía a mi mente cuando pensaba en tu candidatura. No es mi intención que aprendas nada nuevo de ello, aunque sí quiero presentarte, con orden, método y unidad, algunas ideas que, de hecho, parecen desligadas e indefinidas. Por mucha fuerza que tengan por sí mismas las cualidades naturales del hombre, creo que, en un asunto de tan pocos meses, las apariencias pueden superar incluso esas cualidades.

Considera qué ciudad es ésta, a qué aspiras, quién eres. Casi a diario, cuando descendas al foro, debes reflexionar sobre esto: "Soy un homo novus, aspiro al consulado, ésta es Roma".

Compensarás la condición de hombre nuevo con tu fama de orador, cualidad que siempre ha gozado de la más alta estima: aquél al que se juzga digno de ser abogado de los ex cónsules no puede ser considerado indigno de acceder al consulado.

Por lo tanto, ya que dependes de esta reputación y puesto que todo lo que eres se lo debes a ella, tendrás que presentarte siempre tan bien preparado

para hablar como si en cada una de las causas se fuera a someter a juicio todo tu talento. Los recursos de la oratoria, que estoy seguro que tienes reservados, procura que estén preparados y a punto, y acuérdate a menudo de lo que Demetrio escribió acerca del ejercitamiento constante de Demóstenes.

Carta de Quinto a su hermano Marco Tulio Cicerón

2. Partido

De acuerdo con la "fuerza del partido" en la división electoral de que se trate, la afiliación partidista del candidato adquiere relevancia y puede otorgarle casi *a priori* el triunfo si se trata de una división "segura", o condenarlo a la derrota si está "perdida". De ahí que su partido se convierta en un activo o en un pasivo para el candidato. En el primer caso, el candidato puede "tratar de destacar su afiliación partidista, y la tarea de la campaña debe ser reducir al mínimo las defecciones; en el segundo, al contrario, puede intentar desligarse de su propio partido para facilitar el voto escindido de electores identificados débilmente con el partido contrario, porque de lo que se trata es de promover las defecciones en el bando contrario, de modo que no resulte una elección "normal".

3. Imagen

La imagen de un candidato es la impresión que tienen los electores de su carácter interno, una impresión construida a partir de su apariencia física, estilo de vida, porte, conducta y modales. Se basa en el supuesto de que la gente cree que ciertos rasgos individuales, sonrisa fácil o pulcritud en la apariencia, por ejemplo, están relacionados con otros: el ser amigable o cuidadoso y competente. Sí el elector ve algunos de estos

rasgos, infiere que el candidato tiene también el resto que no ve, y así le construye una personalidad. Algunos rasgos pueden tener más peso que los demás y afectar al resto, por eso es posible seleccionar y destacar lo más atractivo de esos rasgos y difundirlos amplia y repetitivamente, a la vez que restar importancia a otros. El proceso de difundir selectivamente los atributos deseables es lo que se denomina proyección de imagen. Los aspectos selectivos de su personalidad, adecuados al papel de candidato, se resaltan y se estimula su exposición pública; aquéllos que no son adecuados se atenúan, se compensan revelando las otras facetas o, simplemente, se ignoran. La imagen no es, por lo tanto, el hombre entero, total, sino las dimensiones de su personalidad apropiadas al papel de candidato y al contexto de la campaña.

La investigación de la imagen del candidato se lleva a cabo mediante encuestas y grupos de opinión, principalmente, y se orienta a descubrir cuáles son las cualidades que lo hacen único en su género, cuáles le dan el poder de motivación y cuáles pueden ser integradas de modo coherente. No se trata de descubrir lo que el candidato es, sino cómo lo percibe o puede percibirlo el electorado, para aparentar el tipo de personalidad que el elector quiere ver o le es aceptable en el candidato de su preferencia. Como se trata de personalizar la campaña al máximo, se intenta obtener información para crear una imagen que capte la atención y golpee la imaginación del electorado, bajo el supuesto de que para ganar votos la imagen del candidato es infinitamente más importante que sus propuestas o el partido al que pertenece.

Las imágenes sirven como etiquetas para indicar las características reales o supuestas de los

candidatos, simbolizan su originalidad y valor, de modo que puedan ser fácilmente identificables y clasificables por el electorado. De esta manera, se han tipificado distintas imágenes que caracterizan a los políticos, por ejemplo: el héroe al estilo de De Gaulle; el hombre común como Jimmy Carter; el líder atractivo como los Kennedy; el padre del pueblo como Adenauer, o la líder "no mujer", como fue Indira Gandhi.

Otra tipología incluye al "político líder", dotado de espíritu de sacrificio, humanidad y abnegación, cuya acción es permanente y organizada, y sus resultados se sienten durante largo tiempo; al "político habilidoso", optimista y alegre, de acción arrolladora, pero improvisada y dirigida a múltiples direcciones, que busca resultados instantáneos y sorprendentes que le permiten gozar de gran popularidad; al "político flemático" caracterizado por ser objetivo, ordenado, sencillo, educado y juicioso, que lleva una vida regular y actúa de manera sistemática, con ponderación extrema, pero que goza de poca popularidad.

Una clasificación más distingue al "político fuerte" que podría ser efectivo al frente de la legislatura; al administrador, manager, abiertamente eficiente, que pretende cambios en el estilo de gobierno con base en factores como el análisis de costos; al que parece "confiable", y al "caballero blanco" que promete solucionar todos los problemas con un estilo carismático.

No hay imágenes buenas en sí mismas, su idoneidad depende del tipo de candidato que esté en la mente del elector en el momento de la elección. Tampoco la imagen de un político es para siempre; aunque es difícil realizar cambios

abruptos, puede evolucionar a lo largo del tiempo o tener variaciones de grado para diferentes elecciones. De acuerdo con las circunstancias de cada elección, para algunos "se debe fabricar el hombre que el pueblo quiere, en lugar de intentar que el pueblo acepte lo que quiere el hombre"; para otros, esta "fabricación" tiene sus límites, pues "ningún hombre puede, durante un tiempo considerable, usar una cara para sí mismo y otra para la multitud, sin finalmente dudar de cuál puede ser la verdadera". La realidad es que la imagen creíble de un candidato y, por creíble efectiva, es una decantación de los mejores rasgos que en realidad posee y que son capaces de motivar inferencias positivas más amplias en los electores; además, la acción vigilante de los oponentes y la prensa impide que los candidatos usen artificios para crear un sentido de ellos mismos alejado de lo que en realidad son y de lo que han logrado en el transcurso de su vida.

MAQUIAVELO Y LA IMAGEN

"No se necesita, pues, para profesar el arte de reinar, poseer todas las buenas prendas de que he hecho mención: basta aparentarlas y aun me atreveré a decir que a veces sería peligroso para un príncipe hacer uso de ellas, siéndole útil solamente hacer alarde de su posesión... porque generalmente los hombres juzgan por lo que ven, y más bien se dejan llevar por lo que les entre por los ojos que por los otros sentidos... y pudiendo ver todos, pocos comprenden bien lo que ven.

Todos verán lo que aparentas, pocos sabrán lo que eres, y estos pocos no se atreverán a ponerse en contra de la inmensa mayoría, que tiene de su parte la fuerza oficial del estado.

Todos pueden ver, y muy pocos rectificar, los errores que se cometen por la vista. Se alcanza al instante lo que un hombre parece ser, pero no lo que es realmente, y los menos, que son los que juzgan con discernimiento, no se atreven a contradecir a la multitud ilusa, a la cual, además, deslumbra el esplendor y la majestad del príncipe.

Casi todo el mundo es vulgo, juzga por las apariencias y sólo atiende al éxito. El corto número de los que tienen un ingenio perspicaz no declara su opinión, sino cuando no saben a qué atenerse todos los demás que no la tienen."

El Príncipe

4. *Rating* de identificación de nombre

Para Raymond Aron la ley de la política es ser conocido: un político no es tal si no ha visto citado lo suficientemente a menudo su nombre. El *rating* de identificación de nombre es un indicador de cuánta gente reconoce el nombre de un candidato. Está usualmente expresado en términos de un percentil. Se le clasifica como suave o duro. Suave si se ha establecido después de que ha sido mencionado por un entrevistador y duro si es nombrado por el entrevistado sin ninguna incitación previa.

Las campañas suponen que el candidato con mayor *rating* de identificación de nombre inevitablemente ganará si todos los factores son relativamente iguales, ya que se estima que no menos del 5% de los electores votan por un candidato sólo porque reconocen su nombre. Por eso, lograr paridad o mayor *rating* que la oposición es un primer objetivo a alcanzar por toda estrategia de campaña; en consecuencia, una buena parte del esfuerzo se dedica a hacer que el nombre llegue a ser más familiar entre el electorado.

Cuán alto es un *rating* de identificación de nombre, depende tanto del *rating* del oponente como del nivel de la elección, de manera que entre mayor sea este nivel y mayor también el *rating* del oponente, el porcentaje debe ser más grande para que se considere un *rating* alto.

El *rating* de identificación de nombre se considera tan importante que se le otorga la capacidad de explicar la elección de un candidato en una división electoral, en la cual otros partidos dominan todas las otras elecciones; además, los partidos que carecen de candidatos ampliamente conocidos por el público, aun en contra de sus militantes más distinguidos, prefieren nominar como sus candidatos a personas ajenas,¹ simplemente por su alto *rating* de identificación de nombre; por eso, las campañas gastan muchos recursos para tratar de mejorar el *rating* de sus candidatos.

Por otra parte se cree que, en tanto los electores no reconocen el nombre de un candidato, tampoco prestan atención a sus mensajes y menos aún le otorgan credibilidad. De ahí que la primera etapa de la campaña propiamente dicha se dedique a hacer que la gran mayoría del electorado sea capaz de identificar al candidato. Este es el objetivo también de la propaganda durante esta etapa, de las bardas, carteles y anuncios espectaculares: que el elector esté consciente de la existencia de un candidato; una vez alcanzado este propósito, será posible difundir sus propuestas.

Para determinar los *rating* del candidato y su oponente se requiere de una encuesta. Si se carece de fondos para hacer una encuesta profesional, se recomienda desarrollar un cuestionario básico e incluir una lista de cinco a siete nombres, dentro de los cuales deben estar el del oponente, el del candidato y los de dos representantes electos, preferentemente de

¹ En el PRI, lo mismo que en el PRD, no ha sido rara la práctica de lanzar como candidatos a personajes del medio artístico o deportivo para sacar provecho electoral de su popularidad, aunque el resultado no ha sido exitoso en todos los casos.

quienes puedan avalar la candidatura; otro de una persona que se sepa relativamente popular, así como uno o dos nombres inventados. Se puede incluir un par de preguntas abiertas y cerradas acerca de problemas y soluciones, por ejemplo, y enseguida leer la lista preguntándole al entrevistado si ha oído hablar de las personas cuyos nombres se vayan pronunciando. Para realizar la entrevista telefónica, se prefiere a mujeres porque su voz es menos amenazante; para no ser inoportunos, se recomienda llamar entre 7 y 9 de la noche, entre semana, y de 10 de la mañana a 5 de la tarde los sábados. Se debe ser muy amable, hablar despacio, no desperdiciar tiempo y, si se encuentra resistencia, llamar de inmediato a otro teléfono.

Una encuesta con un grado de validez relativamente alto puede hacerse si se llama por teléfono a cada diez nombres del directorio. La voz indicará el género. El número de llamadas depende de la población de la división electoral, generalmente el tamaño de esta muestra debe ser de 0.1%, o menos si el total es de más de medio millón, y más si tiene menos de 50,000 habitantes. Una vez tabulados los resultados, se debe dividir el número de respuestas positivas entre el total de las entrevistas completadas; este porcentaje resultante será el *rating* de identificación. Dado que aún no comienza la campaña, una diferencia entre el candidato y el oponente podría no ser significativa.

Al analizar los resultados hay que observar si existieron respuestas menores, iguales o mayores referidas a los nombres inventados, lo mismo que al nombre tenido como más popular. Enseguida se deben analizar las diferencias entre el candidato y el oponente, y entre las mujeres y los hombres;

también se deben comparar las respuestas con las obtenidas por los representantes electos. Los resultados del candidato y del oponente se comparan con los *rating* más altos; una diferencia significativa podría ser señal de vulnerabilidad real.

Si el *rating* del candidato es más alto que el del oponente y tan alto como el máximo, la perspectiva es buena, pues la estrategia podría ser simplemente mantener el *rating*. Bastará cumplir con el curso normal de la campaña sin erogar recursos adicionales para este propósito. De lo contrario, se debe tener una estrategia específica, de modo que si se dispone de recursos se puede hacer una saturación *despots* con el nombre y el puesto; la estrategia tiene que incluir una saturación constante durante un largo periodo de tiempo, a pesar de ser costosa y de que a veces no es tan efectiva por la resistencia existente en el público a la introducción de nuevos nombres.

Mediante el *rating* de identificación se establecen las credenciales del aspirante como un candidato viable para el electorado, pues se supone que sólo cuando se disponga de un *rating* adecuado habrá receptibilidad para los mensajes positivos acerca de la candidatura y que, sin este *rating*, tampoco tendrán credibilidad las críticas del candidato a sus oponentes. Atacar antes de construir un *rating* de identificación adecuado es contraproducente porque se corre el riesgo de ser etiquetado como candidato negativo.

5. *Rating* de favorabilidad

Es un medio para medir las impresiones negativas y positivas que el electorado ha asociado con el nombre del candidato. También se mide en porcentajes. Si resulta favorable en una proporción

mayor del 50%, es positivo; si es contrario para más del 50%, tiene que ser negativo. Esencialmente está ligado al *rating* de identificación, porque no puede ser medido por separado. Generalmente se mide por encuestas, pero en las últimas etapas de la campaña puede utilizarse un grupo de opinión.

En campañas de bajo nivel, un alto *rating* de identificación puede ser suficiente para ganar, en igualdad de otros factores. A medida que el nivel asciende, o en divisiones electorales mayores de 50,000 habitantes, el *rating* de favorabilidad es más crítico, especialmente para el candidato retador de un partido en el poder. El electorado no vota por la salida de un partido que tenga más del 50% de *rating* de favorabilidad, por eso, el retador tendrá que subir a más del 50% y hacer que el otro baje a menos de este porcentaje.

En unión con el *rating* de identificación, el de favorabilidad supera a todos los otros factores de la campaña. Si el *rating* de identificación resultó bajo, hay que medir la favorabilidad tiempo después de iniciada la campaña, una vez que se haya logrado aumentar entre el electorado el reconocimiento del nombre del candidato.

Para realizar la encuesta, se debe diseñar un perfil de la división electoral conforme a las cinco o seis características demográficas que se crean más significativas: niveles de ingreso, educativos, *status* marital, nacionalidad, religión, tipo de votante, por ejemplo. El género constituye la característica básica que permite dividir en dos conjuntos: femenino y masculino. Estas características demográficas se incluyen en el cuestionario, comúnmente, con opciones predeterminadas para facilitar las respuestas mediante una cruz.

Por lo general, la entrevista es telefónica y parte de la pregunta de sí está o no registrado como elector, continúa con las preguntas de la encuesta y termina con las calificaciones demográficas. Como no se puede saber de antemano si se cumplen los requerimientos de la muestra, el número de entrevistas necesarias llega a triplicarse dado que muchas se descartan.

Para hacer las entrevistas se puede utilizar el directorio por zona, ya que la gente con determinadas características demográficas se ubica en determinadas áreas, además de que es más fácil concretar estrategias de campaña con base en ellas. Dentro de cada zona se pueden hacer llamadas a cada diez números, hasta completar el monto señalado en la muestra. Es frecuente que sólo poco más de la mitad de quienes contestan el teléfono acepten responder el cuestionario.

Los resultados deben ser tabulados conforme a cada una de las características demográficas seleccionadas. De acuerdo con estas tabulaciones, se trata de descubrir si algunos de estos grupos aparecen como más favorables a alguno de los candidatos y por qué, en dónde reside la fortaleza y debilidad de ambos y por qué. Además se debe correlacionar esta información con las respuestas dadas a las preguntas sobre problemas o asuntos públicos para verificar si hay contradicciones o congruencia.

Según los resultados, las opciones de estrategia pueden ser: si el *rating* de identificación no fue el esperado, debe reforzarse la identificación antes de emprender nuevas acciones. Si no se observó este problema, y el porcentaje de favorabilidad fue menor de 50%, lo que procede es

tratar de subirlo, si el del oponente fue mayor de 50%, entonces hay que tratar de bajarlo.

Asimismo, atacar al oponente puede incrementar los sentimientos negativos hacia él, pero siempre existe la posibilidad de que el ataque se revierta. Tratar de bajar la favorabilidad del oponente es una medida equivocada, si el *rating* del candidato aún no ha alcanzado el 50%, sólo se puede atacar cuando ya existe una posición de fuerza; esta posición de fuerza está definida por un *rating* de identificación mayor que el óptimo y más favorabilidad que el oponente. Por eso, la campaña negativa se utiliza, generalmente, en la última etapa de la campaña, cuando ya se han alcanzado estos niveles, o como una medida desesperada, cuando ya no importan riesgos.

La favorabilidad positiva se logra por medio de una estrategia que acentúe las características personales que, según la investigación ha indicado, provocan una respuesta positiva del electorado, así como mediante declaraciones adecuadas sobre los asuntos identificados como de mayor interés del elector.

En suma, la prioridad es subir y mantener el *rating* de favorabilidad al 50% y, después de lograrlo, considerar el objetivo de bajar la favorabilidad del oponente menos del 50 por ciento.

6. Equipo de colaboradores

El equipo de colaboradores del candidato es el grupo reducido de personas, de diez a doce, con funciones diferentes pero complementarias, de preferencia con "equilibrio de potenciales"; es decir, jóvenes, maduros y viejos, de modo que puedan dar distintas opiniones y visiones del electorado y de las

circunstancias, con plena libertad e independencia de criterio. Es el estado mayor o equipo de asesoramiento con equilibrio en su composición en cuanto a edades, origen intelectual y profesional, preferentemente con conocimientos o experiencia en actividades relacionadas con las campañas y dispuestos a trabajar de tiempo completo al servicio del candidato para ganar las elecciones. Un equipo integrado por personas como las descritas constituye un recurso de incalculable valor para la campaña y, además de prestar los servicios que el candidato espera de ellos, también contribuye a la buena imagen tanto del candidato como de la campaña.

Para la propia seguridad de la campaña se requiere saber todo sobre ellos, porque en ellos puede existir cierta vulnerabilidad a los ataques de la oposición. Si existe algo escondido en la vida de alguno de ellos que pueda ser sacado a flote por la oposición para atacar al candidato o minar la campaña, debe confesarse a fin de elaborar una respuesta contra posibles golpes o, incluso, no incluir a esa persona dentro del primer círculo del candidato, según el riesgo que pueda representar su proximidad pública. Esta es la razón por cual se debe conocer todo sobre las personas que rodean al candidato y forman parte de su equipo.

7. Tiempo

El tiempo del candidato es uno de los recursos más preciados de la campaña; en la medida en que el candidato pueda disponer de todo su tiempo para la misma, tendrá más ventaja que aquél que, por no poder descuidar otro tipo de actividades, tenga que hacerlo en forma parcial, o peor aún, en sus ratos libres.

La mayoría de los candidatos trata de hacer arreglos a sus programas de modo que sean capaces de gastar cerca de 20 horas semanales durante las primeras semanas de la campaña, para posteriormente dedicarle el tiempo completo. En realidad, el tiempo que un candidato deba dedicar a su campaña depende del nivel, del tamaño del electorado y de su "accesibilidad", así como del tiempo de duración de la campaña, de los medios de comunicación disponibles y del grado de competencia previsible. Aun en las campañas menores y menos competidas, un candidato que no es capaz de dedicar el tiempo suficiente a la campaña, siempre corre el riesgo de irremediables sorpresas.

8. Dinero

Un atributo final del candidato es la disponibilidad de recursos financieros. Pocos candidatos tienen la suficiente fortuna personal para financiar los costos de una campaña y, si la poseen, vacilan en usarla por miedo a una reputación de despilfarradores, que los dañaría políticamente. Por lo tanto, el aspirante político debe tener los medios de recaudar fondos de fuentes externas, sean públicas o privadas.

En países con alta proporción de financiamiento privado para las campañas, se considera que dos características principales ayudan a determinar si un retador del partido en el gobierno será competitivo en una campaña: el *status* del candidato y su capacidad para recolectar fondos. Estos dos factores están interrelacionados: los candidatos que son personas respetadas y, por lo tanto, pueden ser percibidos como ganadores potenciales en una elección, tienen mayores probabilidades de recabar más dinero para su

campana que los candidatos politicamente inexpertos o considerados oportunistas por los electores.

De cualquier manera, todo candidato debe disponer de suficiente liquidez, no menor al 10% del costo total previsto de su campana, para financiar la misma en tanto se reciben los recursos publicos que senale la ley o se recaban fondos privados suficientes, asi como para hacer frente a cualquier contingencia imprevista. Este dinero, considerado "semilla", servira para que la campana este en posibilidad de dar sus primeros pasos.

LAS CANDIDATAS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER MUJER

En todas las sociedades se asignan diferentes papeles a hombres y mujeres, asignación que determina la subordinación femenina en la vida política. Estas diferencias sociales y culturales surgieron, probablemente, como consecuencia de la primitiva división del trabajo entre el hombre y la mujer, y se han ido perpetuando como medio de discriminación, a pesar de que la ciencia y la tecnología han hecho perder importancia a la fuerza masculina y sujetado la maternidad a la voluntad de la mujer, principales factores objetivos que limitaban las potencialidades femeninas; de modo que hoy las diferencias entre el hombre y la mujer no tienen por qué ser causa de desigualdad y menos de sumisión.

Durante el siglo XIX las mujeres comenzaron la lucha por el reconocimiento de sus derechos políticos, los cuales fueron consiguiendo paulatinamente; pero no fue hasta 1920 en Estados Unidos, 1928 en Inglaterra y 1953 en México, cuando lograron su pleno ejercicio. No obstante, no han desaparecido los prejuicios y estereotipos que atribuyen a la mujer diferencias psicológicas, principalmente de inteligencia y temperamento, que la descalifican para ocupar puestos de mando. En consecuencia, la mujer candidato tiene la doble tarea de ganar votos y de luchar contra una cultura que considera que las cualidades políticas más apreciadas son propias del varón; en suma, que la política es cosa de hombres.

Por lo anterior, las candidatas tienen que estar conscientes de que pueden generar percepciones y expectativas diferentes, enraizadas en los estereotipos de los papeles sexuales. Por ejemplo, que el elector ponga más atención a su apariencia física y a su status familiar, que de las casadas

espere que cuenten con el apoyo de sus maridos para buscar el voto, y que las madres no descuiden a sus hijos por hacer campaña. Asimismo, muchos de los rasgos que se dan por supuestos en el hombre e interesan al elector, los candidatos tienen que demostrarlos, como la firmeza y la fortaleza.

Para las candidatas es importante investigar, mediante grupos de opinión y encuestas, si el género es un asunto relevante para el electorado y, de ser así, se deben identificar los grupos específicos a quienes les impacta, y sus motivaciones para apoyar o no a una mujer. En todo caso, ser mujer no es el único factor que los electores consideran. El candidato debe ser creíble esencialmente, y los factores de género deben ser fundidos en toda la estrategia de la campaña, considerando las fortalezas y las debilidades en conjunto de los candidatos.

La investigación trata de ayudar a descubrir las percepciones, actitudes y expectativas sobre los candidatos que pueden estar enraizadas en el género. Algunas de éstas pueden dar ventajas o desventajas a los candidatos femeninos. Una buena estrategia tiene que considerar esto para aprovechar las ventajas y atenuar las desventajas. Todo depende de la situación.

Las mujeres pueden tener un impacto favorable cuando el electorado quiere el cambio y que el gobierno trabaje para el ciudadano común, ya que una candidato puede ser ajena a los intereses establecidos y los estereotipos conciben a la mujer como más preocupada de las necesidades humanas cotidianas que el hombre.

En una elección en la que la honradez y la ética son importantes tras la experiencia de gobiernos corruptos, los candidatos pueden sacar ventaja, porque los electores suponen que las mujeres son más integrales, a menos que se les demuestre lo contrario.

Cuando la campaña enfoca las necesidades de los servicios públicos que afectan directamente a la niñez y a la familia, las mujeres tienen ventaja porque los electores consideran intereses tradicionalmente femeninos la educación, la salud, la vivienda, la ecología, etcétera.

Por el contrario, existen también situaciones desfavorables para las mujeres. Entre ellas, cuando el puesto en disputa nunca ha sido ocupado por una mujer, como es en la mayoría de los casos, porque los electores tienen más conciencia del género que de otras cualidades. Cuando no existe la tradición de que las mujeres ocupen puestos públicos, como también sucede en la mayor parte de los países, el género adquiere importancia para los electores. En este sentido, los precedentes ayudan a la participación política activa de la mujer, no obstante que, en general, se sigan reservando para los varones los puestos ejecutivos de mayor trascendencia.

La peor situación para una candidato es cuando tiene que buscar apoyo entre el electorado más viejo y rural, el cual participa con mayor intensidad de los prejuicios y estereotipos contruidos acerca de la mujer.

Si en una campaña el género parece convertirse en un asunto principal, es necesaria una estrategia que sirva para combatir las percepciones tradicionales que pueden costar votos, sin ignorar que en los prejuicios y estereotipos acerca de la condición femenina no sólo participan los varones, sino que son las propias mujeres quienes contribuyen a su permanencia y perpetuación, pues mientras la mujer no confíe en sí misma, menos puede confiar en otras mujeres.

La oposición

CAPITULO IV

A. Objetivos de la investigación de la oposición

Analizar a la oposición es una necesidad de toda campaña que tiene que convencer al electorado no sólo de por qué debe votar por su candidato, sino de por qué no debe de votar por cualesquiera de sus oponentes. La investigación de la oposición pretende descubrir estas últimas razones si es que existen. Es importante esta indagación, llamada "negativa", debido a la inercia del voto, es decir a la tendencia de la mayoría de los electores a votar por un mismo partido o por el candidato mejor conocido, a menos que alguien les dé razones para no hacerlo así. Se trata, pues, de hallar estas razones.

Por eso, el primer objetivo de la investigación negativa es encontrar por qué los electores o grupos de ellos no deben votar por los contrarios para, dado el caso y conforme a la estrategia de campaña negativa, hacérselos saber e intentar provocar su rechazo.

Aunque se trata de sustentar posibles ataques en contra de los opositores, esta investigación debe aplicarse también al candidato propio, ya que ningún ataque será efectivo si los antecedentes del propio candidato no son ejemplares en los aspectos que se censuran en sus oponentes; además, nunca resultará ocioso someter a la misma indagación al candidato, la cual puede ser útil para descubrir sus vulnerabilidades

susceptibles de ser aprovechadas por la oposición en los momentos más decisivos de la campaña.

La investigación acerca de la oposición debe ser tan minuciosa, precisa y completa como sea posible; el candidato debe conocer a sus oponentes tan bien como a sí mismo, antes de emprender la campaña; también es importante identificar los puntos de los contrarios susceptibles de provocar respuestas emocionales que los induzcan a cometer errores, para estimularlos si se presenta la ocasión y hacerles perder los estribos, por ejemplo, durante un debate público. Sin embargo, no debe gastarse mucho tiempo buscando la información que permitirá el gran golpe, lo cual casi nunca sucede. A lo que sí se puede aspirar realísticamente es a que el oponente desperdice tiempo tratando de responder al ataque, tiempo que puede ser crítico al final de una competencia cerrada.

Otro objetivo no menos importante en la investigación de la oposición es tratar de descubrir las estrategias y tácticas que sigue o planea adoptar para obtener la victoria. Esta información es útil para definir las estrategias y tácticas propias, así como para adelantar medidas que neutralicen los propósitos de los contrarios si hacerlo es importante y factible para la campaña propia.

En suma, se trata de desarrollar una función de inteligencia, -es decir, de recolección, procesamiento, interpretación y comunicación de información relevante para tomar decisiones- que permita evaluar la fortaleza percibida de los oponentes y verificar su debilidad real, así como adelantarse a su estrategia de modo que se identifiquen los puntos y contenidos de posibles ataques que precipiten su derrota.

Una buena labor de inteligencia debe empezar con la determinación de lo que necesita ser conocido, pues de lo contrario la recolección de datos puede ser caótica y no proveer finalmente lo que requiere la toma de decisiones; asimismo, los datos deben ser evaluados y transformados en información útil. La evaluación es necesaria porque los datos pueden provenir de fuentes de dudosa confiabilidad; así, por ejemplo, los datos de archivos públicos oficiales son más apreciados que la información originada en fuentes personales y confidenciales.

La necesidad de la función de inteligencia en las campañas se deriva de su propia naturaleza competitiva: varios candidatos con una sola oportunidad de triunfo. Esto es, no basta convencer al electorado para que vote por el candidato propio, es necesario vencer a los oponentes para asegurar la victoria. Proveer la información necesaria para este objetivo es la razón de ser de la investigación sobre la oposición.

La necesidad de la investigación negativa para una campaña es más urgente si se trata de un candidato retador, esto es, de un partido que pretende sustituir al que tiene el puesto, o cuando existen grandes probabilidades de que la elección sea muy competida y aun perdida. Por el contrario, si se tiene la certeza de que se obtendrá la victoria por un amplio margen dada la debilidad manifiesta de los oponentes, no se justifica dedicar mucho esfuerzo a la búsqueda de más debilidades ocultas.

B. Los opositores

La investigación de los opositores intenta, en primer lugar, encontrar estándares para juzgar a los oponentes a efecto de exhibirlos en sus divergencias con respecto a esos estándares generalmente aceptados por el electorado. Por ejemplo, la naturaleza del puesto en disputa puede ser un estándar válido para juzgar quién es el candidato más apropiado a la luz de los deberes del cargo; los resultados obtenidos en el mismo puesto o en otro similar pueden servir de estándar para enjuiciar un desempeño anterior e inferir uno futuro; la conducta que se ha observado en forma pública o privada puede servir de estándar para enjuiciar la honradez y la responsabilidad; las promesas contraídas públicamente, y no cumplidas en el mismo puesto o en otro, son un estándar para indicar incompetencia, para hacerlas realidad, o engaño e irresponsabilidad en asumir compromisos a sabiendas de que no podrían cumplirse; lo que la gente piensa que un legislador debe hacer con relación a lo que hace, constituye también otro estándar; las fuentes de financiamiento para la campaña presentan otro estándar para juzgar al oponente, lo mismo que quienes le brindan apoyo político.

Hacer investigación negativa es más fácil si se trata de un candidato con gran trayectoria política que de un recién llegado a la arena pública. "Nunca subestime la capacidad de los políticos y funcionarios de decir y hacer cosas increíbles y estúpidas", señala un autor, sólo hay que buscarlas en los archivos, registros, hemerotecas y bibliotecas. Hoy, muchas campañas políticas son

ganadas dentro de las bibliotecas y, cada vez más, frente a las computadoras.

De ahí que en el caso de candidatos con antecedentes legislativos, se hayan identificado "siete pecados capitales": emitir votos contradictorios o en perjuicio de los electores, o faltar a las votaciones importantes; hacer viajes a costa de los contribuyentes; votar en favor de un aumento de su propio sueldo; votar por impuestos nuevos o más altos; no vivir en la división electoral cuando la han representado; llegar a estar involucrado en un escándalo, y cometer los seis anteriores de manera repetida. Asimismo, las fuentes de financiamiento de sus campañas anteriores deben ser objeto de revisión para tratar de identificar a los grupos que los han abastecido de dinero.

La investigación debe dirigirse, primero, hacia los que se supone son los puntos más fuertes de los oponentes, en la fortaleza percibido por los electores, ya que no hay ataque más devastador que el hecho de descubrir que lo que se presume como una gran fortaleza, no es más que una terrible debilidad. Enseguida se deben identificar las debilidades más descalificantes. Asimismo, deben buscarse los puntos conectados con cuestiones emocionales que mayor impacto pueden tener entre el electorado.

También la investigación negativa puede orientarse a exhibir la incongruencia, a veces paradójica, entre las posiciones que sostienen los oponentes en algunos temas como la mujer, el matrimonio, el sexo, la familia, la educación, la juventud o la moral, y los hechos concretos contradictorios de su vida privada personal o familiar. Encontrar estas contradicciones puede dar la base de ataques demoledores al poner al descubierto la hipocresía o la doble moral de los oponentes, pues no se puede predicar lo que no se practica.

La investigación debe hacerse temprano para ser considerada en la definición de los, asuntos y temas, en la programación, en la identificación de blancos, en la propaganda, en la recolección de fondos y en la organización de campo de la campaña. No se trata aún de una campaña negativa, sino simplemente de saber los puntos débiles de la oposición para utilizarlos como referencia en la campaña propia.

La moralidad de la investigación negativa se ha debatido. Para algunos, toda persona y desde luego todo candidato tiene derecho a mantener cierta privacidad en su vida personal, por lo que resulta faltar a la ética meterse a investigar asuntos que sólo competen a un individuo, independientemente de que su ocupación sea o no la política.

Para otros, los hombres y mujeres públicos, y en especial los candidatos, carecen de vida privada, están y deben estar sujetos al escrutinio público constante como única manera de evitar el ascenso y permanencia en los puestos políticos de personas cuyos antecedentes o comportamiento actual sólo pueden garantizar corrupción y abuso. Por esa razón la investigación negativa es tanto un medio legítimo que pueden emplear las campañas para mostrar el verdadero rostro de los candidatos, como una responsabilidad que los opositores comparten con la prensa en su papel de vigilante del acceso y del ejercicio del poder público en los sistemas democráticos. Las virtudes públicas y las virtudes privadas no son ámbitos separables, aislables y aun contradictorios en un mismo individuo, a menos que tienda a la esquizofrenia o a la farsa; en el actuar de la mujer y el hombre públicos concurren simultáneamente su moral privada y su moral pública inextricablemente vinculadas; por eso, con razón, los electores infieren del comportamiento privado de un candidato la laxitud moral que mostrará como gobernante. Además, en la actual era de la

comunicación, la visibilidad de los políticos y funcionarios ha aumentado tanto que, aunque se quisiera, ya no es posible dejar áreas de su vida fuera del escrutinio de los medios masivos.

Lo inmoral no está en la investigación o en la denuncia de hechos verídicos, sino en la manipulación o la invención de estos hechos para manchar carreras o candidaturas políticas. Lo inmoral es no atacar de frente, legítima y abiertamente, con pruebas, sino hacer uso de rumores y libelos, anónima e irresponsablemente. En muchos casos, si la investigación negativa fuese realizada objetivamente por las campañas, la prensa o las organizaciones ciudadanas, ¿cuántos candidatos se hubieran visto impedidos de llegar a ser gobernantes y, por lo tanto, de cometer actos que, siendo previsibles con base en hechos de su vida privada, constituyeron la ruina de millones de personas, de varias generaciones y aun de naciones completas? John Adams dijo: "Las virtudes públicas no pueden existir sin las virtudes privadas."

1. Áreas de investigación

a. Hay que saber todo acerca de los otros candidatos

- Filiación. Nombre. Edad. Profesión. Domicilios.
- *Curriculum vitae* desde la infancia. Escuelas. Apodos. Calificaciones. Compañeros de clase. Conducta general. Vicios infantiles y juveniles. Si es el caso, carrera profesional y de posgrado, quién la pagó y calificaciones. Amoríos y pequeños negocios, si los hubo. Si fue arrestado; si era cobarde o valiente; buen amigo o distanciado.
- Desempeño laboral. Cómo subió, quién le ayudó a subir, qué tuvo que pagar y a quién para poder ascender. Quién le mantiene en su puesto actual.

- Vida personal. Dónde y cómo vive y con quién. Qué es lo que hace los fines de semana y en sus horas libres. Cuáles son sus gustos y aficiones "ocultas" y sus "vicios sociales", tales como alcohol, juego, mujeres o drogas.
- Comportamiento fiscal. Si coincide su declaración de impuestos con la realidad o está tratando de engañar o ha engañado alguna vez al fisco.
- Signos externos de riqueza. Casas, automóviles, estilo de vida como consumidor.
- Amistades. Qué opinan de él sus amigos y sus enemigos, si los tiene. A quién debe algo y por qué.

b. Todo acerca de la mujer de cada candidato

- Filiación. Nombre. Edad. Profesión, si la tiene.
- *Curriculum vitae* desde la infancia. Escuelas. Compañeros de clase. Conducta general. Si es el caso, carrera profesional, quién la pagó y calificaciones.
- Patrimonio personal. De dónde viene su dinero personal, si es que lo posee.
- Desempeño laboral. Si es que trabaja, cómo subió, quién la ayudó a subir, qué tuvo que pagar y a quién, quién la mantiene en su puesto actual.
- Vida personal. Gustos, aficiones y posibles vicios. Cómo es su guardarropa, sus joyas, sus medios de transporte, sus amigas y sus amigos más íntimos. Si tiene amantes reconocidos o se sospecha que pueda tenerlos. Cuánto gasta al año en vestidos, joyas, viajes, diversiones y fiestas.
- Relación matrimonial. Si hay relación afectiva o de simple tolerancia. Si sus apariciones públicas juntos son una ayuda o un estorbo.

c. Todo acerca de cada uno de los integrantes del equipo inmediato del candidato

- Filiación. Nombre. Edad. Profesión. Domicilios.
- *Curriculum vitae* desde la infancia. Escuelas. Apodos. Compañeros de clase. Conducta general. Si es el caso, carrera profesional, quién la pagó y calificaciones.
- Desempeño laboral. Cómo subió, quién le ayudó a subir, qué tuvo que pagar y a quién para poder subir. Quién le mantiene en su puesto actual.
- Vida personal. Dónde y cómo vive y con quién. Qué es lo que hace los fines de semana y en las horas libres del día. Cuáles son sus gustos y aficiones "ocultas" y sus "vicios sociales", tales como alcohol, juego, mujeres o drogas.
- Comportamiento fiscal. Si coincide su declaración de impuestos con la realidad o está tratando de engañar o ha engañado alguna vez al fisco.
- Signos externos de riqueza. Casas, automóviles, estilo de vida como consumidor.
- Amistades. Qué opinan de él sus amigos y sus enemigos, si los tiene. A quién debe algo y por qué.

Otra manera de identificar las áreas de la investigación, ya no en lo que toca a los sujetos a investigar, sino el tipo de información a obtener, puede ser la siguiente:

- Registros públicos. Revelan información accesible y fácil de obtener, a veces obvia. Si se tiene trayectoria pública: votos emitidos, asistencia a las sesiones, comportamiento arrogante, uso excesivo de privilegios, posiciones sostenidas en discursos y publicaciones; si se ha hecho campaña, la propia campaña puede ser analizada, y demás conducta pública.
- Registros privados. A pesar de ser privada, esta información puede obtenerse por algún medio. Se refiere a la posición política de organizaciones a las

cuales pertenece o ha pertenecido y a su membresía dentro de las mismas. También incluye los tipos de lectura y videos que prefiere. Los problemas laborales que ha enfrentado y datos similares.

- Registros personales. Contienen hechos poco conocidos públicamente. Enfermedades y adicciones, arrestos, divorcios, calificaciones escolares, historia sexual y religiosa. Con el surgimiento de las redes de información cada vez más se hace pública mucha información antes considerada completamente privada, además de que proliferan compañías capaces de navegar por estas redes en busca de los datos deseados.
- Registros financieros. Incluyen datos financieros como créditos y bienes raíces. Lo que se posee, el estilo de vida, las hipotecas y créditos; todos pueden ser usados negativamente tanto como la declaración de impuestos.
- Registro político. Se refiere al *curriculum* político: militancia, tendencia ideológica, aportaciones a grupos y partidos, cambios de partido, posiciones sostenidas sobre asuntos o problemas, congruencia entre los dichos y los hechos, etcétera.
- Registro familiar. Contiene las conductas menos plausibles de los miembros de la familia del oponente. Los negocios de la esposa, los delitos de algún familiar cercano, la conducta de los hijos, el comportamiento como padre o madre de familia.

2. Fuentes de investigación

a. La primera fuente, y la principal también, es el *curriculum* oficial del opositor. Una mentira allí puede ser fatal. Por eso, es importante verificar todos y cada uno de los datos proporcionados por los propios contendientes, en registros tales como los escolares o los que contienen títulos y grados profesionales.

- b.** Los archivos policíacos son otra fuente importante. Se deben investigar los posibles antecedentes penales, como fraudes, esposa golpeada y similares, aunque usarlos para atacar puede acarrear reacciones negativas: todo depende de, si es uno más que se añade a varios aspectos negativos o se trata de algo excepcional y aislado.
- c.** El registro público de la propiedad y del comercio constituye otra fuente de investigación para tratar de encontrar irregularidades en bienes raíces, riqueza súbita o sociedades inconvenientes.
- d.** La prensa es otra fuente de indudable valor para buscar notas negativas acerca de la oposición que deben de constatarse por otros medios. Hoy los archivos en *CD ROM* de los periódicos han facilitado el trabajo de investigación. La indagación debe comprender los últimos cuatro años por lo menos.
- e.** Los registros de personal de las instituciones públicas y privadas en las cuales hayan laborado los opositores, son valiosa fuente para descubrir si hubo algún incidente que motivara su despido o cese.
- f.** Las organizaciones a las cuales pertenece o ha sido miembro, como los clubes, asociaciones gremiales, profesionales y aun deportivas, pueden ser fuente de hechos negativos que retraten la verdadera manera de ser del opositor.
- g.** La gente es otra fuente de innegable valor. Se debe entrevistar a amigos y enemigos, compañeros y conocidos, empleados y empleadores del oponente, todos ellos podrán brindar una gran ayuda y es muy factible que estén bien dispuestos a hablar.
- h.** En el caso de los candidatos con antecedentes, como legisladores o funcionarios, los archivos, diarios y registros legislativos, así como los informes de gobierno, presupuestales, declaraciones y entrevistas, constituyen buenas fuentes de

información. En el primer caso hay que analizar los votos, en especial aquellos en donde el opositor estuvo en minoría; la asistencia a las reuniones; las iniciativas que patrocinó; los registros de los comités y subcomités; sus intervenciones en tribuna; si alguna de sus propuestas se ha convertido en ley y, si no, por qué no cristalizó. En el segundo supuesto conviene seguir la pista del dinero en recaudaciones, contratos y obras, construidas y no realizadas, costos, gastos superfluos y, desde luego, posibles nepotismos y corruptelas, abusos de autoridad y violación de derechos humanos.

i. Las redes de información. Es sorprendente la cantidad de información que puede ser obtenida a través de las redes y mediante empresas especializadas en bancos de datos en países altamente industrializados y (más aún, estas redes, en poco tiempo estarán disponibles en todo el mundo a medida que se expandan).

La información contenida en los registros públicos es más objetiva y, por lo tanto, más creíble y de mayor impacto en el electorado. En contraste, la información proveniente de fuentes personales es difícil de probar, por lo que su impacto es menor y tiene mayor probabilidad de poder provocar un efecto de *bumerán* en contra de quien la usa para atacar a su oponente.

Siempre existe la tentación de emplear los servicios de detectives privados. A pesar de que la mayoría de los datos que aquí se mencionan son de alguna manera públicos y su búsqueda es completamente legal, no debe olvidarse que el mismo proceso de investigación, de ser expuesto al electorado, puede convertirse en objeto de escándalo, sobre todo si el afectado es capaz de capitalizar el hecho en su favor. Se debe tener extremo cuidado para hacer la investigación, lo mismo que para

manejar la información resultante. Por eso, emplear detectives privados para realizar la investigación conlleva siempre el riesgo de que este hecho, al hacerse público, tenga un efecto adverso.

Tampoco es conveniente permitir que sea un reportero o la prensa en general la que se encargue de llevar a cabo la investigación de la oposición, porque sus encuentros serán difundidos conforme a un criterio noticioso y no con acuerdo a las necesidades de la estrategia de campaña, aunque exista la ventaja de que tendrá mayor credibilidad dado que proviene de un medio de comunicación considerado observador imparcial en la contienda electoral. En el caso de que la campaña opte por no hacer ataques directos a los opositores, la filtración de los hallazgos negativos de los oponentes a la prensa, para su eventual publicación, puede ser una estrategia adecuada para obtener el mejor impacto sin entrar en el terreno cenagoso de la campaña negativa.

Los resultados de la investigación deben verificarse una y otra vez; la gravedad de los hechos negativos debe evaluarse no conforme al criterio de la campaña, sino de acuerdo con el impacto que puedan tener en la mente de los electores o algunos grupos de electores; de ser graves los hallazgos se debe recolectar el máximo posible de pruebas; los cargos encontrados deben ser creíbles, no esotéricos; asimismo, debe tenerse especial cuidado para no distorsionar ni exagerar los hechos; y, desde la perspectiva del opositor, se deben ensayar justificaciones y excusas para constatar si pueden ser desmentidos o trivializados fácilmente. Las pruebas entregadas a la prensa hará en su momento irrefutable la veracidad de los señalamientos denunciados en contra de los opositores para ser tomados en cuenta por el electorado.

La investigación negativa no necesariamente debe encontrar algo relevante; es sólo una verificación de la

debilidad de la oposición, por lo que no tiene que existir forzosamente. "Descubrir un enjuague económico o una amante despechada o un flagrante delito de homosexualidad es una suerte que por desgracia casi nunca se produce; por regla general, los políticos acostumbran aparecer ante la opinión pública mucho más puros de lo que realmente son, ya que procuran guardar celosamente sus fallos anteriores fuera del alcance de toda información posible: saben el valor que tendrían si fueran utilizados en su contra. La indagación es sólo una especie de "prueba del ácido" a la que debe sujetarse a los opositores, pero también el propio candidato.

3. Uso de la información

La información recabada sirve para orientar todo el plan de la campaña, pero fundamentalmente es la base para la fase negativa que pueda emprenderse en las etapas finales del periodo electoral. Una falla en la imagen del candidato contrario puede explotarse hasta extremos insospechados cuando se sabe hacer buen uso -en este caso, mal uso- de los medios de comunicación. Un negocio turbio o, mejor dicho, un "negocio político" en el que haya existido corrupción directa o indirecta, puede ser la base para lanzar una campaña de descrédito, la cual puede servir, además, como distracción para atenuar los defectos propios.

No todas las fallas de los opositores pueden ser empleadas con éxito sin alguna reelaboración. Por ejemplo, el electorado generalmente no repara en la cuestión de la residencia de los candidatos, si esta falta de residencia no se relaciona con otros factores negativos y, sobre todo, emocionales. Por eso, a veces atacar aisladamente el hecho de que el opositor no viva en la división electoral a la cual espera representar, puede no captar el interés del

elector, a menos que se señalen sus consecuencias negativas, como su desconocimiento de los problemas y su falta de arraigo y apego a la comunidad provocados por esta no residencia. O mejor aún: se puede atacar este desconocimiento y carencia de arraigo para argumentar como prueba de los mismos el que el opositor no viva ahí, lo cual, por ser más concreto, puede ser claramente constatado por los electores.

Otras fallas tampoco pueden denunciarse en el oponente si el candidato propio adolece de los mismos defectos: el ataque puede revertirse. Por eso, lo utilizable por la campaña son los defectos de los opositores que mejor contrasten con las virtudes del candidato propio.

Es decir, a pesar de que se disponga de hechos concretos, debidamente comprobados, siempre es importante considerar cuidadosamente la forma de presentarlos al electorado, pues está presente el riesgo de que no llamen su atención o, peor aún, se reviertan y hagan del atacado una víctima digna de compasión pública. Paradójicamente, hechos débiles bien manejados pueden tener mayor impacto que fallas graves, es decir, "no basta tener cartas, hay que saber jugarlas". Señalar pequeños errores pueden causar peores efectos al candidato que los daños hechos al opositor.

De igual modo es importante considerar la oportunidad con que se usarán los hallazgos de la investigación negativa. En términos generales es recomendable no atacar al final de la campaña porque el ataque parecerá un esfuerzo desesperado, de último minuto, con la intención de que el oponente carezca ya de tiempo para defenderse. Tampoco se puede atacar desde el

inicio de la campana, para no ser etiquetado como "negativo". Este es el problema de la oportunidad, la cual en buena medida determina la eficacia y trascendencia del ataque basado en la investigación negativa.

Cuando los ataques no son factibles de dirigir contra el candidato, porque carece de fallas aprovechables en la campaña, se pueden intentar denuncias acerca de sus más allegados, familiares o miembros de su equipo cercano de trabajo, con el propósito de tratar de que el electorado perciba las fallas de estos allegados como debilidades del propio candidato, sea porque comparte males de familia o porque es incapaz de seleccionar adecuadamente a la gente que lo rodea. Este es el sentido de incluir en la investigación negativa a los familiares y colaboradores próximos de los oponentes. Obviamente, este tipo de ataques no son tan efectivos como los dirigidos directamente al candidato, a menos que se infieran complicidades de éste en los actos denunciados.

Sin embargo, un ataque de flanco, en vez de frontal, dirigido contra el segundo de a bordo de un candidato, puede ser tan eficaz o más que si va dirigido contra el número uno. Porque es de suponer que el candidato, desde el momento en que lo es y se presenta a la elección, tiene ya un prestigio añadido a su nombre muy difícil de desmontar. Pero el segundo es mucho más vulnerable y puede constituir el único medio de llegar al propio candidato opositor, al cual no sería ni fácil ni inteligente atacar directamente.

Con menos escrúpulos, algunas campañas utilizan el procedimiento de descrédito, mediante la invención de calumnias a las cuales les dan forma

para que aparezcan como creíbles, o bien las lanzan como rumores o libelos anónimos. Otros candidatos utilizan los hallazgos de la investigación negativa como un medio de presión política o descarado chantaje hacia sus competidores, a cambio de una acción o inacción, del silencio y hasta del abandono de la justa electoral. Estas prácticas, además de ser completamente inmorales, son poco eficaces en la medida en que requieren de condiciones especiales para tener éxito, como ausencia de otra información, predisposición del electorado a dar crédito a rumores, ambiente de confusión o candidatos timoratos. De cualquier modo, siempre está latente el riesgo de que al descubrirse la manipulación se pierdan más simpatizantes propios que los que se pudieran restar al opositor gracias a las calumnias y libelos.

Factores estructurales y coyunturales

C A P I T U L O V

Las campañas se realizan en un medio ambiente específico que determina o por lo menos limita sus posibilidades de desarrollo y de éxito o fracaso. Este ambiente está integrado por una estructura en la que, desde el punto de vista de lo que interesa a una campaña, son relevantes sus factores económicos, sociales, políticos y jurídicos; estos factores estructurales mantienen cierta permanencia y establecen límites y oportunidades para las campañas, pues no se transforman en el periodo tan corto en que tienen lugar las elecciones; son los que contribuyen a que se produzca una votación "normal", resultado del predominio de tendencias a largo plazo.

Sin embargo, las elecciones son esencialmente decisiones que se toman en un momento determinado, en el cual también pueden actuar factores económicos, sociales, políticos y electorales, no tan permanentes como los anteriores, pero cuya combinación puede crear una coyuntura a favor o en contra de algunos partidos y candidatos; el predominio de estos factores coyunturales provoca que la votación no sea "normal", se vuelva azarosa y que las campañas dispongan de mayores márgenes de actuación, más allá de los establecidos por los factores estructurales. Obviamente, ambos factores no son ajenos entre sí, ni ejercen influencia de manera separada, juntos integran el ambiente específico en que se desarrolla una campaña que, por esto mismo, se convierte en única.

A. Factores estructurales

1. Socioeconómicos

Las campañas adquieren posibilidades distintas, según las características socioeconómicas que dominen en la división electoral correspondiente. Su composición socioeconómica determina los asuntos que pueden ser manejados para despertar el interés del electorado. Las propuestas de la campaña y la propaganda deben considerar datos tales como las actividades productivas principales, los niveles de ingreso, la distribución por sexo y edad, la población rural y el grado de marginación social, por ejemplo. Es decir, las campañas se deben adaptar a las condiciones materiales y sociales predominantes en la división electoral en que se realicen.

En consecuencia, es importante caracterizar, de acuerdo con los datos más relevantes del censo, a la división electoral en la que se desarrollará la campaña. Esta no es una tarea fácil porque normalmente no coinciden las unidades mediante las cuales se recoge la información censal con las divisiones electorales;¹ además de que, en la mayoría de los casos, las divisiones electorales no comprenden población homogénea con acuerdo a sus características socioeconómicas, por lo que la campaña debe tener en cuenta esta

¹ En 1994, la Fundación Rosenblueth procesó la información estadística conforme a los distritos federales electorales. En 1997 ofrece información detallada del DF.

heterogeneidad que exige una mayor diversificación de sus estrategias. Todos estos datos, en la medida de lo posible, deben ubicarse geográficamente con el mayor detalle, así su utilidad será mayor para la campaña. La elaboración de mapas y planos puede aportar gran claridad a la caracterización de la división electoral de que se trate.

Del análisis de la características socioeconómicas que se identifiquen en la división electoral pueden inferirse, por ejemplo, las posibles demandas que captará la campaña; lógicamente, se trata de definir las demandas principales desde la perspectiva de los grupos mayoritarios de la población, ya que la campaña tiene que concentrar, no dispersar, sus esfuerzos en no más de cinco de ellas. Del mismo modo, de los datos socioeconómicos pueden inferirse los posibles grupos blanco, los mensajes y el estilo de la campaña con mayores probabilidades de éxito; en suma, constituyen la base a partir de la cual se generan los lineamientos hipotéticos para la campaña.. que deben ser comprobados por otros medios.

En lo que corresponde a las estrategias de la campaña, las principales diferencias entre las divisiones electorales surgen a partir de la pobreza y la desigualdad que predominen en la mayoría de su electorado. Las mejores condiciones socioeconómicas hacen posible un electorado más participativo, educado e informado y, por lo tanto, más atento a la política. La miseria y la marginación corren al parejo con la apatía y la falta de participación política que abre la puerta al fraude y a la manipulación electoral. En consecuencia, en las divisiones y áreas de mayor

desarrollo, las campañas se ven obligadas a competir con sus mejores armas, mientras que en las marginadas tienen que vencer la tentación de manipular la necesidad de la gente pobre.

Dentro de los grupos más manipulables se encuentra la mujer, cuya escasa integración en actividades políticas contrasta con su proporción a la par o mayor que el hombre en el padrón electoral, y cuya mayor marginación dentro de los marginados la hace blanco fácil de la manipulación en las campañas. Situación similar mantienen las comunidades indígenas.

La manipulación de la mujer marginada no garantiza necesariamente el voto favorable, ya que su "conversión" no es consistente: puede ser "convencida" también por los oponentes, requiere de una organización efectiva para hacer que acuda a las urnas el día de la elección y siempre hay posibilidad, dado el carácter secreto del sufragio, de que cambie su voto; por eso, se necesitan mecanismos de mayor identificación más allá de la propia campaña. Asimismo, esta estrategia puede ser denunciada o manejarse como tema de campaña negativa por los contrarios y, en consecuencia, provocar efectos contraproducentes.

La pobreza generalizada, siempre unida con la ignorancia, ofrece también a las campañas de un partido en el poder la oportunidad de utilizar el clientelismo como la estrategia más cómoda y eficaz, pero costosa, de "ganar" votos. En esencia, el clientelismo es el uso de los poderes gubernamentales para beneficio privado: los "jefes" establecen redes piramidales de lealtades personales a cambio de favores oficiales como empleo público, concesiones, permisos, servicios y

subvenciones principalmente; existe en la medida en que hay desigualdad extrema y necesidad de alguna ayuda material y de otros servicios; refleja toda una estructura social, además de que sirve para fines electorales.

Cierto clientelismo, quizá menos penetrante y estructural, fue también una práctica generalizada en países como Estados Unidos en la época de las maquinarias electorales de las grandes ciudades. Sin embargo, el establecimiento del servicio civil en el siglo pasado² y las leyes Hatch en el presente limpiaron el sistema electoral de campañas apoyadas desde el gobierno, al prohibir al personal público³ la participación activa en puestos de mando partidista y en toda actividad de campaña, así como la presión partidista sobre los empleados públicos, el clientelismo y la aportación para los partidos de fondos provenientes de contratistas gubernamentales.

Para las campañas de partidos fuera del poder, el clientelismo es una práctica desventajosa ya que es difícil ofrecer propuestas políticas abstractas a quienes son tentados, por su necesidad e ignorancia a cambiar su voto, que para ellos carece de significado, por algo más concreto, directo e inmediato. Obviamente el clientelismo es,

² El establecimiento del servicio civil puso fin al abuso partidista de la administración pública al sujetar el empleo público a criterios de mérito y competencia, y limitar los puestos de nombramiento político. De este modo, la profesionalización de la burocracia gubernamental sustituyó al sistema de botín caracterizado por el otorgamiento generalizado de los puestos conforme a la militancia política y la participación en las campañas. La profesionalización fue la mejor barrera a las prácticas clientelistas de cualquier partido.

³ El senador Carl Hatch, demócrata de Nuevo México, autor de esta legislación en 1939, señaló: "Debe ser ilegal para cualquier persona empleada en cualquier puesto por los Estados Unidos, o por cualquier departamento, agencia independiente u otra agencia de los Estados Unidos... usar su autoridad oficial con el propósito de interferir o afectar la elección o nominación de cualquier candidato". Sólo quien está en la nómina de la Casa Blanca o tiene un puesto que ha requerido de la confirmación del Senado, se encuentra libre de esta prohibición.

por naturaleza, antidemocrático, propicia la corrupción y de ninguna manera garantiza, por sí solo, la victoria, debido a que adolece de las mismas limitaciones que la manipulación de la mujer marginada. Ambos son estrategias características de los regímenes cuasidemocráticos, en los que las masas comparten poder real equívoca y condicionadamente, como resultado de concesiones hechas por las élites al pueblo en busca de legitimación, modernización y paz social.

2. Políticos

a. El grado de competencia electoral

El grado de competencia entre los partidos políticos es el elemento fundamental que condiciona el sentido y la importancia de las campañas. La existencia de un partido único, hegemónico o predominante hace que las campañas sirvan más para legitimar el triunfo obtenido de antemano que para conseguir votos efectivos; consecuentemente, las estrategias de campaña se orientan a demostrar el apoyo popular por medio de actos multitudinarios a los que concurren grandes grupos movilizados, con frecuencia, por el clientelismo, sin que tenga mayor importancia si los electores movilizados acuden o no a las urnas, pues de todos modos se obtiene la victoria; así, la mejor campaña es la que demuestra mayor capacidad de movilización de las masas en los actos que organiza. En la medida en que aumenta la competencia entre los partidos, la importancia del voto se incrementa y ya no basta aparentar popularidad, es necesario que esa popularidad se refleje en forma de votos efectivos en las urnas, por lo que las campañas tienen que demostrar también su eficacia para conseguir votos. Cuando la competencia es muy alta, el papel de las campañas se incrementa hasta

convertirse en el factor fundamental que puede hacer la diferencia entre un triunfo o una derrota. El grado de competencia entre los partidos varía de división a división electoral: en algunas puede ser alto, mientras que en otras el predominio de un partido hace que no exista. La tendencia general es el aumento de la competencia entre los partidos y por lo tanto, el acrecentamiento de la importancia de las campañas en los partidos y en los resultados electorales.

También es importante el hecho de que la competencia sea dual, entre dos partidos o candidatos, en cuyo caso se produce un conflicto directo en el que uno gana y el otro lo pierde; o que la competencia es plural, de modo que lo que gana cada uno de los participantes no necesariamente significa una pérdida para los demás, por lo que el conflicto que se produce es indirecto. Lógicamente, en la competencia dual la animosidad de las campañas tiende a ser más grande.

b. La posición ideológica de los partidos

Otro factor político relevante para las campañas es la posición ideológica de los partidos, que acota las posibilidades de los temas, propuestas mensajes de la campaña. La creencia actual es que el electorado rechaza todo tipo de extremismo,, por lo que los partidos y, con mayor razón, sus campañas deben moverse hacia el centro, de modo que la lucha es por "posicionarse" en el justo medio para captar los votos en favor; este movimiento debe realizarse sin perder identidad, ya que ante el elector no habría diferencia entre uno y otro partido. Sin embargo, esta estrategia de apuntar al centro parece más eficaz en una situación de bipartidismo; por el

contrario, en el multipartidismo, donde nadie puede ganar la mayoría, quizás es más valioso conseguir una base electoral distintiva y cohesiva. De cualquier manera, la campaña debe identificar claramente las posiciones ideológicas de cada uno de los partidos, así como sus diferencias. A partir de este análisis es posible ubicar la orientación ideológica general que puede adoptar la campaña de manera congruente con las posiciones del partido propio y respecto a las que sustentan los otros partidos.

c. La distribución de la fuerza electoral de los partidos

Asimismo, la campaña debe analizar las relaciones de los partidos con el electorado -consideradas en el capítulo sexto de la segunda parte- que se refieren a las tendencias electorales y, en especial, a la fuerza del partido propio en la división electoral en que va a tener lugar la campaña y, de la cual dependerá la formulación de una estrategia para que la elección sea "normal", en el caso de que las tendencias sean favorables, o bien, para que su resultado se transforme en "anormal", si los antecedentes de la votación no conducen a la victoria.

3. Legales

a. La división electoral o distritación

Sobre todo en el caso de las elecciones legislativas, el establecimiento de los límites de cada división electoral puede crear ventajas para algún partido en la medida en que concentra, divide o dispersa su fuerza electoral y propicia el triunfo de uno de ellos. Esto es lo que se conoce como *Gerrymander*, término derivado de una ley que firmó Elbridge Cerry, gobernador de Massachusetts, quien en

1811 reajustaba los distritos electorales para favorecer a los demócratas y debilitar a los federalistas; las figuras resultantes del reajuste inspiraron al pintor Stuart para convertirlas en salamandras (*salamander*) y al periodista Russell nombrarlas *gerrymander*, combinando las dos palabras. Muchos mapas de distritos electorales se ven obviamente artificiales debido a que los límites naturales y las líneas existentes entre vecindarios son completamente ignoradas. Esta es una práctica antidemocrática, ya que cada legislador debe representar, aproximadamente, el mismo número de electores, de modo que en la definición de las divisiones electorales debe evitarse un excesivo número de lados y el entrelazado de límites naturales con políticos. En algunos países se hacen ocasionalmente arreglos entre los partidos políticos de manera que los líderes y otras personas de mayor relevancia, de ambos partidos, tengan garantizados distritos "seguros", en un caso típico de partidocracia.

La redistribución de los distritos electorales se lleva a cabo en diferentes intervalos, usualmente después de que los resultados de un censo de diez años son anunciados y en ocasiones, más frecuentemente que eso. La necesidad de redistribuir surge a partir de que la población aumenta y disminuye. Sin embargo, la mayoría de las redistribuciones reflejan cierto esfuerzo del partido en el poder para proteger o aumentar sus ventajas previas a las elecciones.

Las campañas tienen, así, ventajas o desventajas aun antes de iniciarse, de lo cual se debe tener conciencia.

b. Regulación de las campañas

Los métodos, oportunidad y costos de las campañas están determinados en las legislaciones electorales federales y estatales. Cada tipo de elección tiene diferentes reglas y, para cada tipo de puesto, los candidatos deben reunir características distintas y registrarse en diferentes plazos. Por lo tanto, antes de realizar la campaña deben investigarse las leyes y reglamentos que la pueden afectar. Una demanda civil o penal puede ser desastrosa para la campaña, haya o no culpabilidad o tenga poca relevancia en el resultado final. Un arresto al candidato sería funesto. El conocimiento primero, y después la observancia estricta de la legislación y procedimientos electorales, garantizan que, de lograrse el triunfo, será inobjetable.

Ninguna regulación puede ser absolutamente equitativa; en consecuencia, abre y cierra oportunidades a la manera como pueden desarrollarse las campañas. Obviamente, los partidos en el poder se esfuerzan por imponer a los demás leyes y reglamentaciones que, según creen, les ofrecerán condiciones ventajosas para ganar las elecciones. Por eso, las campañas deben analizar las regulaciones, para determinar qué ventajas o desventajas les ofrecen las reglas establecidas a cada uno de los candidatos en competencia, con el objeto de tratar de sacar provecho de estas ventajas, tomar acciones para neutralizar las desventajas e impedir que los opositores utilicen adecuadamente las ventajas que para ellos representan las leyes, reglamentaciones y acuerdos acerca de las campañas.

?Duración. Las estrategias de las campañas están limitadas, en primer lugar, por la duración que marque la ley. Lógicamente, un menor tiempo de

campaña permite menores posibilidades de influencia de los factores coyunturales y de la campaña misma, aunque los costos quizá también resulten menores y se distraiga menos a los electores de sus actividades habituales; el riesgo es que no se logre culminar el esfuerzo de comunicación, que no se venza la apatía ciudadana y que se favorezca al partido en el poder o al que cuente con mejor organización permanente al predominar la inercia electoral. El esfuerzo de campaña, en consecuencia, tiene que ser más eficaz, sobre todo para los partidos retadores, dado que debe apuntar objetivos y acciones precisos, disponer de gran liquidez en el financiamiento, privilegiar el uso de los medios electrónicos y utilizar el tiempo -el recurso más valioso de las campañas, siempre sujetas a plazos perentorios- con agilidad y oportunidad extremas. En contraste, los periodos de campaña prolongados tienen las desventajas de los altos costos y la posible saturación del electorado, de modo que su entusiasmo puede decaer mucho antes de la jornada electoral y resulte al final apatía y abstencionismo. De cualquier manera el tiempo es crucial, dado que la duración de las campañas es limitada y el clímax, un solo día.

?Periodo de silencio. Se trata de dar al elector un tiempo de silencio previo a la jornada electoral para que reflexione el sentido de su voto, sin la influencia de la propaganda partidista en una especie de tregua entre los contendientes para que el ciudadano madure su decisión. Algunas legislaciones establecen el cese de la campaña días antes de la elección y prohíben toda actividad de proselitismo abierto durante ese lapso. En contraste, en otros países se permite realizar aun el día de la elección acciones de campaña; por ejemplo, llamar a los electores que identificaron como favorables, proporcionar servicio de transporte a minusválidos,

hacer recorridos casa por casa para recordar a electores en favor de quién deben votar, y otras acciones encaminadas a asegurar que el voto que previsiblemente dará el triunfo llegue a las urnas. En este caso, la estrategia de la campaña considera la jornada electoral como punto de culminación. Pero si hay lapso de silencio, la estrategia será culminar el último día en que se permita la propaganda, pese a que se corre el riesgo de que el entusiasmo alcanzado se atenúe. En algunas ocasiones, el periodo de silencio se cubre con comunicados de los órganos electorales dirigidos a estimular la afluencia de los votantes hacia las urnas; de este modo se intenta hacer que el ánimo cívico se sostenga durante toda la jornada electoral para propiciar la mayor votación.

?Financiamiento y topes a los gastos de campaña. Las regulaciones acerca del financiamiento y los topes a los gastos de campaña pretenden garantizar elecciones libres y, al mismo tiempo, evitar los abusos provocados por la manipulación del dinero y del poder económico.

Financiamiento. En cualquier tipo de democracia, el financiamiento de los partidos y de los candidatos afecta directamente el funcionamiento del sistema de partidos: restringe o amplía el acceso a la representación de distintas fuerzas o corrientes políticas, fortalece o debilita los partidos nacionales, privilegia al candidato o al partido en la relación con el electorado, etcétera.

En la democracia, las leyes electorales establecen disposiciones acerca de la manera como legalmente pueden financiarse las campañas, conforme a los principios de igualdad de oportunidades para que se manifieste el mayor número de opciones políticas; de prevención ante la posibilidad de que se privatice el

interés general, y de extensa participación ciudadana de medianos y pequeños contribuyentes.

El financiamiento en términos generales se divide en público y privado. El financiamiento público tiene dos ventajas principales: por un lado impide que sean los intereses económicos los que determinen a los candidatos, sus propuestas y sus acciones ya en el cargo y, por el otro, puede usarse para alentar la igualdad de oportunidades entre partidos y candidatos; su desventaja, además de gravar el presupuesto gubernamental siempre escaso en países pobres, radica en que genera tendencias hacia la partidocracia, pues los partidos pueden desentenderse por completo de los electores y aun de sus militantes, los candidatos verse sujetos a las asignaciones que les otorgue la dirección de su partido, sin poder aprovechar sus potencialidades personales, y los electores no pueden apoyar, también con recursos, a los candidatos que más les simpatizan.

La ventaja fundamental del financiamiento privado, si se basa en aportaciones pequeñas, accesibles para todos y de un gran número de ciudadanos, es que responsabiliza directamente a los partidos y candidatos ante sus militantes y electores, con lo cual se previene su corrupción interna, los obliga a la elección democrática de dirigentes y candidatos, a la vez que permite que sea cada elector el que aporte directamente fondos a la campaña del candidato de su preferencia, sin intermediaciones burocráticas; sus desventajas radican. si no está reglamentado y vigilado, en que pueden predominar los intereses más poderosos y el dinero "sucio", además de que favorece más a los partidos que detentan el poder, los cuales pueden recaudar mayores montos que los retadores, así como a partidos y candidatos más

atractivos a los electores con mayor capacidad económica. Por eso, para prevenir sus desventajas, se establecen límites a las aportaciones que pueden hacerse a las campañas y se prohíben fuentes de financiamiento que pueden tener conflicto de intereses, como los contratistas gubernamentales, los usufructuarios de concesiones públicas o los mismos empleados públicos.

Si los partidos delegan a sus candidatos la recaudación directa de fondos, a medida que la proporción del financiamiento privado permitida aumenta o éste constituye la única fuente, las campañas tienen que incluir la colecta de fondos como una actividad de importancia creciente, de modo que puede constituir una especie de campaña paralela en relación simbiótica con la principal, que consume recursos y tiempo del candidato. Asimismo, el financiamiento privado se convierte en uno de los blancos de la campaña negativa de los opositores, lo que obliga a mantener transparencia en las aportaciones provenientes de los particulares.

Independientemente de las formas que adquiera el financiamiento, las campañas tienen que mantenerse estrictamente dentro de los límites legales y cumplir con todos los registros e informes que señalen los procedimientos de vigilancia. Este deber origina una actividad que complica la administración interna de la campaña, pero es de gran importancia porque puede servir de base, si se descuida, para poner en duda el triunfo en las urnas.

Dado que en las campañas la partida más grande debe ser el gasto en medios de comunicación, también su financiamiento público puede ser en especie; por ejemplo, en tiempo de transmisión en radio y televisión, así como en franquicias de

telégrafo y correo. Sin embargo, la reglamentación y provisión del uso de estos medios puede restar flexibilidad y agilidad a la dinámica de la campaña, pues no necesariamente es factible que corresponda a las necesidades de su estrategia y a la agilidad requerida de aprovechar eventos no contemplados y de responder, con rapidez, a los ataques de los opositores. Cuando exista este financiamiento público en especie, la campaña tiene que considerar, necesariamente, el uso de estos medios para las estrategias más estables, pero también reservar recursos para comprar medios de comunicación con mayor libertad y oportunidad de acción.

Topes de gastos de campaña. Desde el surgimiento de la democracia moderna se han planteado periódicamente medidas para reducir el costo de las campañas electorales mediante la imposición de límites a sus gastos. Algunas se han desechado por las grandes dificultades que entraña su fiscalización efectiva, por lo que, a veces, se han propuesto medidas indirectas como la prohibición a los partidos de contraer deudas cuantiosas o la restricción a la compra de tiempo en los medios de comunicación electrónicos y aun la prohibición del uso de ciertos instrumentos de propaganda electoral.

Los topes a los gastos de campaña se basan en las ideas de que el dinero puede comprar los votos, o que si bien no lo hace directamente, sí compra poder de comunicación, y de que el gasto en elecciones, por definición, no debe ser alto.

En condiciones democráticas, la experiencia demuestra que no existe una correlación directa y mecánica entre el monto gastado en las campañas y los votos obtenidos, pues los resultados electorales dependen de muchos factores,, entre los cuales el

dinero es uno más; la realidad es que "no se puede ganar con dinero, pero ciertamente no se ganará sin él". Cuán efectivamente es gastado el dinero resulta igualmente importante, ya que el dinero gastado puede, inconscientemente, poner a la oposición en las urnas, pues más rápidamente difunde su mala imagen o mensaje impopular. Aun cuando los partidos podían gastar libremente, el dinero no compró las victorias electorales; los candidatos y partidos con mayor dinero no siempre ganaron, aunque tiendan a ello.⁴ "Tampoco parece existir correlación entre la cantidad gastada y la magnitud de la victoria, ni hay evidencia de que un perdedor hubiera ganado si hubiera gastado más que el vencedor. Por eso, los topes tratan más bien de crear condiciones equitativas entre partidos y candidatos ricos y pobres, para que el dinero no sea, por exceso, un factor de triunfo que predomine sobre los demás, en especial cuando existen condiciones de miseria extrema que favorecen el clientelismo.

Por otra parte, los gastos altos de campaña se cuestionan en su utilidad y moralidad, lo que no es necesariamente válido, pues las elecciones son procesos de selección de gobernantes de fundamental importancia: se trata de elegir partidos, candidatos y propuestas vitales para el desarrollo o estancamiento de un país y para el bienestar o penuria de sus habitantes. ¿Cuánto cuesta a un pueblo equivocarse en elegir a sus gobernantes por falta de una comunicación adecuada? Además, los gastos en las campañas no son permanentes, ni mínimamente equiparables con los gastos de publicidad que exige la economía de mercado. La utilidad y la moralidad de los gastos de campaña están más relacionadas con las condiciones que

⁴ De 1972 a 1986, en Estados Unidos, en elecciones abiertas, 72% de los candidatos a senadores que gastaron más dinero ganaron.

privan en un país en un momento dado, de manera que, entre mayor sea la proporción de financiamiento público y más pobre sea un país, el gasto en las campañas es más cuestionable frente a necesidades sociales mucho más apremiantes.

Lo importante para las campañas es que los topes establecidos permitan generar una comunicación política adecuada entre los candidatos y los electores, lo que obliga a elevar su eficacia y su eficiencia a niveles críticos, ya que se trata de realizar un esfuerzo tanto con acuerdo a tiempos predeterminados como dentro de límites definidos de gasto, restricciones que sólo pueden ser superadas adecuadamente por medio del uso de las nuevas tecnologías de campaña.

?Propaganda. En la legislación también pueden establecerse disposiciones sobre el contenido y difusión de la propaganda que deben ser consideradas posibles restricciones a las estrategias de la campaña. Estas medidas, por lo general, pretenden garantizar igualdad de oportunidades a los partidos y candidatos que participan en la elección, preservar los derechos consagrados en las leyes de los particulares y de los propios candidatos, mantener el orden Público y evitar en lo posible la interrupción de las actividades cotidianas de la población, regular el uso de bienes públicos para las campañas y estimular que la lucha electoral contribuya al desarrollo democrático y a la elevación de la cultura política.

?Seguridad de los candidatos. En algunas leyes se atribuye a las autoridades gubernamentales la obligación de garantizar la seguridad de los candidatos que lo soliciten.

?Encuestas. Las encuestas que tienen por objeto pronosticar los resultados electorales se sujetan a

regulación en algunas legislaciones, por lo que se establecen prohibiciones a su realización o difusión en los últimos días previos a la jornada electoral. Como en el caso del periodo de silencio, se trata de "impedir influencias indebidas sobre la ciudadanía en una fase muy cercana al ejercicio del derecho al sufragio".

?Delitos electorales. Algunas legislaciones tipifican determinadas conductas como delitos electorales con el propósito de garantizar el ejercicio del derecho al voto individual, libre y secreto. Aunque la mayoría de los delitos se refieren a la comisión de actos durante el desarrollo de la jornada electoral, al desvío de recursos públicos para las campañas y a algunas prácticas clientelistas que sólo los partidos en el poder pueden cometer, todo equipo de campaña debe analizar la legislación correspondiente a fin de evitar que sus estrategias incurran en las acciones señaladas, vigilar que los oponentes observen estrictamente la legislación establecida y, en su caso, denunciar las conductas ilícitas

MÉXICO: MARCO JURÍDICO FEDERAL DE LAS CAMPAÑAS

Artículo 182. Define a la campaña como "el conjunto de actividades llevadas a cabo por los partidos políticos nacionales, las coaliciones y los candidatos registrados para la obtención del voto"; a los actos de campaña como "las reuniones públicas, asambleas, marchas y, en general, aquellos en los que los candidatos se dirigen al electorado para promover sus candidaturas"; y a la propaganda como 'el conjunto de escritos, publicaciones, imágenes, grabaciones, proyecciones y expresiones que durante la campaña electoral producen y difunden los partidos... candidatos... y sus simpatizantes con el propósito de presentar... sus candidaturas'. Señala que la propaganda y las actividades de campaña 'deberán propiciar la exposición, desarrollo y discusión ante el electorado de los programas y acciones fijados' en los documentos básicos y en la plataforma electoral.

ARTICULO 182-A. Establece que los gastos en propaganda electoral y en actividades de campaña no podrán rebasar los topes que para cada elección acuerde el Consejo General. Estos gastos comprenden: gastos de propaganda (bardas, mantas, volantes, pancartas, equipos de sonido, eventos políticos realizados en lugares alquilados, propaganda utilitaria y otros similares); gastos operativos (sueldos y salarios, arrendamientos, transporte y similares); gastos de propaganda en prensa, radio y televisión.

Los topes de gastos de campaña se determinan conforme a las siguientes reglas:

. "a) Para la elección de Presidente: el tope máximo de gastos de campaña, será la cantidad que resulte de multiplicar por 25, el costo mínimo para la campaña de diputado fijado para efectos de; financiamiento público en los términos de; artículo 49 de este Código, actualizado al mes de octubre de; año anterior al de la elección, por 300 distritos, dividida entre los días que dure la campaña para diputado y multiplicándola por los días que dure la campaña para Presidente.

b) Para la elección de diputados y senadores, a más tardar el día último de enero del año de la elección, procederá en los siguientes términos:

i. El tope máximo de gastos de campaña para la elección de diputados por el principio de mayoría relativa, será la cantidad que resulte de multiplicar por 2.5, el costo mínimo de la campaña para diputados que se haya fijado para efectos del financiamiento público, actualizado al mes inmediato anterior; y

ii. Para cada fórmula en la elección de senadores por el principio de mayoría relativa, el tope máximo para gastos de campaña, será la cantidad que resulte de multiplicar el costo mínimo de la campaña para senadores, que se haya fijado para efectos del financiamiento público, actualizado al mes inmediato anterior, por 2.5 y por el número de distritos que comprenda la entidad de que se trate. En ningún caso el número de distritos a considerar será mayor de veinte".

Asimismo, se establece que cada partido político debe destinar el 50% de sus erogaciones en propaganda en radio y televisión, "en programas para la difusión de su plataforma electoral, la promoción de sus candidatos, así como para el análisis de los temas de interés nacional y su posición ante ellos".

Artículo 183. Dispone que las reuniones públicas realizadas por los partidos y candidatos se registrarán por lo dispuesto en el Artículo 9o. Constitucional, sin más límite "que el respeto a los derechos de terceros... las disposiciones para el ejercicio de la garantía de reunión y la preservación del orden público" ... establece requisitos para el uso de locales cerrados de propiedad pública. Estipula que se puede solicitar a las autoridades medios de seguridad para los candidatos.

Artículo 184. Establece la obligación de comunicar a la autoridad los actos de campaña que impliquen una interrupción temporal de la vialidad para que ésta tome las providencias necesarias.

Artículo 185. Señala la obligación de identificar la propaganda impresa y que la propaganda difundida por medios gráficos no tendrá más límite, en los términos de; artículo 7o. de la Constitución, que "el respeto a la vida privada de los candidatos, autoridades, terceros y a las instituciones y valores democráticos".

Artículo 186. Señala que la propaganda por radio y televisión se ajustará a lo dispuesto por el Artículo 6o. de la Constitución y que se deberán "evitar, en ella, cualquier ofensa, difamación o calumnia que denigre a candidatos, partidos políticos, instituciones y terceros". Además otorga derechos de aclaración a partidos y candidatos "respecto de la información que presenten los medios de comunicación, cuando consideren que la misma ha deformado hechos o situaciones de actividades o atributos personales. Este derecho se ejercerá, sin perjuicio de aquellos correspondientes a las responsabilidades o al daño moral que se ocasionen" en términos de la ley de imprenta, disposiciones civiles y penales aplicables.

Artículo 187. Sujeta la propaganda en la vía pública a través de grabaciones y, en general, por cualquier medio a lo previsto en el artículo anterior y a lo dispuesto en materia de prevención de la contaminación por ruido.

Artículo 188, Prohíbe fijación y distribución de propaganda en el interior de "oficinas, edificios y locales ocupados por la administración y los poderes público...".

Artículo 189. Fija reglas para la colocación de propaganda: pueden colgarse bastidores y mamparas siempre que no se dañe el equipamiento, se impida la visibilidad de conductores o la circulación de peatones; en las propiedades privadas debe solicitarse permiso por escrito al propietario; los lugares de uso común se reparten por sorteo entre los partidos registrados, conforme al procedimiento que se acuerde, en el mes de enero de; año de la elección; se prohíbe fijar o pintar propaganda en equipamiento urbano, carretero o ferroviario, en accidentes geográficos, en monumentos y en el exterior de edificios públicos. Se faculta a los órganos electorales a hacer observar estas disposiciones y a tomar medidas al efecto.

Artículo 190. Define la duración de las campañas a partir del día siguiente de la fecha de registro de candidaturas y hasta tres días antes de la elección: prohíbe actos de campaña y propaganda el día de la jornada electoral y durante esos tres días. Establece que quien solicite u ordene publicación de

cualquier encuesta... que se realice desde el inicio de las campañas hasta el cierre de las casillas... deberá entregar copia del estudio completo" al IFE. si la encuesta se difunde por cualquier medio. Además se prohíbe la difusión de los resultados de cualquier encuesta sobre preferencias electorales durante los ocho días previos a la elección y hasta la hora del cierre oficial de las casillas ubicadas en las zonas de usos horarios más occidentales del país; se sanciona a quienes lo hagan, con las penas aplicables en el artículo 403 del Código Penal Federal. Asimismo, las encuestas por muestreo sobre las preferencias electorales deben adoptar los criterios científicos que determine el IFE, a petición de los partidos y candidatos presidenciales que así lo decidan, el IFE organizará debates públicos y apoyará su difusión.

Artículo 191. Establece que las infracciones a estos artículos se aplicarán en términos del Artículo 342 del Cofipe, es decir, que se pueden aplicar multas de 50 a 5000 veces el salario mínimo vigente para el Distrito Federal; así como por el periodo de resolución, la reducción de hasta el 50% de las ministraciones del financiamiento público, o la supresión total de las mismas, o la suspensión o la cancelación del registro como partido.

Diario Oficial de la Federación, 22 de noviembre de 1996

B. Factores coyunturales

1 Socioeconómicos

a. La situación económica

La manera como perciba el electorado la situación económica y su relación con las políticas gubernamentales, afecta la orientación de su voto. Si juzga que el partido en el poder ha tenido capacidad para manejar la economía, es posible que considere que no hay necesidad de cambiar la orientación del gobierno y vote por su permanencia en el poder. Si por el contrario, achaca la inflación, la falta de empleo, los altos intereses, la crisis económica, en general, a las políticas económicas del partido en el poder, lo más probable es que busque un cambio mediante el voto en favor de otros partidos. Pero estos procesos no son automáticos, objetivos, sencillos, ni rápidos; la inercia, la falta de información, la misma propaganda, la resistencia al cambio, los factores culturales, hacen lenta y, a veces, reducida la reacción del electorado en ambos sentidos.

Por eso, las campañas tienen que ajustar sus estrategias a fin de aprovechar o paliar la situación. Si se trata de un candidato retador tiene que esforzarse por crear conciencia entre el electorado de que la causa de sus problemas económicos radica en la forma en que el gobierno y su partido han manejado la economía, ya que para la mayoría de la gente es difícil identificar las consecuencias

de las políticas en la vida cotidiana y en sus oportunidades de mejoramiento; al mismo tiempo, debe ofrecer una alternativa de cambio creíble para el elector común, pues el simple ataque no es suficiente para romper la inercia y vencer el temor a lo nuevo. En contraste, las campañas de los partidos que detentan el poder, si la economía es favorable, pueden presentar esta situación como resultado de sus acciones y dejar que la inercia del electorado los lleve nuevamente al triunfo. Si impera la crisis, pueden utilizar diversos argumentos: desde que el mal hubiera sido mayor y la amenaza se detuvo gracias a sus esfuerzos, que la crisis es pasajera y fue necesario retroceder un paso atrás para después dar dos hacia adelante, que se está ya a la salida del túnel y que, un cambio, sólo agravaría lo que ya se está solucionando, hasta tratar de desacreditar a sus opositores, exhibir su inexperiencia y carencia de opciones políticas factibles y, desde luego, estimular el temor al cambio, a lo desconocido, que la sabiduría popular resume en el "más vale malo por conocido".

b. La situación social

Las condiciones sociales están íntimamente relacionadas con las económicas y son, en buena medida, resultado de éstas. Sin embargo, cuando la desesperación ha empezado a cundir en las grandes masas por el deterioro de sus condiciones de subsistencia y la pérdida completa de las expectativas de una vida que merezca vivirse, la situación se torna impredecible; lo mismo se puede tender a la gran apatía e incredulidad, a alejarse de los partidos y las campañas, porque no se percibe en ellos la capacidad de cambio sino que se intuyen como ' parte de algo ajeno e inútil, que canalizarse mediante la violencia social irracional ante

cualquier incidente, o abrazar el camino de las soluciones individuales mágicas o políticas demagógicas.

Ante una situación de gran deterioro social, las campañas pueden verse impedidas de promover la participación ciudadana entre un electorado ya proclive al abstencionismo; tienen que luchar contra posibles prácticas clientelistas y hasta de compra de votos, favorecidas por la pobreza, la ignorancia y la marginación política que, en votaciones cerradas pueden ser decisivas; han de contender política y pacíficamente en un ambiente en que la violencia puede desencadenarse en cualquier momento; además deben de competir en condiciones en las que, más que las propuestas sólidas y responsables, son favorables los planteamientos más demagógicos y a todas luces incumplibles.

Esta situación parece favorecer más una estrategia basada en imágenes y emociones alrededor de la figura del candidato que en la argumentación racional de los asuntos públicos y de las propuestas de solución a los problemas sociales.

2. Políticos

a. La imagen del gobierno

El prestigio del gobierno es un factor que puede beneficiar a las campañas de los candidatos del partido en el poder. Por eso, en tiempo de elecciones, para apoyar a sus candidatos, los gobiernos tienen especial cuidado en proyectar una imagen favorable de sus acciones y programar la culminación de las que mayor impacto puedan tener entre el electorado, en coordinación con las estrategias de sus campañas. Asimismo, los logros gubernamentales pueden ser aprovechados por los

candidatos en los temas, mensajes y propaganda en general.

Una imagen gubernamental deteriorada, por el contrario, representa para los partidos retadores la oportunidad de difundir los errores y decisiones impopulares de los gobernantes y exhibirlos como un ejemplo de lo que serán capaces de hacer los candidatos del mismo partido si el elector vuelve a votar por ellos. Hay quien considera que "a igualdad de méritos de los candidatos, perderá el que represente a la administración impopular".

En estas condiciones, la estrategia más común adoptada por las campañas de los partidos en el gobierno es distanciar la imagen de sus candidatos de su partido y de su gobierno, presentarlos como una renovación que dentro de la continuidad hará los cambios para iniciar una nueva etapa, y personificar al máximo la campaña; no es extraño, inclusive, que se lancen críticas y hasta ataques a estos gobiernos, a pesar de que candidatos y gobernantes correspondan al mismo partido.

Por lo anterior, a medida que ha cobrado mayor fuerza la democracia electoral, el calendario de elecciones también adquiere mayor importancia en la planeación de las políticas gubernamentales, de modo que las decisiones y acciones que previsiblemente puedan sumar o restar votos, se manejan con el propósito de que la popularidad del gobierno contribuya, en su momento, al triunfo de los candidatos del partido en el poder. Sobre todo cuando existe reelección, la preparación de la siguiente campaña se inicia desde el mismo día de la toma de protesta y se va madurando

conjuntamente con los programas gubernamentales.

MÉXICO: RECURSOS PUBLICOS PARA LAS CAMPAÑAS FEDERALES

Artículo 44. Otorga a los partidos 15 minutos mensuales del tiempo del Estado en radio y televisión; además les da derecho a participar en un programa especial coordinado por la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos, que se transmite dos veces al mes por ambos medios. Establece que por lo menos la mitad de este tiempo se debe utilizar para difundir el contenido de las plataformas electorales. Abre la posibilidad de transmitir en cobertura regional un tiempo adicional no mayor a la mitad de tiempo asignado nacionalmente.

Artículo 45. Dispone que los partidos pueden presentar guiones técnicos, y que la producción y la difusión se hará por medio de la Comisión de Radiodifusión.

Artículo 46. Otorga a la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos la facultad para determinar fechas, canales, estaciones y horarios de las transmisiones.

Artículo 47. Además del tiempo previsto en el artículo 44 del Código, durante las campañas, cuando se elija Presidente, el tiempo total de transmisión para todos los partidos será de 250 horas en radio y 200 en televisión; y para senadores y diputados, el tiempo de transmisión será de 125 horas en radio y 100 en televisión.

Además señala que se adquirirán, por conducto del IFE, para ponerlos a disposición de los partidos y distribuirlos mensualmente, hasta 10,000 promocionales en radio y 400 en televisión, con duración de 20 segundos, cuyo costo total no excederá el 20% del financiamiento público que corresponda a los partidos para las campañas en año de elección presidencial y el 12% cuando sólo se elija a integrantes del Congreso; promocionales que no son acumulables.

Los partidos sin representación en el Congreso sólo pueden disponer del 4% del total del tiempo de transmisión y de los promocionales señalados. El resto se distribuye entre los partidos políticos con representación legislativa: el 30% en forma igualitaria y el 70% de manera proporcional a su fuerza electoral. La duración general de los programas en radio y televisión para

cada partido se fija en 15 minutos, pero a petición de los partidos puede ser de 5, 7.5 y 10 minutos, conforme a horarios disponibles. La Comisión de Radiodifusión sortea los tiempos, estaciones, canales y horarios que le correspondan a cada partido atendiendo a las proporciones dispuestas.

Artículo 48. Señala el procedimiento para contratar tiempo de radio y televisión. El IFE solicita a la SCT que pida a los concesionarios o permisionarios de radio y televisión dos catálogos de horarios y tarifas disponibles para contratar durante dos periodos: el primero sólo en año de elección presidencias, del 1 de febrero al 31 de marzo; y el segundo, del 1 de abril y hasta tres días antes de la jornada electoral. Dichas tarifas no pueden ser superiores a las de la publicidad comercial. El IFE pone a disposición de los partidos los dos catálogos en elecciones presidenciales, o sólo el segundo si se trata de comicios intermedios. Los partidos deben comunicar por escrito al IFE las estaciones, canales y horarios en los que tengan interés de contratar tiempos. Si dos o más partidos manifiestan interés en contratar tiempos en un mismo canal o estación, en los mismos horarios, se divide el tiempo total disponible en forma igualitario entre el número de partidos interesados y el resultado será el tiempo que cada partido puede contratar. Los tiempos sobrantes se devuelven a los concesionarios o permisionarios y no pueden ser objeto de contratación posterior por los partidos. Asimismo, se prohíbe la contratación de propaganda en radio y televisión en favor o en contra de algún partido o candidato, por parte de terceros. Concluido el procedimiento, reparto y asignación, el IFE da a conocer a los partidos y a los concesionarios los tiempos, canales y estaciones para que procedan directamente a la contratación.

También se solicitan a los medios impresos los catálogos de sus tarifas, y los que se reciben se ponen a disposición de los partidos.

Artículo 49. Señala que, en el año de la elección, a cada partido se le otorgará para gastos de campaña un monto equivalente al financiamiento público que, para el sostenimiento de sus actividades ordinarias permanentes, le corresponda en ese año en forma adicional al resto de las prerrogativas. Asimismo, dispone que el financiamiento que no provenga del erario público no podrá ser superior al 10% del total del financiamiento público para actividades ordinarias.

Artículo 49-A. Estipula que los partidos deben informar del origen y monto de los ingresos que reciban por cualquier modalidad de financiamiento, así como su empleo y aplicación. En lo que corresponde a las campañas deben especificar los gastos realizados por el partido y el candidato dentro de los sesenta días posteriores al fin de la campaña.

Artículo 53. Otorga a los partidos franquicias postales y telegráficas dentro del territorio nacional, para el desarrollo de sus actividades.

Artículo 54. Autoriza el uso de las franquicias postales para la propaganda, pero se debe mencionar de manera visible su remitente.

Artículo 55. Se restringe el uso de las franquicias telegráficas a los casos de apremio, no para la propaganda.

Diario Oficial de la Federación, 22 de noviembre de 1996

b. La agenda nacional, regional y local

Los problemas que al momento de la campaña ocupen la atención del electorado pueden determinar su orientación y aun los resultados electorales. El debate entre los partidos, los grupos de interés, el gobierno y la prensa acerca de alguna medida política a decidir; hechos como desastres, el agravamiento de ciertos problemas o la revelación de actividades corruptas; y en general, los asuntos acerca de los cuales el elector espera una definición política inmediata, constituyen la agenda de problemas que las campañas no pueden eludir, porque es lo que está en la mente de los electores en el periodo de elecciones.

La estimación de los asuntos que se encuentren en la agenda, que priva en la división electoral de que se trate, es de gran importancia para definir los temas y propuestas de la campaña, así como para delinear los perfiles de sus candidatos. Un análisis de los medios de comunicación durante un periodo no menor de un año, puede dar una idea general de cuáles son los problemas del momento; una manera más detallada de captarlos la constituye la investigación de asuntos.

La investigación de asuntos y propuestas pretende ayudar al candidato y a su equipo a desarrollar posiciones explícitas en los temas de interés para el electorado. Sus resultados sirven para sustentar el punto de vista del candidato acerca de lo que hay

que hacer y cómo hacerlo. Al efecto, se realiza un análisis de los asuntos y problemas de tal forma que pueda plasmarse en un discurso, en un artículo o encabezado de la prensa, un volante, un anuncio en el periódico, etc. Si se hace correctamente, se subrayan las diferencias entre el candidato y la oposición. Dado que es particularmente difícil establecer nuevas prioridades en una campaña, lo más que puede alcanzarse a través de este tipo de investigación es permitir que el candidato participe en una dramatización de acontecimientos registrados en la agenda pública. Para comprobar su posible impacto electoral y evaluar su importancia para los distintos grupos, los asuntos y propuestas pueden probarse mediante un grupo de opinión, la ayuda de asesores o una encuesta.

La agenda nacional, regional o local, según el nivel de la campaña, puede favorecerla si sus temas, propuestas y candidatos coinciden con el interés del electorado, las soluciones que esperan y el tipo de candidatos que se cree requiere el momento. Por eso, ni un mismo candidato ni una misma propuesta tienen siempre el mismo valor para el electorado, los mejores candidatos de hoy pueden no ser los de mañana, todo depende de la circunstancia, que muchos identifican con la "fortuna".

MÉXICO: LAS CAMPAÑAS Y LOS DELITOS ELECTORALES FEDERALES

Artículo 402. Impone por la comisión de cualquiera de los delitos comprendidos en el presente capítulo, además de la pena señalada, la inhabilitación de uno a cinco años y, en su caso, la destitución del cargo.

Artículo 403. Impone de diez a cien días de multa y prisión de seis meses a tres años, a quien haga proselitismo o presione a los electores el día de la jornada electoral en el interior de las casillas o en el lugar en que se

encuentren formados, recoja sin causa prevista por la ley credenciales de elector; solicite votos por paga, dádiva, promesa de dinero u otra recompensa durante las campañas electorales o la jornada electoral; viole de cualquier manera el secreto del voto; organice la reunión y traslado de votantes con el objeto de llevarlos a votar y de influir en el sentido de su voto el día de la elección, y obtenga o solicite declaración firmada del elector acerca de su intención o el sentido de su voto, o bien que comprometa el voto mediante amenaza o promesa.

Artículo 406. Impone de cien a doscientos días de multa y prisión de uno a seis años, al funcionario partidista o al candidato que ejerza presión sobre los electores y los induzca a la abstención o a votar por un candidato o partido determinado en el interior de la casilla o en el lugar en donde los propios electores se encuentren formados; realice propaganda electoral mientras cumple sus funciones durante la jornada electoral, o propale dolosamente noticias falsas en torno al desarrollo de la jornada electoral o respecto de sus resultados.

Artículo 407. Impone de doscientos a cuatrocientos días de multa y prisión de uno a nueve años, al servidor público que destine de manera ilegal fondos, bienes o servicios que tenga a su disposición en virtud de su cargo, tales como vehículos, inmuebles y equipos, al apoyo de un partido político o de un candidato, sin perjuicio de las penas que puedan corresponder por el delito de peculado; o que proporcione ese apoyo a través de sus subordinados, usando del tiempo correspondiente a sus labores, de manera ilegal para que éstos presten servicio a un partido político o candidato. En la comisión de este delito no habrá el beneficio de la libertad provisional.

Artículo 412. Impone prisión de dos a nueve años al funcionario partidista o a los organizadores de actos de campaña que, a sabiendas, aproveche ilícitamente fondos, bienes o servicios en los términos de la fracción 111 del artículo 407 de este Código. En la comisión de este delito no habrá el beneficio de la libertad provisional.

Artículo 413. Dispone que los responsables de los delitos contenidos en el presente capítulo, por haber acordado o preparado su realización en los términos de la fracción 1 del artículo 13 de este Código, no podrán gozar del beneficio de la libertad provisional.

Artículo 13. Define como autores o partícipes del delito a los que acuerden o preparen su realización. Señala que estos autores o partícipes responderán, cada uno, en la medida de su propia culpabilidad.

Código Penal para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la
República en

Materia Federal

c. La agenda internacional

En el ámbito de las campañas presidenciales, la agenda internacional también es un factor que puede modificar el tema, el tono, los mensajes de campaña y el perfil de los candidatos. No es lo mismo un candidato para la guerra que para la paz, para un tiempo de globalización que para una época de desarrollo nacional cerrado, por ejemplo. Del mismo modo que la agenda nacional, la internacional cambia la "suerte" de los candidatos, a unos los hace parecer "el hombre del momento" y a otros caducos o adelantados.

d. La paz y el orden públicos

La paz y el orden públicos afectan también las campañas. En primer término, si la paz y el orden se han roto, restablecerlos constituye en sí mismo un tema y un objeto de propuestas; asimismo, el candidato que parezca más capaz de hacerlo podrá tener mayor ventaja si su imagen es de conciliación o de mano firme, según la opinión mayoritaria que predomine acerca de la manera de solucionar el problema.

En segundo lugar, las campañas se ven obstaculizadas en su ejecución por las condiciones de alteración del orden y de la paz públicas, pues cuando menos algunas de sus actividades tendrán que ser canceladas o modificadas, lo que no ocurriría en circunstancias normales; las medidas de seguridad tienen que ser reforzadas, en especial si el ambiente que predomina es contrario a las campañas; finalmente, las campañas tendrán que realizar una tarea mayor para convencer a los

electores de acudir a las urnas, cuando el riesgo de enfrentamientos estimula el ausentismo y que la población se refugie en sus casas.

Cuando conviene a la estrategia de una campaña que la votación no sea copiosa, es posible inducir a los electores al abstencionismo mediante la creación de un ambiente que presagie violencia, aunque ésta finalmente no se dé. Lo mismo sucede si se programan espectáculos que atraigan la atención de gran número de electores para distraerles de las urnas.

e. Los medios masivos de comunicación

La actitud de los medios masivos hacia las campañas debe ser considerada dentro de sus estrategias. En países como Estados Unidos, los medios masivos pueden avalar las candidaturas; en otros, se les exige un papel imparcial y vigilante. La actitud de los medios hacia las elecciones es un factor importante a considerar dado que en alguna medida ayudan a conformar la imagen de los candidatos y califican las campañas y las votaciones. Su actitud puede crear un ambiente de campaña positivo, negativo o indiferente, de credibilidad o de fraude.

3. Electorales

a. Imagen del proceso electoral

Si el proceso electoral es considerado por la población como importante y efectivo para elegir a sus representantes, las campañas pueden contar con un ambiente más favorable y participativo. De lo contrario, los actos resultarán desairados y la propaganda percibida como hueca e ineficaz. La credibilidad en el proceso electoral y, sobre todo, el

respeto al voto son determinantes para romper la inercia del abstencionismo y de la apatía cívica.

Las estrategias de las campañas, dado el caso, deben tomar en cuenta lo anterior para buscar mayor atracción del electorado y reforzar la credibilidad del proceso electoral en el que compiten.

b. Las elecciones concurrentes

Otras elecciones de diferente nivel pueden impactar la campaña al estar ocurriendo con el mismo electorado y al mismo tiempo. Este impacto será menor si la campaña propia es la de mayor nivel o relativamente cercana al mayor nivel, pero será mayor si está en los niveles más bajos. Si se trata de un retador, el impacto será mayor que si se refiere a un candidato del partido en el poder.

Las campañas de niveles bajos despiertan menos interés y producen menos votos. Lo mismo sucede cuando no hay campaña presidencial; en las elecciones intermedias la gente vota menos.

Si los candidatos de mayor nivel son populares puede darse un efecto de *coattail*,⁵ favorable a la de menor nivel.

Para las campañas, una decisión importante es si se va a hacer un esfuerzo independiente o se integrarán ciertas actividades a la campaña más importante. Obviamente, el partido deseará esto último. La regla es planear la estrategia

⁵ *Coattails* se denomina a la capacidad de un candidato fuerte de ganar votos también para los candidatos de menor nivel cuando coinciden ambos en una elección. Se cree así que un candidato presidencial bueno hace ganar a los senadores y diputados que compiten junto con él. Para algunos esto es más un mito que una realidad y propio del tiempo de las maquinarias políticas; hoy se pueden observar *coattails*, pero al revés.

separadamente de otras campañas para asegurar la oportunidad de recibir la cantidad de votos necesaria para ganar. En la medida en que otras campañas sean de demostrable valor para este propósito, pueden integrarse y, de hacerlo, se corre el riesgo de compartir lo negativo que tengan o puedan desarrollar. Cuando se encuentran ventajas comunes se pueden unir esfuerzos para repartir literatura, hacer llamadas y apariciones juntos. De igual modo se pueden patrocinar mítines, actos de recolección de fondos conjuntos y distribuir propaganda durante la última semana con los nombres de todos los candidatos del partido.

c. Condición de retador

Es más difícil para un retador arrebatarse un cargo al partido en el poder, debido tanto a las ventajas únicas que se derivan de la posesión del gobierno como a la tendencia muy frecuente en el electorado de votar por el partido gobernante, salvo que existan razones suficientes para romper esta inercia. Esta condición determina que los medios y estrategias disponibles para los competidores sean muy distintas y que los retadores tengan que realizar un esfuerzo de campaña más agresivo y penetrante.

d. Calidad de los competidores

"La carta personal de cada candidato es muy alta o muy baja en relación con las demás que forman parte de la misma mano. Una sota puede ser una gran carta si todas las otras son cuatros y cincos. Pero la misma sota puede ser insuficiente, si las otras son ases y reyes."

En algunos casos, la adquisición de un cargo público y de una carrera política viene condicionada simplemente por la cualidad negativa, o sea la falta

de competidores. "Hay algunos momentos cruciales en los que cualquier persona no pública que se haya destacado en su especialidad, puede solicitar un cargo de gobierno, con la casi absoluta seguridad de que se lo concedan inmediatamente quizá porque no hay hombres posibles, porque los que hay están quemados, porque se necesiten caras nuevas o porque los jóvenes ven más porvenir en la oposición."

Algunas veces, los propios partidos en el poder estimulan candidaturas en otros partidos menores con tres propósitos principales: hacer aparecer más brillante al candidato propio; restar votos a los opositores mediante planteamientos muy similares o susceptibles de confundirse; y hacer que estos candidatos realicen el trabajo sucio de atacar a sus contrarios, sin que el propio tenga que descender a los terrenos de la campaña negativa.

En todos los casos, una elección, lo mismo que una campaña, no puede ser mejor de lo que son los candidatos que compiten en ella. Obviamente, candidatos carismáticos y con similares oportunidades de ganar aumentan el interés, la definición y la participación de los electores en las campañas. Candidatos mediocres o muy asimétricos fomentan la indiferencia o el rechazo.

e. Unidad de] partido

Una de las tareas más importantes de un candidato es restaurar y fortalecer la unidad de su partido, que pudo haber sido afectada por la competencia en el proceso de denominación. Por eso, en las luchas internas por las candidaturas, los aspirantes deben cuidar no excederse en los ataques a sus

competidores al grado de que se haga imposible la reconciliación e incorporación al esfuerzo de campaña de quienes no resultaron nominados. Un partido unido constituye una base muy importante de la que puede partir el esfuerzo de la campaña. Por el contrario, la división de la militancia partidista puede ser un presagio de la derrota en las urnas.

f. Coaliciones

Las coaliciones presentan un problema importante de coordinación o de fusión de esfuerzos para las campañas. Pueden adoptar varias formas de organización: actuar como campañas separadas coordinadas que conjuntan algunas de sus actividades; integrar una sola estructura compuesta por dos o más partidos como si se tratara de una campaña normal; hacer que la campaña del partido del candidato sea la que lleve el ritmo general, de manera que las de los demás partidos giren alrededor de la misma en forma principal o complementaria; hacer una asignación de las campañas según las zonas en donde se encuentren sus baluartes o en donde dispongan de mayor facilidad para actuar; o sólo coordinarse conforme a objetivos, no obstante que existan duplicaciones y omisiones. Las posibilidades pueden ser múltiples, lo importante es que se mantengan los temas, las propuestas, los mensajes principales para que el público, a pesar de que pueda observar diversidad de fuentes y hasta de estilos, se percate de la unidad de los propósitos.

g. Orden de los candidatos en la boleta

El diseño de la boleta electoral y la posición que tenga el candidato en ella pueden tener importancia por su impacto en los electores que sólo votan por cumplir su obligación sin tener

preferencia política alguna. La primera posición, que es la línea superior o la primera columna a la izquierda de la boleta electoral, es la que ha llamado la atención de algunos investigadores porque suponen que, por la manera en que se lee, ejerce una atracción espontánea para el elector desprevenido y hasta se especula que puede generar no menos de un 5% de la votación a favor, sumamente importante en elecciones muy competidas, e incluso otorgar el triunfo.

La legislación o los acuerdos tomados por los órganos electorales disponen fórmulas para determinar el orden de los partidos y candidatos en la boleta electoral.

Recursos accesibles : medios masivos , organizaciones , financiamiento

C A P I T U L O V I

Los recursos que puede emplear una campaña son infinitos, pero algunos son más importantes que otros y su importancia varía también con las circunstancias. Además, algunos pueden ser monopolizados por un partido, otros pueden ser fácilmente convertidos en otros recursos y otros más pueden ser aprovechados directamente. Entre los primeros destaca la posesión del gobierno, es decir, que la campaña corresponda al partido que se encuentra en el poder y, por lo tanto, tenga acceso a recursos únicos derivados de esta condición de partido gobernante; entre los segundos, se encuentra la capacidad de organización, el conocimiento de políticas sustantivas, la reputación de integridad, la facilidad discursiva, la habilidad de instrumentar llamativos temas de campaña, la fortaleza personal y el vigor del candidato, por ejemplo; entre los últimos, se halla el dinero para contratar servicios, personal y, desde luego, espacio y tiempo en los medios masivos. Como los recursos no son equitativamente disponibles a los partidos y candidatos, diferentes estrategias son más ventajosas para unos que para otros.

También los recursos existentes en la división electoral y su disponibilidad potencial para la campaña determinan sus posibles estrategias y sus oportunidades de obtener la victoria electoral; por eso tienen que ser parte, necesariamente, de las tareas de investigación previa que requiere la competencia racional en las elecciones.

Entre los principales recursos indispensables en toda campaña se encuentran los medios masivos, que determinan la posibilidad de transmisión del mensaje a los grupos identificados como blancos y al electorado en general; las organizaciones e individuos relevantes, que pueden multiplicar los esfuerzos de comunicación

interpersonal, auxiliar en las tareas de la campaña y engrandecer su imagen y la credibilidad del candidato; y el financiamiento privado potencial, que puede otorgar factibilidad a las estrategias y tácticas de la campaña.

Obviamente, si la campaña es de mayor nivel y comprende varios núcleos de población, colonias o ciudades, la investigación de los recursos disponibles se debe realizar en cada una de las principales zonas que se puedan diferenciar dentro de la división electoral, en la que tendrán lugar los comicios.

Capítulo

VI

A. Los medios de comunicación

Si las campañas son esencialmente esfuerzos de comunicación política persuasivos y los medios masivos son, al mismo tiempo, instrumentos y actores en una elección, es muy importante investigar la manera en que la campaña puede hacer uso de estos recursos y la posible actitud que sus propietarios, directivos y periodistas puedan asumir en la contienda electoral.

I. Capacidad y disponibilidad

Se trata de investigar la capacidad de los medios de comunicación existentes en la división electoral para hacer llegar los mensajes de campaña a los electores seleccionados como blanco en la forma y oportunidad que se requiera, así como sus posibles costos y disponibilidad de espacios y tiempos. Sus resultados proporcionan la base de información necesaria para el programa de propaganda, generalmente pagada por el partido, la campaña o sus donadores. En consecuencia, se deben identificar las alternativas de comunicación que ofrecen mediante la siguiente indagación:

- a.** Inventario de los medios de comunicación disponibles en la división electoral correspondiente: periódicos y revistas, radio y televisión, anuncios exteriores y bardas, letreros en camiones, taxis y paradas de autobuses o del metro, carros de sonido, así

como de aquellos que, aunque originados fuera, impacten en el electorado de la división.

- b.** Cobertura, ubicación y horarios de transmisión, en su caso.
- c.** Tarifas, cierres de edición y grado de disponibilidad inmediata.
- d.** Audiencia cuantitativa y cualitativa: edad, sexo, estudios realizados de la audiencia media. *Ratings*. En su caso, secciones, programas, horarios y días de mayor audiencia.
- e.** Reglamentación local sobre el uso de la propaganda y la publicidad.

2. Actitudes políticas

La información noticiosa que producen los medios ayuda a los electores a "cambiar sus mentes": los mantiene en contacto con el desarrollo de la campaña, les da indicaciones fervientemente partidarios y los mantiene al corriente de los principales argumentos empleados por los candidatos; además de que ayuda a guiar y canalizar el entusiasmo y contenido de la participación política. En consecuencia, es preciso estimar la actitud que probablemente asumirán los principales medios durante la elección y, sobre todo, respecto a las campañas y los candidatos.

Los periódicos son aparentemente más partidaristas que la radio y la televisión, aunque las preferencias de estos últimos se muestren más por las facilidades diferenciales que pueden otorgar en materia de horario, tarifas y tiempo, así como por la forma de presentación de las noticias, según se trate de candidatos de uno u otros partidos. Muchos periódicos y estaciones mantienen situación de monopolio en sus comunidades y mucha de la información disponible proviene de ellos. Por eso, el carácter

de la cobertura de prensa de las elecciones es un asunto de importancia estratégica, aunque en general los medios tienden a reforzar el statu quo y, por lo tanto, en situaciones normales propenden a favorecer a los candidatos del partido que se encuentra en el poder, además de que con el gobierno, lógicamente, mantienen relaciones económicas y de toda índole. De ahí que la imparcialidad y equidad en la cobertura noticiosa de las campañas sea un tema permanente de debate, sobre todo para los partidos de oposición menos favorecidos. Sin embargo, los candidatos pueden ganar y ganan aun con la oposición de la prensa, ya que su influencia es siempre parcial y contingente a la situación. De cualquier manera, las campañas deben identificar la posible actitud que asumirán los medios en la elección para ser considerada en su programa de información y relaciones. Al efecto, deben investigarse los siguientes aspectos:

- a.** Nombres de los editores, directores y periodistas, reporteros políticos, publicistas y propietarios de cada uno de los medios de mayor audiencia e influencia en la opinión pública.
- b.** Afiliación política y actitudes hacia los partidos.
- c.** Políticas de distribución de espacio o tiempo y tarifas para todos los candidatos.
- d.** Tipo y monto de cobertura que han otorgado a los candidatos anteriores; si han respaldado a alguno, se ha de investigar lo que los políticos locales piensan con respecto al impacto de este respaldo.

LA AUDIENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION

"Es el conglomerado de personas que constituyen los lectores, radioyentes o telespectadores de los diversos medios de comunicación o de sus distintos programas o artículos. Es una colectividad formada como respuesta al contenido de un medio de comunicación y definida por la atención a ese contenido, o bien de algo que existe previamente en la vida social y resulta en un momento abastecido por el suministro de un medio concreto de comunicación, o ambas cosas a la vez".

De este modo, los fans de un escritor, grupo musical o serie de televisión particular son su audiencia, la que no es fácil de localizar en el tiempo ni en el espacio y, lo más probable, es que no tenga ninguna otra existencia como grupo social.

La audiencia original era el conjunto de espectadores de teatro, de los juegos y los espectáculos, de toda clase de representaciones; estaba planificada de antemano y, en consecuencia, organizada, se localizaba en el espacio y en el tiempo, a menudo con previsiones especiales para perfeccionar la calidad de la recepción; los escenarios de la audiencia (teatros, iglesias, auditorios, estadios) se diseñaban con indicaciones de jerarquía y status de los espectadores; era una reunión pública y abierta, resultado de actos de elección individuales y voluntarios.

Hoy todas estas características siguen vigentes, pero se han agregado otras como consecuencia de los cambios en la tecnología de la comunicación y en la sociedad. La primera adición al concepto de audiencia fue producto de la imprenta y consistió en la creación de público lector compuesto por quienes participan en la lectura privada y constituyen la clientela de los autores y géneros concretos, incluido el periódico. La creciente comercialización de las formas de espectáculos e informaciones públicos, pero sobre todo de los medios de comunicación impresos, trajo un segundo cambio al fortalecer la tendencia de los medios de comunicación a convocar audiencias y modelarlas de acuerdo con sus propios planes e intereses. Después, los medios de comunicación electrónicos colaboraron a la pérdida de localización y a la descomposición social de la audiencia al distanciar a los miembros de ésta entre sí y respecto de los emisores.

Actualmente, la audiencia es menos predecible y está menos abierta a la planificación y a la manipulación que la audiencia original. Su centro focal radica en el número: el total de personas a quienes alcanza una unidad de contenido de los medios de comunicación y, dentro de ese total, el número de personas con las características demográficas específicas que interesan al emisor.

Según Clause, la audiencia es resultado de una serie de reducciones: la primera y mayor audiencia es la población que tiene acceso a una oferta de comunicación concreta; en segundo lugar, está la audiencia más reducida que de hecho recibe, en diversos grados, lo que se ofrece: los telespectadores habituales, los compradores habituales de periódicos, etc.; en tercer lugar, la parte más pequeña aun de la audiencia real que registra la recepción del contenido, y finalmente, una parte todavía menos numerosa que interioriza lo que se le ofrece y recibe. Esta última es la que interesa prioritariamente a las campañas.

En su mayor parte, los datos sobre la audiencia de los medios de comunicación están circunscritos en el tiempo y el espacio.

Los dos factores que se repiten con más constancia son la edad y la clase social, puesto que ambas características determinan la disponibilidad de tiempo libre y dinero para utilizar los medios de comunicación.

En la era de las comunicaciones, las audiencias son los instrumentos masivos principales que utilizan las campañas para dirigir sus mensajes a los distintos grupos de electores. Las campañas tratan de ubicar a los grupos que contemplan como blanco de sus mensajes dentro de las audiencias ya establecidas de los medios de comunicación. Esta no es una tarea sencilla porque es muy remoto que la audiencia de un medio coincida con el electorado que comprende una división electoral: siempre es mayor o menor, por lo que hay necesariamente un desperdicio o insuficiencia; además, los perfiles de la audiencia de los medios, toda vez que éstos son fundamentalmente instrumentos de publicidad, están determinados desde la perspectiva del consumo y no de las actitudes y comportamientos electorales; asimismo, las características que definen a un elector escogido como blanco de la campaña pueden no concentrarse en determinada audiencia de un medio, sino distribuirse entre varias de diferentes medios. En consecuencia, las campañas se ven forzadas a utilizar múltiples medios y a traslapar las audiencias de los mismos para asegurar que sus mensajes lleguen al destinatario previsto.

Capítulo

VI

B. Organizaciones, grupos e individuos

Las campañas tratan de multiplicar sus esfuerzos mediante la movilización en la división electoral de organizaciones, grupos y líderes "naturales" en apoyo de sus candidatos. Estas organizaciones intermedias e individuos destacados otorgan resonancia y credibilidad a la campaña, refuerzan la propaganda difundida por los medios masivos y pueden contribuir con eficacia en la promoción del voto, además de aportar recursos a la causa.

Lógicamente, para la campaña resulta de gran importancia la investigación de los principales centros de influencia que pueden hacer que la comunidad o los principales grupos que la forman se pongan en marcha; necesita también identificar a personas que puedan realizar trabajo voluntario; asimismo, encontrar a quienes estén en capacidad de incorporarse a la campaña como de dirigentes.

I. Los centros de influencia

Con el fin de considerar su posible actitud hacia la campaña y, en su caso, tratar de conseguir su apoyo o aminorar las consecuencias de su indiferencia y aun oposición a la misma, se deben identificar los principales centros de influencia de la división electoral en la que tendrá lugar la elección: las cámaras industriales y de comercio, asociaciones sindicales, obreras, campesinas, patronales, de propietarios, vecinales, de colonos, de locatarios; clubes de servicio social y

deportivos; agrupaciones de profesionales; organizaciones no gubernamentales, y en general todo tipo de asociaciones que disponga de una membresía numerosa, disfrute de presencia pública, influya en la opinión de sectores importantes del electorado, manifieste activismo en cuestiones políticas o pueda canalizar recursos en apoyo de un candidato. Cada una de estas agrupaciones, una vez identificadas, debe ser evaluada en función de su importancia para el triunfo electoral y, si es posible, analizada conforme a su desempeño en elecciones pasadas; también debe ser considerada desde el punto de vista de su importancia respecto a los problemas de la división electoral, lo que puede ser valioso para desarrollar los temas que aborde la campaña. Desde luego, lo más importante es identificar aquellas con las cuales probablemente contará la campaña, las que puedan ser contactadas para tratar de ganar su apoyo y aquellas que seguramente estarán en favor de alguno de los otros candidatos.

Por otra parte, las personalidades cuya opinión o simple presencia pueda fortalecer la campaña, por la influencia e imagen que representen en algunos grupos del electorado, también se deben identificar y someter a un examen similar al efectuado con las organizaciones.

A estos datos debe agregarse el directorio correspondiente para su probable contacto durante la campaña. La información, debidamente codificada, puede constituir un archivo de consulta constante durante el desarrollo de la campaña, para evitar que de difundirse pueda suscitar suspicacias.

2. La importancia de las organizaciones y grupos de interés

La localización de las organizaciones e individuos relevantes tiene el propósito de incorporarlos tal vez a la campaña, lo que puede resultar de gran ayuda. Por ejemplo, las organizaciones significan gente adicional para desempeñar tareas, tales como pedir votos o llevar asistentes a los actos de campaña; también pueden comunicar el mensaje del candidato a sus propios miembros directamente, por correo o teléfono y, así, persuadirlos a votar; asimismo, están en posibilidad de estimularlos para que junto con sus familias acudan a las urnas el día de la elección. "El involucramiento de muchas y diversas organizaciones refleja el aliento y profundidad del apoyo a un candidato."

Estas organizaciones intermedias pueden ser activadas por los compromisos y las posiciones políticas, así como por las promesas de acceso a la toma de decisiones gubernamentales, una vez obtenido el cargo.

Los grupos de interés son personas que comparten el mismo enfoque con relación a una o más políticas del gobierno y se organizan para hacer algo al respecto. Los más significativos para las campañas tienen una base masiva; están concentrados geográficamente o conectados por algún medio; sus miembros representan una importante inversión de recursos; comparten características que dan status en la sociedad; tienen sentimientos, acerca de un asunto o problema, tan intensos que predominan sobre otros asuntos o problemas que pudieran ser también de su interés, y son gente capaz de

participar activamente en política, porque dispone de tiempo y dinero.

Como están más o menos organizados y alertas al asunto que les interesa, los grupos de interés pueden ser importantes para las elecciones; pueden dar a sus miembros un sentido de afiliación y ubicación política, reclutar voluntarios y ayuda material para las campañas e influir en las políticas partidistas a cambio del apoyo brindado. La medida en la que pueden entregar los votos de sus miembros a un candidato es sumamente difícil de determinar, pues carecen de medios de control reales dado que el voto es secreto, además de que hay organizaciones casi sin miembros.

Sin embargo, muchos grupos de interés, por definición, ponen su interés y agenda por encima de los del candidato. Persuadirlos de aceptar posiciones operativas es difícil. Su participación en la campaña tiene que ser objeto de negociación, lo que puede significar más trabajo que sus posibles aportaciones al esfuerzo electoral.

Otros grupos esperan recibir recursos de la campaña para las actividades que se comprometen a realizar, en lugar de aportar; si sus demandas económicas son excesivas en relación con las ventajas que ofrecen a la campaña, pueden buscarse otras opciones de reclutamiento de trabajo voluntario.

Generalmente, los grupos y organizaciones alcanzan una posición en la cual puedan decir que su bloque de votantes hizo la diferencia.¹

¹ Algunas organizaciones, más bien membretes, reparten sus pancartas, gorras o similares entre los asistentes espontáneos a un acto para dar la apariencia de presencia numerosa de sus miembros en la campaña. Otras nelean por la ubicación que suponen les dará mayor visibilidad frente al candidato. Tratan de quedar bien con el candidato, no de ganar la elección.

Este es el interés predominante y puede ser muy destructivo para el esfuerzo de campaña. Por eso, es importante analizar y evaluar a las organizaciones, así como registrar las actividades cumplidas durante la campaña, de modo que el candidato tenga conciencia siempre del grado en que contribuyeron a su triunfo o a su derrota.

Antes se tenía la idea de que si un candidato era capaz de hacer alianza con un grupo u organización, podría aspirar a ganar el voto del conjunto. La cuestión es más compleja. Sus miembros pueden tener muchas características que los hacen potencialmente relevantes para la votación: edad, sexo, ingreso, etcétera; asimismo, tampoco tienen un interés único, sino intereses múltiples que a veces entran en competencia y conflicto. Sin embargo, su participación en las campañas puede constituir una referencia, un atajo de información para los electores y servir para orientar su voto. De cualquier manera, para determinar la contribución que un grupo puede hacer a la campaña es necesario conocer cuán grande es el grupo, cuántos de sus miembros realmente votan y qué aportan éstos.

3. Los voluntarios potenciales

Los voluntarios pueden ser atraídos a la campaña por los asuntos o problemas que plantea, la causa que persigue, el carisma del candidato o la esperanza de diversión y emoción. Cualquiera que sea su motivación, "los voluntarios son la espina dorsal de cualquier campaña. No importa qué tan bien fundado el esfuerzo pudiera estar, qué métodos se empleen; se dependerá de los voluntarios para desempeñar cientos de tareas: telefonemas, petición del voto, distribución de

literatura, colgar carteles, manejar autos, aun el del propio candidato, y hasta dirigir la campaña. Los voluntarios pueden hacer la diferencia entre perder y ganar".

Sin embargo, lo más importante es que la presencia de los voluntarios da visibilidad a la campaña y apariencia de impulso, además de que sugieren a los electores el valor del candidato. "Los voluntarios no sólo ayudan a entregar el mensaje, sino que son el mensaje en sí."

Aunque el candidato es el centro de toda campana, un gran número de gente detrás del escenario hace que las cosas sucedan. En Estados Unidos se considera que hay necesidad de voluntarios y personal pagado cuando el número de electores pasa de 5,000 y, en general, se requiere de un voluntario por cada 250 electores en las campañas menores a la de senador.

Las fuentes de reclutamiento de voluntarios son diversas: desde los propios familiares y amigos del candidato, la gente que ha ayudado al desempeñar un cargo, las organizaciones a las que pertenece o ha pertenecido y, obviamente, el propio partido en el que milita.

Los voluntarios necesitan ser entrenados y los materiales a utilizar, preparados; por esta razón, por lo menos una persona debe ser designada coordinadora de voluntarios para darles entrenamiento y asistencia. Se trata de que cada voluntario aporte a la campaña no menos de 20 horas semanales. Como muchos de los voluntarios cumplen una tarea y se dan por satisfechos, es necesario un reclutamiento constante en todo acto de campaña.

La campaña debe desarrollar una lista de toda la gente que podría trabajar voluntariamente, con sus direcciones, ocupación, lugar de empleo, número telefónico y código postal. Esta lista puede ser la base para integrar la organización de la campaña.

LA FUNCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS EN LAS CAMPAÑAS

Los amateurs pueden hacer muchas cosas importantes dentro de la campaña, pero generalmente tienden a requerir mucha supervisión y, debido a que no son pagados, es difícil controlarlos. Sin embargo, un balance objetivo muestra que los voluntarios son útiles si se eligen cuidadosamente los puestos a los que se les asigna, se establecen sus tareas con precisión y se ocupan en labores cuyo desempeño no tiene necesariamente que ajustarse a regias y horarios exactos.

Se aconseja que un miembro regular de la campaña se haga cargo de la tarea de supervisar a los voluntarios y mantenerlos contentos. En las campañas menores, los voluntarios pueden ser cruciales e, incluso, en las campañas mayores pueden desempeñar un papel crítico si se sabe organizarlos y motivarlos. Lo importante es conocer exactamente cómo usar sus servicios y canalizar su entusiasmo, lo que redituará a la campaña grandes ahorros y a los voluntarios la satisfacción de haber participado productivamente en la campaña.

Los voluntarios pueden ser muy útiles en muchas funciones de la campaña, entre las que pueden citarse las siguientes:

- distribución personal y casa por casa de la literatura de campaña
- organización de reuniones de café
- organización de pequeños eventos para reunir fondos
- acompañar al candidato en sus giras a pie
- recolectar firmas para las peticiones
- solicitar votos de casa en casa

- telefonar a los votantes para discutir acerca del candidato y de sus puntos de vista
- recolectar datos censales, así como información concerniente a la división electoral
- recolectar datos de votaciones pasadas en la división electoral
- realizar entrevistas de investigación personales o telefónicas
- establecer puestos en las calles para la distribución de la literatura de campaña
- invitar a electores a votar mediante llamado telefónico o visita domiciliaria
- recolectar información el día de la elección
- manejo de altoparlantes estáticos y móviles
- pegar carteles
- mecanografiar la correspondencia no urgente
- archivar
- ocuparse de la oficina recibiendo llamadas y contestando preguntas
- reclutar a otros voluntarios.

Todo voluntario requiere de un entrenamiento, sobre todo para desempeñar tareas en las que tiene contacto con los electores, y su actuación más que sumar, pueda restar votos a la campaña. Asimismo, los voluntarios siempre implican gastos, desde luego nunca equiparables a los que ocasionarían los trabajadores remunerados para hacer las mismas tareas. Además, requieren ser motivados periódicamente por el propio candidato. Por eso, su colaboración debe ser cuidadosamente preparada, dirigida y supervisada por personal profesional o con cierta experiencia en su manejo.

Debe tenerse especial cuidado en no pretender utilizar a los voluntarios como auxiliares de servicios generales, pues, con el tiempo, los frustra y aleja de la campaña e, incluso, de ¡partido. Por el contrario, debe incorporárseles en tareas sencillas, pero directamente relacionadas con la campaña, ya que son, en potencia, posibles militantes de la organización.

4. Posible personal del equipo directivo

Se trata de identificar personas, dentro de cada una de las áreas importantes de la división electoral, que puedan asumir puestos directivos durante la campaña. Se debe analizar su capacidad, dedicación y disponibilidad; su nivel educativo y su carácter; es importante también su habilidad para dirigir gente y, desde luego, su experiencia en actividades relacionadas con las campañas o, mejor aún, en las propias campañas. Las mejores fuentes de reclutamiento son los partidos y los líderes de las comunidades y de las organizaciones.

En las campañas locales y pequeñas, el personal de dirección puede ser reclutado de entre los propios partidarios, pero a medida que las campañas aumentan de nivel debe crecer el profesionalismo de los dirigentes. Las campañas grandes y complejas corren altos riesgos si no cuentan con la dirección o, por lo menos, con la asesoría de profesionales.

En cualquier caso se debe hacer una lista de las personas reclutables para dirigir las actividades principales de la campaña. Entre mayor sea esta lista y más completa la información disponible, más oportunidad habrá de una selección estricta y, por lo tanto, de contar con personal directivo adecuado tanto en los órganos centrales de la campaña como en sus ramificaciones en las diferentes zonas de la división electoral. No se trata aún de hacer ofertas o compromisos; sólo de formular un expediente de las personas con que será factible contar cuando se integre el equipo directivo de la campaña.

Capítulo

VI

C. Posibilidades de financiamiento

En las campañas el dinero equivale a la capacidad de fuego en las guerras, constituye una ventaja que puede ser determinante en una situación dada y que, en igualdad de circunstancias, puede otorgar la victoria. Las mismas tácticas de la campaña están condicionadas por la disponibilidad de recursos financieros, de modo que si el oponente no puede comprar "una arma en particular", tampoco el candidato requerirá defensa contra esa arma; pero si uno puede y el otro no, este último enfrentará serios problemas. El candidato debe, por lo menos, igualar la habilidad del oponente para usar las distintas armas. Si se dispone de mejor arma que el oponente, hay que usarla masivamente hasta que las encuestas de trayectoria indiquen la generación de un efecto contraproducente. Si ambos tienen las mismas armas, otros factores serán los determinantes del triunfo.

Por eso, es importante la estimación de los recursos financieros que pueden canalizarse hacia las campañas; hay que analizar los recursos disponibles tanto para el candidato como para los contrarios, pues ahí puede surgir una primera desventaja que habrá de ser compensada, en su caso, con estrategias y tácticas igualmente eficaces, pero menos costosas. Se deben analizar las posibilidades propias, las del financiamiento público, si existe, y las potencialidades de financiamiento privado de la división electoral (con base en las contribuciones obtenidas por anteriores candidatos).

"Una campaña es similar a un negocio: si está subcapitalizado al principio, sus oportunidades de éxito son mínimas." Por eso, es recomendable que el propio candidato esté en posibilidades de financiar entre el 10% y el 20% del presupuesto total; no basta obtener los fondos, hay que tenerlos cuando se necesiten. Se podrá así hacer frente a cualquier contingencia o demora en el financiamiento que pueda dar al traste con la campaña. Entre menos conocido sea un candidato, mayor será el porcentaje del capital inicial que tendrá que aportar al principio de la campaña. Si la campaña resulta autofinanciable por completo, de todos modos la aportación inicial del candidato puede ser de gran utilidad como fondo revolvente.

Además de que tiende a ser insuficiente, el financiamiento público tiene la desventaja de la oportunidad de la entrega, de modo que cualquier atraso puede hacer perder eficacia o sentido a las acciones de campaña; otras veces, las restricciones con que se otorga dificultan su aprovechamiento pleno; por eso, si la ley lo permite, se recurre también al financiamiento privado.

Las campañas requieren investigar las posibilidades de financiamiento privado mediante la identificación de potenciales donadores. Algunos recomiendan formular dos grandes listas: la de los contribuyentes mayores, que incluye a quienes se les considera capaces de aportar las cantidades máximas que permita la ley; y la de los contribuyentes menores, que pueden donar cualquier cantidad a partir de un mínimo que no sea tan reducido que dificulte su manejo y contabilidad. Se trata de incluir a toda persona que el candidato o sus allegados conozcan y que pueda ser contactada para solicitarle su apoyo. A estas listas se pueden agregar las posibles contribuciones en especie, bienes o servicios que evitarán a la campaña hacer erogaciones en transportes, máquinas de oficina, papelería, alimentos, refrescos,

locales y oficinas, utilería, etcétera. De estas listas, en su momento, puede seleccionarse a los encargados de la colecta de fondos de la campaña, quienes con sus propias relaciones puedan engrosar el número y el monto de las contribuciones.

Por otro lado, deben estimarse las posibilidades del financiamiento por medio de cenas, bailes, subasta de objetos donados, espectáculos deportivos y musicales, venta de propaganda, "boteos" y cualquier medio de recaudación factible de instrumentar en la división electoral.

En la estimación del potencial de la colecta, se debe considerar que si la campaña concurre con otras de mayor nivel las posibilidades de allegar fondos se reducen, en virtud de que son los mismos donadores quienes se verán solicitados por estas campañas simultáneas.

El análisis de este potencial de recursos que puede ser movilizado para fines de campaña, así como la estimación de los que pueden disponer los contrarios, constituyen una base para la formulación del programa de colecta de fondos. Sus buenos resultados otorgarán libertad y agilidad a la campaña.

El Plan de la Campaña

T E R C E R A P A R T E

Qué es un plan de campaña

El plan de campaña es un documento escrito que explica lo que debe hacerse para que el candidato obtenga los votos suficientes para ganar la elección.

El plan debe estar basado en un análisis concienzudo de los aspectos principales de la campaña: las fortalezas y debilidades del propio candidato y de los candidatos adversarios; las características del electorado y de la división electoral; los recursos de que puede disponer para la campaña; las oportunidades de captación de votos; el momento en que tendrá lugar la elección; es decir, todos los aspectos que han sido objeto de la investigación.¹

¹ Véanse los capítulos 1 a IV de la Segunda Parte de este Manual.

Objetivos del plan

El propósito básico del plan es servir como instrumento de coordinación de las actividades de la campaña encaminadas al logro de sus objetivos. El plan ayuda a mantener la campaña en la ruta trazada para ganar, en lugar de reaccionar sólo a los acontecimientos del día. Al efecto, define objetivos, prioridades, estrategias y tiempos, todo lo cual proporciona un marco de referencia para las decisiones y acciones de la campaña. "Es un mapa de carretera que mostrará al candidato cómo llegar a su destino. Le dirá dónde deberá estar en un momento determinado de la campaña, rutas alternativas si la principal se vuelve inaccesible, los vehículos necesarios para el camino y cuánto costará llegar a la meta".

Uno de los objetivos más importantes del plan de campaña es clarificar las tareas y responsabilidades del candidato y del resto de los participantes en el esfuerzo electoral. En la mayoría de los casos, un candidato es el más efectivo para contactar votantes, contribuyentes, voluntarios y similares, pero siempre debe delegar en el director de la campaña la coordinación de la ejecución total del plan.

Otro objetivo es distribuir los recursos disponibles conforme a la importancia de cada una de las actividades que debe realizar la campaña para la consecución de sus propósitos.

Un objetivo más de todo plan de campaña es asignar el recurso más importante: el tiempo. El plan ubica, en el tiempo y en el espacio, las acciones de la campaña, inclusive las que tiene que desarrollar el propio

candidato; esto es, establece el calendario general de la campaña.

De este modo, el plan cumple también el objetivo adicional de proporcionar una estructura dentro de la cual los diversos objetivos y acciones que componen una campaña puedan especificarse en metas, programas y presupuestos específicos.

El plan sirve, asimismo, como una herramienta para convencer a los voluntarios potenciales y, en los países en los que se permite el financiamiento privado, a los donadores financieros necesarios. Ni toda la emotividad y rectitud del candidato ni la dedicación y entusiasmo de sus voluntarios de base convencerán a los individuos y organizaciones de contribuir con sumas relativamente grandes para una campaña, a menos de que el candidato los convenza con su plan para ganar. Esto también es cierto para los voluntarios clave que se necesitan en los comités de campaña, para los medios locales y para los centros de influencia de la división electoral.

Visto desde otra perspectiva, como la campaña es esencialmente comunicación política persuasiva, el plan tiene por objetivos responder a las preguntas de qué tiene que decir el candidato, a quiénes del electorado, cómo y por cuáles medios debe decirlo, con quién, cuándo y dónde decirlo, así como cuánto costará decirlo.

Características del plan

El plan debe abarcar todas las acciones que se pretenda emprender, pues de lo contrario no cumpliría su papel de estructuración de todos los esfuerzos de la campaña. Además debe tener la flexibilidad necesaria para ajustarse al paso de la campaña y a las circunstancias, para aprovechar nuevas oportunidades de acción, manejar anticipadamente los ataques del oponente, corregir algunos primeros supuestos infundados y reforzar los puntos débiles que se vayan descubriendo. Asimismo, dado el uso de los medios electrónicos y de la rapidez que hoy es posible en la producción de la propaganda, las estrategias deben disponer de capacidad de respuesta rápida a las oportunidades que ofrezca el desarrollo de la competencia electoral. En resumen, debe ser un documento "viviente", capaz de cambiar con la fluctuación inevitable de la contienda política; por eso, durante su ejecución debe estar siempre al día, conforme se presenten los acontecimientos y debe revisarse continuamente.

Hay acuerdo en que el plan debe ser breve y conciso, de diez a treinta páginas; de que sea puesto por escrito en lenguaje sencillo, que plantee objetivos realistas y mantenga un enfoque firme, pero que permita ajustes a corto plazo; de igual modo, se aconseja no obsesionarse con el plan escrito o con el cumplimiento estricto del programa; siempre se debe estar dispuesto a aprovechar las oportunidades inesperadas que ocasionalmente irrumpen en la campaña, aunque tampoco debe desecharse el plan por un desarrollo inesperado. Mantener el rumbo y la estrategia básica, ésta es la finalidad del plan.

No hay acuerdo en cuanto a su confidencialidad. Para algunos, sobre todo en el caso de candidatos fuertes y del partido en el poder, el plan debe ser un documento confidencial, del que sólo debe haber un ejemplar guardado bajo llave, ya que refleja claramente los temas y el estilo del candidato. Para otros, debe hacerse público restringidamente entre los miembros del equipo y utilizarse para convencer a donadores y voluntarios; según éstos el riesgo no es tan grande como puede parecer, porque mientras el contenido real de los mensajes a transmitir por los medios no sea revelado prematuramente, poco pueden hacer los oponentes con el plan. De cualquier modo, pese a que como precaución se pueden borrar fechas o dar la idea de que el plan es falso, a medida que se avance en la campaña la estrategia seguida será muy clara para los opositores. El plan debe estar elaborado por completo antes de que empiece la campaña, para que sirva como guía respecto a lo que pase durante su desarrollo; una vez que la campaña empieza, rara vez hay tiempo para planear, y las intensas presiones a las que hay que hacer frente para responder a las actividades de la oposición, los medios, problemas internos de campaña, etcétera, pueden generar caos en el esfuerzo de la campaña. "Un plan bien considerado y ejecutado conduce a la victoria. Un plan mal preparado y ejecutado puede causar la derrota. Y si no hay plan, el caos está garantizado."

Finalmente, el plan debe tomar en cuenta el poder de los oponentes para frustrar sus propósitos; a fin de superar este posible obstáculo, el plan debe contemplar objetivos alternativos para mantener su adaptabilidad a las circunstancias sin perder la iniciativa. "Un plan, como un árbol, debe tener ramas, si es que dará frutos. Un plan con un objetivo único es sólo un palo estéril."

Contenido del plan

C A P I T U L O I

El plan pretende demostrar la manera en que es posible obtener la victoria para el candidato en las elecciones de una división electoral. Parte del diagnóstico de la situación en la que se encuentra el partido y su candidatura, así como de las tendencias previsibles de los factores que pueden influir al momento de las elecciones. De acuerdo con esta definición de la situación electoral, el plan propone objetivos alcanzables, los suficientes para garantizar la victoria y de acuerdo con las condiciones imperantes. A continuación, el plan define los caminos o estrategias para alcanzar los objetivos señalados, así como las tácticas o acciones concretas necesarias para conseguir el mismo propósito. Además, el plan señala los recursos financieros indispensables para llevar a la práctica las estrategias decididas y establece la estructura organizacional que ordenará las acciones de la campaña. Finalmente, algunos planes enlistan los principales programas que los integrarán y terminan con una recapitulación de los puntos más importantes para fundamentar su conclusión de que es factible el triunfo.

A. Diagnóstico

Consiste, para fines de la campaña, en una descripción o breve panorama político de la división electoral: sus características demográficas y geográficas; el análisis de las estadísticas electorales; los resultados disponibles de las encuestas recientes; una biografía del candidato, incluido un balance de sus fortalezas, base de apoyo y posición ante los principales problemas; un análisis de las fortalezas y debilidades de los oponentes; las ventajas y desventajas que ofrecen para la realización y eventual triunfo de la campaña; las condiciones por las que atraviesa el electorado; los principales grupos, organizaciones y personalidades que tienen impacto en la división electoral, y las potencialidades de los medios masivos y de la colecta de fondos privados. Este diagnóstico debe demostrar al elector, con base en la evaluación de estos aspectos, que la elección se puede ganar y eventualmente financiar. Lógicamente, se trata de ser objetivo y realista, no de justificar lo que se cree o se desea. Por supuesto si el diagnóstico no conduce a la conclusión de que la victoria es posible, no tiene caso lanzar una candidatura y, peor aún, hacer una campaña, a menos que se persigan fines distintos a la obtención inmediata del cargo.¹ En los siguientes capítulos del plan, el candidato procede a demostrar cómo va a ganar.

¹ Algunas legislaciones obligan a los partidos a postular un mínimo de candidaturas, aunque carezcan de posibilidades de éxito. Hay candidatos que pueden presentarse a la competencia sólo para adquirir presencia pública y las ventajas que esto puede significarles. Otros se lanzan con la mira de obtener experiencia y popularidad para participar en una próxima elección en condiciones más ventajosas.

B. Objetivos de votación

Mediante el análisis cuantitativo, desarrollado en el capítulo II de la Segunda Parte, se definen los objetivos de votación pretendidos: el número total de votos suficiente para ganar la elección; cómo provendrán estos votos de los distintos grupos de electores o de las distintas subdivisiones o áreas de la división electoral; y los principales blancos, hacia los cuales se apuntarán prioritariamente las acciones de la campaña. La definición de estos objetivos de votación debe ser lo suficientemente precisa para permitir apuntar acciones de campaña concretas dirigidas a grupos o lugares específicos de gran importancia para alcanzar la votación que dará la victoria. Obviamente, entre más se dependa del voto de los electores indecisos para superar a los oponentes, mayor esfuerzo corresponderá a la campaña y más incierto será el resultado electoral.

C. La estrategia

Se refiere a lo que se necesita hacer para ganar. Cómo asegurar que un número específico de electores voten en favor del candidato propio, así como identificar los medios y la oportunidad para lograrlo. La estrategia parte del diagnóstico, de los objetivos de votación y de la postura del candidato; es decir, de cómo se define respecto a sus oponentes en cuanto a estilo, experiencia, posiciones políticas y otras cualidades que contrastan con las atribuidas a sus contrarios. Implica uno o varios mensajes y la manera como se harán llegar estos mensajes a los electores, para los cuales fueron elaborados; asimismo, supone establecer fechas y plazos perentorios que deben regir las principales acciones de la campaña. La estrategia debe ser sencilla, factible y convincente, pues de lo contrario puede no ser la adecuada para conducir un esfuerzo dentro de una competencia en la que únicamente habrá un solo ganador y una sola oportunidad.

D. El presupuesto

El presupuesto incluido en el plan debe ser resultado de un compromiso realista entre hacer todas las cosas consideradas necesarias y la cantidad real de dinero disponible o que puede ser recolectado. El presupuesto debe incluir el gasto previsto para la realización efectiva de la campaña, los ingresos que se esperan obtener de las distintas fuentes de financiamiento y el flujo de efectivo, todo calendarizado. El presupuesto de egresos debe reflejar los elementos de la estrategia y la importancia relativa de las partidas asignadas a las distintas acciones de campaña, como la propaganda o el personal pagados. El presupuesto de ingresos incluye provisiones para continuar expandiendo los recursos a través de la colecta de fondos y el reclutamiento de voluntarios. En una sola página pueden caber tanto el financiamiento como el gasto de la campaña.

E. Organización

Hay quienes aconsejan que la organización de la campaña se incluya en el plan, de modo que se asegure que existirá el equipo adecuado para desarrollarla. Así, se añade una breve enumeración de los principales puestos y comités en que se distribuirá la responsabilidad de la campaña.

F. Los programas

Para las campañas de mayor nivel y complejidad pueden formularse programas que especifiquen las principales acciones derivadas de la estrategia adoptada. Si éste es el caso, en el plan sólo se enlistan estos programas para dar una idea de la escala del esfuerzo a desarrollar.

G. Conclusiones

Constituyen el capítulo final del plan y giran alrededor de los puntos clave que se supone determinarán el resultado de la elección. Resumen los factores de los que depende el triunfo: apoyo de algún grupo, monto de recursos adecuado, visita masiva casa por casa en determinada zona, apoyo de algún medio de comunicación; en suma, lo que se necesita hacer o tener para ganar. Terminan con una breve descripción de lo que la campaña se propone hacer al respecto.

El plan debe ser revisado una y otra vez por el candidato y su equipo inmediato para verificar la validez de sus planteamientos. A pesar de que debe sostenerse en la investigación objetiva y en el manejo de datos conforme a los hechos, también requiere de creatividad e inspiración para encontrar el rumbo que ha de seguir la campaña.

Una vez adoptado, el plan marcará el curso de la acción; periódicamente habrá de ser sometido a revisiones para tener la certeza de que se están cumpliendo los objetivos con la oportunidad señalada y, en su caso, servirá de base para hacer las correcciones necesarias de acuerdo con la realidad y los avances de la campaña.

La estrategia

C A P I T U L O I I

En el ámbito militar, de donde proviene el término, la estrategia es el arte de distribuir y aplicar los medios disponibles para cumplir los objetivos establecidos. La manera como se aplican concretamente estos medios en la práctica, esto es la táctica. La estrategia y la táctica no pueden ser divididas en compartimentos separados porque no sólo se influyen, sino que se mezclan una con otra.

El éxito de una estrategia depende del cálculo y la coordinación correctos de los fines y de los medios. El fin debe ser proporcionado al total de medios; y los medios, usados para ganar cada uno de los fines intermedios que contribuyen al fin último, deben ser acordes al valor y a las necesidades de esos fines intermedios. Un exceso puede ser tan dañino como una insuficiencia.

Así, un ejército debe siempre estar distribuido de modo que sus partes puedan ayudarse, una con otra, y combinarse para producir la máxima concentración de fuerza posible en un lugar.

En la guerra, el propósito de la estrategia es disminuir la posibilidad de resistencia del enemigo mediante la explotación de los elementos de movimiento y sorpresa para reducir el fuego a sus más escasas proporciones, de modo que la batalla se libere en las circunstancias más ventajosas. Se trata de provocar la dislocación del enemigo obligándole, por ejemplo, a cambiar de frente, separar sus fuerzas, arriesgar sus recursos, sentirse psicológicamente atrapado; se pretende buscar su línea de menor resistencia y hacerlo perder su libertad de acción. El principio guía fundamental es la concentración de la fuerza propia contra la debilidad del enemigo, resultante de la dispersión de su fuerza como respuesta a la aparente

dispersión de la propia, sin darle libertad o tiempo para volverse a concentrar.

Algunos axiomas de la estrategia militar son: ajustar los fines a los medios mediante el calculo frío de lo posible; mantener siempre la mente en el objetivo, con la conciencia de que existen muchos medios para conseguirlo; escoger la línea o curso menos esperado por el enemigo; explotar la línea de menor resistencia; tomar una línea de operación que ofrezca objetivos alternativos, lo que pone al enemigo frente al dilema de cuál defender; asegurarse de que el plan y las disposiciones sean flexibles y adaptadas a las circunstancias; no tirar todo el peso en un golpe mientras el enemigo esté en guardia; no renovar un ataque en una misma línea una vez que se ha fallado.

Ideas similares se utilizan en las campañas electorales, con la diferencia de que no hay enemigos, sino oponentes; que existen reglas que norman la competencia, y que los que deciden quién gana las batallas libradas entre los candidatos son los electores, quienes al final otorgan la victoria conforme a su propio criterio, no siempre objetivo, y con frecuencia plenamente indescifrable. Las campañas tratan de retener a sus partidarios, ganar nuevos simpatizantes y restarle seguidores a sus oponentes; intentan actuar desde una posición de fuerza, disponer de una base geográfica o de un grupo a partir del cual irse desarrollando; pretenden también estar en la ofensiva temprano y permanecer en ella; atacar a los opositores en donde son más vulnerables; concentrar sus propuestas y mensajes en unos cuantos asuntos y sus recursos en algunos blancos del electorado, e ir adquiriendo impulso mediante diversas acciones a lo largo del tiempo para culminar el día de la jornada electoral. En suma, una estrategia no es otra cosa que un derrotero de acción para maximizar las fortalezas

propias contra las fuerzas en pugna dentro del ámbito en que se compite.

Así, en las campañas también las estrategias son cursos de acción seguidos conscientemente hacia objetivos definidos: establecen un conjunto de decisiones que especifican la acción a desarrollar ante cada situación que puede originarse durante la campana; señalan cómo usar las fuerzas y las oportunidades de su ambiente para lograr objetivos y cómo superar los obstáculos o debilidades que pueden impedir su logro. "La estrategia de campaña es la ciencia o arte de la dirección política aplicada a la planeación y conducción general de una campaña política. Las maniobras diseñadas para engañar, sorprender o vencer a un oponente a fin de asegurar la victoria en una elección. El desarrollo de una estrategia de campaña política es, probablemente, la parte más difícil, debatible, pero necesaria del proceso de campaña. El número de variables involucradas son casi incontables. El número de posibles soluciones, alternativas, respuestas, son ligeramente menos numerosas."

En general, las estrategias varían de acuerdo con los siguientes factores: el nivel de la elección y la coincidencia con otras de mayor o de menor nivel; la composición, el tamaño y la dispersión del electorado; el género y demás rasgos sobresalientes del candidato y de sus opositores; la cantidad y liquidez de los recursos financieros disponibles; la disponibilidad, dedicación y pericia de los voluntarios; la disponibilidad y los costos de los medios masivos que cubren la división electoral; la información disponible acerca del electorado y de los oponentes, para planear la campaña; el grado de competencia previsible, si será reñida o tranquila; el hecho de que se trate de un candidato retador o del partido en el poder, y la posibilidad de que una circunstancia coyuntural sea tan importante que puede

desviar la votación de su tendencia normal. Las múltiples combinaciones que en la práctica pueden derivarse de estos factores, dan origen a una gran diversidad de estrategias.

Por eso, una estrategia que condujo al triunfo en una campaña puede ser la causa de la derrota en otra; un asunto o propuesta que domina en una elección puede ser bueno para la campaña siguiente o puede no tener valor; lo mismo sucede con las técnicas particulares de hacer campaña; tampoco es válido asumir que porque algo funcionó bien una vez, volverá a funcionar bien una segunda vez. Aun con el mismo candidato, en la misma división electoral, cada campaña será distinta y, por lo tanto, también su estrategia, como distintos puedan ser sus opositores, la situación, las predisposiciones de los electores o el ánimo y energía del propio candidato. En consecuencia, cada estrategia de la campaña tiene que basarse en su propia investigación, de la que dependen la definición de sus objetivos, medios a utilizar y, en general, las probabilidades de que sus cálculos y estimaciones sean certeros.

La poca información disponible para formular una estrategia es su factor limitante principal, pues reducir la incertidumbre en el cálculo que implica toda estrategia es el papel de la información. De cualquier manera, con base en el conocimiento exacto y actual, o de acuerdo con la apreciación subjetiva o hasta la mera intuición, las campañas tienen que decidir sus objetivos y la manera de lograrlos con la esperanza de que las conducirán a la victoria.

Las estrategias se basan en los elementos que pueden ser manipulados o influidos por la acción de la campaña y consideran también los que permanecerán inmutables en el corto periodo de su duración. Definir la estrategia de la campaña implica tomar decisiones sobre

la manera en que se buscará manejar los principales factores que determinan el resultado de las elecciones para sacar algunas ventajas competitivas y decisivas frente a los opositores, y que sean apreciadas así por el electorado.

LAS PREGUNTAS QUE DEBE RESPONDER LA ESTRATEGIA

"El pensamiento estratégico empieza al contestar siete grupos de preguntas:

1) ¿Dónde está la coalición ganadora de; 50%+1? ¿Electoralmente? ¿Actitudinalmente? ¿Demográficamente?

2) ¿Cómo debe ubicarse la campaña a sí misma en contra de otras campañas? ¿Cuál debe ser el mensaje dominante, general, de la campaña? ¿Qué otro tipo de mensajes particulares pueden ser dirigidos a grupos demográficos específicos o a áreas geográficas determinadas para incrementar la oportunidad de asegurar el 50%+1 del voto? ¿Debe el oponente ser atacado? Si así es, ¿en qué terrenos?

3) ¿Cuándo y dónde ciertas cosas deben ser hechas? Por ejemplo, ¿debe la campaña comenzar en las áreas 'base' del partido y terminar en las áreas de competencia, o viceversa? ¿Cuándo, si alguna vez, debe la campaña entrar a la base del partido de oposición?

4) ¿Qué actividades de campaña deben ser conducidas y qué herramientas se necesitarán para instrumentar el objetivo?

5) ¿Cómo debe ser organizada la campaña y cuánta gente se necesita para instrumentar la estrategia?

6) ¿Cuánto dinero costará obtener los objetivos? ¿Cómo refleja el presupuesto las decisiones estratégicas de la campaña?

7) ¿Cómo recolectará la campaña los fondos necesarios para ganar?

Murray Fishel

Las principales decisiones que componen una estrategia de campaña se tratan a continuación.



A. De dónde provendrán los votos suficientes para la victoria

Ante la imposibilidad de contactar a todos los electores, la campaña tiene que decidir a cuáles dedicará sus mejores esfuerzos y con qué propósitos, a fin de obtener la cantidad suficiente de votos para ganar las elecciones. Se trata de definir la "coalición ganadora", es decir, la suma de electores con características y ubicación diversas cuyo voto, según se estima, conducirá al triunfo. La lógica general de la estrategia es asegurar la base del voto partidista propio, más un porcentaje del voto independiente y más otro porcentaje de los desertores de los partidos contrarios; sin embargo, su aplicación depende de las circunstancias prevalecientes en la división electoral.

La estrategia debe identificar blancos cuantificables y accesibles en el monto adecuado para alcanzar los objetivos electorales de la campaña. Esta selección de blancos permite utilizar los recursos en forma más eficiente al encauzarlos hacia los electores que más probablemente serán influidos por la campaña. Por otra parte, disminuye errores tales como hacer campaña entre electores no registrados, que no votan habitualmente, que por su partidismo no cambiarán su decisión o que no pertenecen a la división electoral en la cual tiene lugar la campaña. Todos estos errores representan desperdicio de esfuerzo, tiempo y propaganda.

La definición de blancos depende de la habilidad de la campaña para identificar a los electores, estimar las

posibilidades de persuadirlos y encontrar los medios para una comunicación adecuada y oportuna, lo que depende en primera instancia de la información. Entre mayor información precisa y actualizada se disponga, mejores oportunidades existirán de definir los blancos y las estrategias acertados; por eso, las campañas se esfuerzan por adquirirla mediante los análisis de las estadísticas censales y electorales, así como por medio de las encuestas. Sin embargo, en la práctica, las campañas tienen que escoger sus blancos, con información completa o escasa, clara o vaga y, en el peor de los casos, sin ella: sólo con base en el razonamiento, la intuición o la experiencia.

La elaboración de mapas permite visualizar la estrategia de campaña: ubicación y atributos de electores (registrados, afiliación partidista, donadores, posición en asuntos), coberturas de medios, etcétera. Asimismo, el carácter gráfico hace posible que los errores y duplicaciones se supriman virtualmente o se hagan muy notables, como en los casos de llamadas telefónicas y correo, por ejemplo.

I. Electores con identificación partidista

La estrategia debe considerar las predisposiciones partidistas del electorado anteriores a la campaña. La identificación partidista de los electores tiene un gran peso en las decisiones, por lo que, conforme a su distribución, la estrategia general de un candidato se define: si su partido es el mayoritario debe dirigir la campaña a reforzar el compromiso de los electores con el partido y a asegurar que voten; si es minoritario, el candidato debe orientar su campaña a mantener a sus fieles, así como a ganar los votos de los independientes y partidarios débiles de la oposición.

En general, tres clases de divisiones y subdivisiones electorales pueden ser identificadas de acuerdo con la historia de su conducta electoral: "seguras" para un partido; "seguras" para otro o, "perdidas" para el propio partido; y "oscilantes" o "competitivas", en las que no existe certeza de triunfo para ninguno de los competidores. Cada uno de los casos lleva algunas metas implícitas para una campaña:

- a.** En las divisiones o subdivisiones en las cuales el candidato propio está "seguro", puede ganar si la campaña produce un voto "normal" y él hace todo lo posible por contactar, motivar y hacer votar a esos electores que en el pasado han contribuido al voto efectivo del 60% o más. Quien tiene segura la posición, ya no tiene que persuadir, sino sólo convocar a la fidelidad y movilizar a los electores favorables habituales y ocasionales hacia las urnas para lograr la mayor votación posible; en este sentido, cualquier otra campaña neutral dirigida a estimular el cumplimiento de la obligación de votar le favorece.

En suma: la estrategia básica consiste en favorecer las inercias electorales y dar prioridad a la promoción del voto para asegurarse de que sus partidarios acudan a las urnas.

- b.** En las divisiones o subdivisiones competitivas, las campañas deben mantener su fuerza tradicional y, en seguida aumentarla para obtener el triunfo. La estrategia, como primer objetivo, será dirigir el esfuerzo de persuasión hacia los electores registrados que habitualmente votan pero deciden su voto a lo largo de la campaña o justo el día de la

jornada electoral, y como segundo blanco, a los electores registrados, también indecisos, que votan ocasionalmente.

Los blancos pueden definirse de acuerdo con algunos de los métodos de la investigación cuantitativa ya descritos para estimar y ubicar a los electores indecisos y persuasibles. Se trata, esencialmente, de una lucha por los electores que no tienen apego intenso a los partidos. En estas condiciones, la estrategia es persuadir al mayor número de este tipo de electores, sea por sus propuestas, por su candidato, o simplemente por ser distinto o estar en contra de sus opositores. Lo prioritario será la capacidad de persuasión de la campaña y el problema, identificar y ubicar a estos electores, así como contar con los medios de acceso hacia ellos y asegurar que su voto llegue a las urnas.

Otro blanco no menos importante serán los propios partidarios, para evitar deserciones y ausentismo en las urnas. La base propia no debe descuidarse, ya que "generalmente no es posible ganarse a los enemigos, pero sí es posible perder a los amigos."

- c. En las divisiones o subdivisiones electorales en las que el candidato propio, conforme a las tendencias electorales, perderá la elección, la estrategia es tratar de producir un voto "anormal", diferente al que señalen estas tendencias de votación, lo que es ir cuesta arriba.

Para quien está "perdido", si no se da por derrotado, el esfuerzo estratégico es triple: debe formular una estrategia para convocar a la deserción a los electores con débil identificación con sus opositores; otra orientada a persuadir a los indecisos, y una

más, con el propósito de sacar partidarios de los electores registrados que habitualmente no votan, si es que el número de estos grupos de electores permite vislumbrar algunas perspectivas de triunfo reales. Así, para quien la tiene "perdida", la estrategia general es provocar un rompimiento mediante una gran capacidad de persuasión en favor del candidato propio o en contra del partido que tradicionalmente ha captado la mayor parte de los votos, movilizar a los electores habitualmente abstencionistas o, en el caso de un realineamiento de fuerzas, promover nuevas lealtades partidistas, entre algunas acciones posibles.

2. Los electores indecisos o independientes

Salvo en condiciones en que existe una posición plenamente mayoritaria o "segura" para un partido, la principal estrategia de las campañas se dirige a los electores indecisos o independientes, ambos caracterizados por su escaso o nulo apego a algún partido.

La proporción alta de este tipo de electores revela la incapacidad de los partidos políticos de cumplir su función de agregación e integración de intereses dentro del sistema político, o su falta de actividad permanente en los periodos interelectorales para afiliar y organizar a sus partidarios potenciales. En estas condiciones, los candidatos independientes constituyen la salida democrática al fracaso de los partidos.

Entre mayor sea esta proporción de electores sin apego a un partido en una división electoral, mayor incertidumbre existirá acerca de los resultados electorales y más relevancia pueden

tener las propuestas y los candidatos; sin la orientación y resistencia de la identificación partidista, las campañas incrementan sus posibilidades de persuasión y de convertirse en el factor decisivo del triunfo o la derrota en las urnas; y aunque la identificación partidista predomine entre el electorado, en elecciones muy competidas, el voto de un número reducido de electores indecisos e independientes puede ser decisivo para determinar los resultados. Esta es la razón por la que toda campaña debe disponer de una estrategia para tratar con este tipo de electores.

Sin embargo, dirigir la campaña hacia los electores sin apego partidista resulta ser sumamente difícil porque son tan heterogéneos que no es fácil encontrar temas, propuestas o mensajes que les sean atractivos en conjunto. Por eso, la estrategia a seguir más accesible es tratar de captarlos dentro de los blancos identificados conforme a factores demográficos, geográficos o con cualquier otro criterio, e intentar atraer su atención y captar su voto mediante recursos de comunicación específicos, novedosos y diferentes.

De cualquier manera, excepto que se trate de la campaña de un candidato independiente, la estrategia general debe considerar a los no partidistas como complemento de la base partidista, más que enfocarlos como el punto de arranque del esfuerzo de persuasión, dado el poco tiempo de que dispone la campaña.

3. Electores abstencionistas

Los abstencionistas constantes no son considerados un blanco de la campaña, así se

encuentren registrados en el padrón electoral. Un alto grado de abstencionismo tiende a favorecer a los partidos con militantes y simpatizantes relativamente más numerosos y mejor organizados para asegurar su voto, ya que se deja decidir la elección sólo a los electores más partidistas o cautivos de alguna forma de organización capaz de conducirlos a las urnas.

Sin embargo, cuando algún problema afecta directamente a la población, como un prolongado desempleo o la inflación acelerada, los abstencionistas prestan atención a la política más que a otras actividades; aún así, tampoco están interesados en una gran variedad de temas, sino en aspectos especiales de un área de política específica. Lo mismo sucede cuando existen importantes opciones a decidir, o se han realizado campañas intensas. Si estas condiciones logran motivar a los electores habitualmente abstencionistas para que acudan a las urnas, los resultados de la votación pueden ser imprevistos, a pesar de que la fuerza de la inercia pueda arrastrar a estos electores tradicionalmente indiferentes a la política.

En tales circunstancias, en las que se prevé una alta votación, un blanco secundario de la campaña pueden ser las áreas o subdivisiones de mayor abstencionismo y de un número mayor de electores registrados, siempre y cuando la investigación haya concluido que existe cierta predisposición del momento en favor del candidato propio o en contra del oponente principal y que el voto de alguna porción de estos abstencionistas puede asegurar la victoria. No se debe correr el riesgo de sacar a los

abstencionistas de su letargo para que voten por los contrarios.

4. Electores anticipados y demorados; atentos e indiferentes a las campañas

Otra manera de definir blancos y estrategias se deriva de la clasificación de los electores con acuerdo a dos variables: la primera, el momento en que se toma la decisión de votar; la segunda, la atención que los electores prestan a la campaña. Así pueden identificarse los siguientes grupos y la estrategia correspondiente:

- a. Quienes deciden anticipadamente y ponen atención a las campañas. Los candidatos favorecidos deben reforzar sus actitudes. Los opositores tienen pocas esperanzas de ganar votos en este grupo.
- b. Quienes deciden anticipadamente y son indiferentes a las campañas, probablemente no serán influidos en sus decisiones, pero los candidatos favorecidos deben movilizarlos hacia las urnas el día de la elección; a los opositores corresponderá combatir tácticas para sacarlos del letargo y hacerlos votar.
- c. Quienes ponen especial atención a las campañas y toman sus decisiones hasta el último momento, son el objetivo principal de las campañas. Probablemente sufren un conflicto de actitud, por lo que la campaña debe hacer que tomen una decisión en favor de su candidato y movilizarlos hacia las urnas.
- d. Quienes deciden tarde y son indiferentes a las campañas probablemente no votarán pese a los estímulos y, si lo hacen, son susceptibles de cambiar su voto de uno a otro partido, ya que no tienen lealtad hacia ninguno. La campaña debe

motivarlos a interesarse durante el último minuto de la elección y asegurar sus votos.

5. Electores promedio y arriba del promedio

Otra forma de definir los blancos y las estrategias correspondientes se basa en la hipótesis de que en el electorado existen dos grupos básicos identificados con diferentes nombres: los electores "inteligentes" y "no inteligentes", o los "educados" y "no educados", o los "arriba del promedio" y "promedio". El elector promedio es descrito como el que vota por un candidato con base en que conoce su nombre, el partido, alguna identificación o familiaridad, el impulso del momento, o que por costumbre vota por o en contra del partido en el poder. El elector arriba del promedio conoce más acerca de los candidatos y sus posiciones, es decir, dispone de mayor información de cómo se está desarrollando la contienda electoral. Si bien el elector "promedio" constituye la inmensa mayoría, en elecciones cerradas, el elector "por encima del promedio" determina el resultado final.

Por lo tanto, deben desarrollarse dos estrategias. Una "de escopeta", dirigida a todos los electores; y la otra, "de rifle", dirigida al grupo arriba del promedio con blancos precisos. La primera se basa en un contenido general y emotivo para impresionar y persuadir a los electores por medios masivos, generalmente electrónicos. La segunda se apoya en la información más detallada y en la argumentación racional para convencer a grupos específicos por medios impresos, que permiten una mayor reflexión del elector; asimismo, puede comprender el debate político en mesas redondas, con los centros de influencia y, desde luego, entre los propios candidatos.

6. Electores que integran grupos relevantes en el electorado

En cualesquiera de las circunstancias anteriormente consideradas, siempre de acuerdo con la composición de la división o subdivisión, se pueden identificar los principales grupos geográficos, demográficos, ocupacionales o vecinales, por ejemplo, cuya importancia numérica puede contribuir a ganar la elección: mujeres, amas de casa, campesinos, colonos, obreros, comerciantes, madres, jubilados. Lo importante para que estos grupos puedan constituir un blanco de la campaña es que puedan caracterizarse en términos de necesidades distintivas, que existan posibilidades de que reaccionen favorablemente a la campaña, que su proporción sea significativa dentro del electorado registrado en la división electoral y que puedan ser alcanzados por la campaña de manera económica. La estrategia consistirá, primero, en recurrir a los medios más adecuados para alcanzarlos y, segundo, en persuadirlos mediante llamados específicos conforme a sus intereses y preocupaciones detectadas en la investigación.

Obviamente, los grupos seleccionados como blanco de la campaña deben representar un número suficiente para ganar la elección por sí mismos o conjuntamente con otros blancos definidos con acuerdo a otros criterios.

Las organizaciones representativas de estos grupos considerados blanco, como las asociaciones femeninas, obreras o de vecinos, pueden constituir el núcleo a partir del cual se convoque al voto a estos grupos de importancia estratégica.



B. Por qué el elector debe votar por el candidato propio y no por otros: el mensaje

El mensaje del candidato constituye el principal instrumento de persuasión usado para reforzar, neutralizar o alterar las predisposiciones partidistas que puedan existir en el electorado y que una campaña difícilmente puede modificar. Por eso, su manejo forma parte principal de la estrategia de la campaña, pues "una buena causa es al mismo tiempo una espada y una armadura".

Por medio del mensaje se transmiten cualidades, actitudes, posiciones y propuestas acerca de los problemas que interesan a los distintos grupos de electores, con el objeto de lograr su apoyo al candidato. Se trata de que un número suficiente de electores perciba algún motivo partidista o individual, social o de grupo, racional o emotivo, egoísta o altruista, específico o general; en suma, de cualquier índole, para identificar en el candidato a la persona que debe ocupar el cargo en disputa, porque es superior para satisfacer sus necesidades o expectativas, o el más adecuado para ese momento, o el menos malo respecto a los demás competidores.

Los mensajes efectivos deben establecer una elección: candidato A contra los candidatos B, C o D. Cuando los electores votan por un candidato, no deciden si es bueno o malo, popular o impopular, perfecto o defectuoso; están escogiendo un candidato en vez de

otro, ejercen una opción, una alternativa, sobre la base de lo que está disponible en una elección particular y en un momento específico. Muchas veces se escoge entre el mal menor.

El mensaje se refiere a lo que se comunicará a todos o a un grupo de electores y a la manera como se realizará esta comunicación; se sintetiza en lo que un candidato desea que los electores recuerden de él y cómo lo recuerden, de modo que puedan caracterizarlo y ubicarlo, en relación con sus oponentes en la competencia electoral, como su "espejo opuesto",¹ como quien posee rasgos únicos que lo hacen superior. El mensaje debe permear todos los aspectos de la campaña y puede ser expresado de cien maneras diferentes: mediante palabras y frases, *señales*, *slogans*, símbolos, colores, por escrito, en los periódicos, por radio o televisión, mediante actitudes y lenguaje no verbal. No importa cómo se transmite, lo que cuenta es que sea claro, consistente, entendible, relevante a quienes se dirige y, sobre todo, creíble.

El mensaje debe responder a las cuestiones que generalmente se preguntan los electores: por qué el candidato desea el puesto y qué hará con él; por qué es mejor que sus opositores en los tiempos que corren; cuáles cuestiones políticas hacen necesaria su elección, y qué hará por la gente que ella no pueda hacer por sí misma. El mensaje será adecuado en la medida en que constituya un llamado atractivo para los grupos que forman la coalición ganadora; presente ventajosamente al candidato respecto a sus opositores; capte específicamente el momento de la elección en curso; plantee una cuestión importante; que sea creíble que el candidato lo transmita, y ayude de algún modo a inocular

¹ El "espejo opuesto" se refiere a una manera de contrastar a los candidatos con base en sus características opuestas: joven-viejo, experimentado-inexperto, partidista-ciudadano, democrático-autoritario, cambio-continuidad, etcétera.

a los electores contra los posibles ataques a las debilidades del candidato propio.²

Con base en la investigación ya descrita en capítulos anteriores, se fundamenta el mensaje de manera objetiva, principalmente conforme a la evaluación del propio candidato y de sus opositores, a las características o perfil demográfico de la división electoral, las actitudes recogidas en las encuestas y en los grupos de opinión y, en forma subjetiva y creativa, se le da forma a lo que parecen indicar los hechos. El contenido del mensaje debe tener como marco de referencia a la coalición ganadora, esto es, a los grupos del electorado que juntos proporcionarán los votos suficientes para obtener la victoria de acuerdo con el plan de la campaña. Así, en sentido estricto, el mensaje es la forma de comunicación más simple y directa de la campaña con los electores identificados como blanco de la persuasión.

El mensaje de la campaña debe ser concretado en palabras, en unas cuantas oraciones³ que sinteticen las razones del candidato. Formulado así, el mensaje debe ser probado por cualquier medio que pueda constatar su idoneidad y credibilidad. Será la guía de todas las acciones de la campaña y tratará de ser comunicado por todos los canales y medios adecuados a los grupos a los que va dirigido.

Sin embargo, esta comunicación es extraordinariamente difícil de lograr. Frecuentemente se

² Para algunos, "una buena campaña es una buena historia. Carácter, complot, símbolo, mensaje, son los principios fundamentales de la comunicación humana. La gente piensa en términos de historias, no de abstracciones".

³ Por ejemplo, en 1992, en Estados Unidos, el mensaje vencedor fue: "Clinton traerá el cambio y una economía mejorada. Él comprende a la gente común y su necesidad de una nueva esperanza. Bush-Quayle no. Esta es la razón por la que trabajará por recortar impuestos a la clase media, por ampliar las oportunidades para quienes están en desventaja (mujeres trabajadoras, afroamericanos, gays y pobres) y porque el cuidado de la salud sea accesible para todos".

sobrestima la atención que el elector brindará al mensaje de las campañas. El mensaje compite tanto con los mensajes de los oponentes como con la agenda pública y otros cientos de mensajes no políticos, sino publicitarios. Hay por lo menos cuatro mensajes en una campaña: el primero de ellos es lo que el candidato A dice de sí mismo; el segundo es lo que el candidato A dice del candidato B; el tercero, lo que el candidato B dice del candidato A; y por último, lo que el candidato B dice de sí mismo. El problema se complica más cuantos más candidatos serios participen en la contienda electoral, y todos estos mensajes deben ser considerados en la estrategia de la campaña.

Como los mensajes de la campaña también se enfrentan a la agenda pública que capta la atención y el interés de los electores, cuando sucesos graves acontecen en la división electoral o en el país, la atención pública se desvía hacia ellos y poco importan las campañas, aun las de nivel presidencial. Los mensajes son borrados por los acontecimientos y las campañas parecen anodinas y deslucidas frente al dramatismo de la situación.

Por otra parte, a la comunicación que generan las campañas debe concebirse como inmersa en todo un ambiente comunicacional, en el que la publicidad y sus medios saturan la atención de los electores, por lo que los mensajes políticos, siempre en desventaja con los publicitarios, tienen que abrirse paso hacia los electores para los que se han formulado.

Hoy las campañas son onnipresentes, nadie escapa a los mensajes de los candidatos, pero paradójicamente la persuasión de las campañas tiene que competir con miles de estímulos persuasivos que acosan al elector.

De ahí que el *Bolero de Ravel*, que se distingue por la repetición del mismo acorde una y otra vez, "sea una analogía perfecta de una buena campaña política. Las buenas campañas diseminan los mismos mensajes una y otra vez, con una frecuencia que crece a medida que la campaña se aproxima al día de la elección. Al final de la campaña, ese mensaje debió haber sido ensordecedor para el elector, y el electorado debió haber entendido claramente tanto quién es el candidato como qué significa para él esa candidatura".

I. El slogan⁴

Un slogan es una palabra o una frase que expresa el objetivo de un partido, de un grupo o de una causa. Para facilitar su comunicación, el mensaje tiene que convertirse en *slogan*, en una frase corta, de no más de siete palabras, cuya potencia sea capaz de abrirse paso entre los cientos de mensajes persuasivos que diariamente recibe el elector hacia quien va dirigido. Se trata de concentrar la fuerza persuasiva de la campaña en una o en unas cuantas palabras en las cuales pueda el electorado encontrar, sin gran esfuerzo, la razón para votar por el candidato propio y no por sus opositores.

Para cumplir con este propósito fundamental, *el slogan* debe tener las características suficientes para llamar la atención, despertar una respuesta fuertemente emocional y ser recordado con facilidad. En consecuencia, las palabras empleadas en su elaboración deben ser las más expresivas para sus destinatarios; su construcción debe permitir su lectura y pronunciación fácil y fluida, y su redacción debe

⁴ Como muchos otros términos militares empleados en las campañas electorales, slogan proviene del gaélico escocés y significaba en su origen "grito del ejército".

producir un ritmo, consonancia o rima tales que se memorice sin dificultades.

El slogan no es el mensaje, es su versión resumida, necesaria para aumentar la efectividad de la comunicación de la campaña. Es un grito de síntesis que cristaliza una idea, define un asunto y, en el mejor de los casos, emociona, exhorta e inspira.

Los slogans pueden prometer, advertir, llamar al cambio, retar, evocar o acudir a símbolos; pueden enfocar sólo la causa propia o hacer referencia a los opositores; en su redacción, utilizar palabras rimadas, con doble sentido o preguntas. Ha existido tal variedad de *slogans* que es ocioso intentar una clasificación. Lo importante es que al elaborarlo hay que "poner en palabras lo que está en los corazones y en las mentes, pero no en las bocas".

Los *slogans* proporcionan identidad y unidad a la campaña porque establecen una guía alrededor de la cual se orientan las acciones; por eso, los *slogans* deben aparecer en todo tipo de propaganda, papelería, instalaciones y vehículos de la campaña. Muchos candidatos los usan para abrir o cerrar sus discursos o palabras dirigidas a los electores, como su "tarjeta de presentación verbal".

Para hacer creíbles los *slogans*, como el mensaje de la campaña, deben ser consistentes con el partido, con el candidato y con la situación en la que se realiza la elección. Por eso, los *slogans* de los retadores se centran en el cambio; la experiencia o el temor a lo desconocido son las razones argüidas para la permanencia de un

partido en el poder; las mujeres usan *slogans* que destacan su género como símbolo de cambio, honestidad e independencia. También los *slogans* pueden resaltar lo que el candidato no es.

Disponer de un *slogan* de impacto es sumamente valioso para la campaña. Sin embargo, no necesariamente toda campaña debe contar con uno que sintetice su mensaje; es mejor no tenerlo que difundir frases sin sentido o que puedan ser utilizadas como objeto de ataque en la campaña o ya en el cargo, si es que se obtiene el triunfo.

FUNCIONES DEL SLOGAN

- 1) Impulsa. Es un grito de guerra, sirve para envalentonar y llamar a la acción.
- 2) Intimida. Amedrenta al adversario por su contenido agresivo.
- 3) Une. Al gritarlo los participantes manifiestan compartir una creencia, un entusiasmo; se reconocen en las palabras y se perciben más unidos.
- 4) Resume. Es una especie de cápsula de toda la ideología; es la contraseña de; proyecto político, el hilo conductor y permanente de toda la campaña; síntesis de la plataforma electoral.
- 5) Alienta. Para levantar los espíritus.
- 6) Capta. La repetición de; slogan produce curiosidad y, por contagio, puede atraer a repetirlo aun a aquellos que no comparten la creencia, multiplicando los propagandistas.
- 7) Libera. La repetición de lo slogans por las masas tiene un elemento catártico, tanto por las vibraciones propias de las palabras como por su contenido, mediante el cual se insulta, se burla, se humilla o se socava el prestigio del enemigo.

Edmundo González Llaca.

2. Los temas del mensaje

En toda sociedad y en todo gobierno existen cientos de problemas, pero sólo unos cuantos pueden adquirir el significado suficiente para

constituirse en un tema de campaña. "En cierto sentido, el fin de toda campaña es movilizar electores alrededor de los problemas que un candidato ha definido como significativos." Las campañas no se libran en el campo de todos los problemas que aquejan al ciudadano, sino de los temas que plantean. El nepotismo, la corrupción gubernamental, el empleo, el ejército y las fuerzas de orden público, seguridad social, inflación, privatización, impuestos, desigualdad, tarifas de los servicios públicos, desarrollo, seguridad y paz públicas, medio ambiente, cambio o la continuidad de partidos y de personas en el gobierno, derechos humanos, administración de la justicia, la Constitución, son algunos temas de campaña que aparecen periódicamente en las elecciones y, aunque se refieran a un solo asunto, dicen algo sobre un sistema de valores más amplio y hacia dónde el candidato desea llevar al país, estado o ciudad, o bien, sobre los beneficios que se obtendrán con su triunfo; en síntesis, dan la razón persuasiva para la elección del candidato, el mensaje consistente que persuadirá a los votantes a votar por un candidato y no por sus oponentes.

El propósito del tema de la campana es simplificar los complejos problemas públicos en afirmaciones breves y claras para los electores, así como dar a la campaña la unidad suficiente para comunicar mensajes a diferentes grupos de electores por diversos canales, sin perder el rumbo, porque estos mensajes se mantendrán dentro del contexto del tema; además, cuando es seleccionado adecuadamente, el tema facilita a los electores la percepción de los candidatos en competencia, de modo que se refuerza la razón para que elijan al candidato propio y no a

cualquier otro opositor. Los temas deben ser unos cuantos o aun uno solo. Las mejores campañas son usualmente las campañas de un tema único: claro, conciso, fácil de articular y hecho *ex profeso* para la capacidad de atención de la mayoría de los electores. Los temas específicos sólo deben ser empleados para dirigirse a grupos específicos y para reforzar el mensaje general.

El tema escogido debe mostrar realmente a los electores que el candidato comparte los mismos intereses que ellos en un nivel emocional, al mismo tiempo que ofrecer una diferencia calificada de única y exclusiva (sólo él la posee). En este sentido, el elector vota por un candidato en particular porque cree que éste, como candidato, está profundamente preocupado de los mismos problemas que a él le interesan. Por eso, el interés de los electores en los principales problemas políticos es el punto de partida para identificar y decidir los temas a incluir en la campaña, en especial aquellos por los que los electores tienen fuertes sentimientos; otro factor importante es el propio candidato, ya que los temas escogidos convertirán en negativas o positivas las características de los candidatos y, obviamente, se trata de que el campo en el cual llama a debate a los demás opositores sea el más ventajoso para el candidato propio, conforme a sus características y reputación.

Mediante la investigación formal ya descrita en capítulos anteriores, el conocimiento directo y cotidiano del sentir y de las aspiraciones de la gente que reside en la división electoral, o simplemente por la intuición personal, se pueden escoger los temas que despertarán el mayor

interés entre los grupos del electorado que integran la coalición ganadora, y serán los más apropiados y creíbles que recoja el candidato como centro alrededor del cual girará su campaña.

El tema debe aparecer en todos los actos y comunicaciones de la campana: en la imagen y presentaciones personales del candidato, en los discursos, propuestas, lemas o slogans, en las entrevistas y debates por radio y televisión, en las bardas y en la propaganda impresa y electrónica, en los mítines, folletos, carteleras, boletines de prensa, en fin, en todas las formas de comunicación con el electorado.

3. Tipos de mensaje

La estrategia del mensaje debe fundarse en algún llamado básico que exponga la razón por la cual se debe de votar por el candidato propio y no por otro. El mensaje puede enfocar un problema y una propuesta de solución, ofrecer un estilo de gobernar, una posición respecto a algún asunto público, o un conjunto de valores. De acuerdo con las razones que se argumenten, pueden existir distintos tipos de mensaje:

- a.** El más frecuente es el que considera como base la afiliación partidista, sobre todo en las divisiones electorales en las que el partido del candidato goza de amplia preferencia; la desventaja de este mensaje es que excluye a quienes no son miembros o no simpatizan con el partido de que se trate.
- b.** Otro mensaje puede estar basado en la capacidad de liderazgo personal del candidato: su carácter y efectividad; la ideología y los valores que lo animan; su similitud con los electores y su

residencia y arraigo entre ellos; el género, que lo hace más sensible a ciertos problemas, y la generación a la que pertenece, la que determina su visión del mundo y de la vida. La ventaja de basar el mensaje en las características del candidato radica en que soslaya el partidismo y, por lo tanto, es más incluyente; por esta razón se considera más adecuado este mensaje para una situación en la que resulta importante provocar la deserción de alguna parte del electorado partidista opositor, cuando la identificación partidista es baja o débil, o cuando el partido propio sufre la animadversión de buena parte del electorado.

c. Las propuestas de solución que presenta el candidato pueden fundamentar otro tipo de mensaje, siempre y cuando los electores sean capaces de conectar la solución del problema con el puesto en disputa, con el candidato y los beneficios que les importan. Es más fácil hacer campaña con proposiciones que implican información obtenida en la vida diaria, que con otras que requieren proporcionarle información a los electores; lo mismo sucede con asuntos ligados al puesto y al interés de los electores, en contraste con los que no están directamente relacionados. Atraen más la atención las propuestas que se pueden juzgar fácilmente en su utilidad, costo y necesidad, que los planteamientos abstractos. Asimismo, hay asuntos potenciales que se pueden obtener de la vida diaria y están conectados claramente con el interés de los electores, aunque carecen de conexiones políticas establecidas. Los peores problemas a incluir en la campaña son aquellos en los que ni la conexión ni los datos son claros para la mayoría del electorado; otros pueden tener gran potencial sólo si son entendidos por

los electores, pero las conexiones pueden ser para ellos difíciles de hacer.

d. En lo que toca a sus destinatarios, los mensajes deben ser de dos tipos: el mensaje general para difundir masivamente, y los mensajes específicos dirigidos a blancos seleccionados de la coalición ganadora. El mensaje general es "la oración-tema metafórico", la idea central que un candidato desarrolla para comunicarla al electorado. Los mensajes dirigidos a grupos pequeños son más concretos. No pueden existir inconsistencias entre ambos; al contrario, los mensajes específicos deben complementar el mensaje general con información más apropiada para una audiencia menor.

El mensaje de una campaña puede ser de un solo tipo o considerar varios tipos diferentes, según los grupos considerados blanco y la situación que prevalezca en la división electoral a donde se realice la campaña. Obviamente la estrategia ideal es disponer de "el mensaje correcto entregado a la gente correcta en el momento correcto, muchas veces y en una variedad de formas".

4. Las propuestas del candidato

Las propuestas que ofrece un partido a los electores están planteadas en sus documentos básicos y en sus plataformas electorales. Sin embargo, estos planteamientos tienen, necesariamente, un carácter general que no puede considerar las distintas particularidades ni el momento por el que atraviesa una división electoral concreta; aunque sí deben ser el marco de referencia básico a partir del cual, se tienen que construir las propuestas de solución del candidato a los problemas más apremiantes para los grupos de los que se intenta obtener el número

de votos suficiente para la victoria. Dicho de otro modo, un candidato, aunque así lo pretendiera, no podría hacer campaña con todas las propuestas de su partido porque no tienen la misma relevancia para todas las divisiones electorales ni la misma oportunidad de solución; además, no tendría el tiempo suficiente para exponerlas y su mensaje sería tan disperso que difícilmente podría abrirse paso a través de la selva de comunicación persuasiva en que tiene lugar la campaña.

Las propuestas del candidato, por consiguiente, recogen algunas de las posiciones planteadas en los documentos básicos del partido y de su plataforma electoral, para integrarlas en su mensaje y darles fuerza; también, con base en los lineamientos partidistas, se pueden desarrollar nuevas propuestas que satisfagan mejor las expectativas de los grupos de electores considerados por la campaña blancos de su mensaje.

Tampoco las propuestas incluidas en un mensaje de campaña intentan comprender todos los asuntos o problemas que preocupan o aquejan a una sociedad o comunidad, sino sólo a una gama restringida a aquellos acerca de los cuales existen posiciones encontradas extremas y adquieren, en un momento dado, gran importancia para los electores, al grado de que su discusión adquiere dimensiones emocionales que trascienden los planteamientos meramente racionales. El mensaje trata de plantear unas cuantas propuestas en los asuntos que mueven y conmueven al electorado. Estas propuestas deben corresponder a los temas considerados para la campaña y han de ser reforzadoras del mensaje seleccionado o, por lo menos, congruentes con el

mismo; por ejemplo, la derogación de un impuesto sería una de las propuestas que el candidato podría presentar dentro del tema relativo a impuestos, y si el impuesto en duda se puede presentar como lesivo para los consumidores, se trataría de reforzar el mensaje del candidato afirmando que está en favor de los intereses de la gente más necesitada.

La identificación de estos asuntos y de las propuestas de solución más aceptables para el electorado, se realiza por diferentes medios: por inferencia de los perfiles demográficos y actitudinales de la división electoral, por los temas que integran la agenda pública del momento o, más directa y certeramente, por medio de las encuestas.

Para muchos, las propuestas que hace el candidato al electorado deben ser la base principal para emitir el voto en su favor o en su contra; esas propuestas precisan las posiciones del candidato respecto a las que sostiene el electorado, de modo que si existe coincidencia votará por él, y si no, por algún otro o por ninguno. De ser así, esto implicaría que los electores fueran capaces de identificar las posiciones de cada uno de los candidatos en competencia, lo que rara vez sucede en la realidad, si no es que nunca; además no se descarta que, aunque los electores fueran capaces de identificar estas posiciones, las consideraran similares a las que sostienen ellos mismos, sencillamente porque pertenecen a los candidatos que les gustan o que nomina el partido de su preferencia, independientemente de que esto correspondiera o no a la verdad.

Estas características del electorado las aprovechan de varias maneras las campañas para plantear sus estrategias: en primer lugar, mediante la selección de los asuntos en los que conviene destacar sus posiciones; en segundo término, por medio de la adopción de posiciones moderadas, y en tercer lugar, por el planteamiento de posiciones intencionalmente ambiguas.

a. Búsqueda de ventajas

Si el tema se determina para dar al candidato un campo de batalla ventajoso, también se espera que sus propuestas le otorguen ventajas frente a sus competidores, a los que se trata de obligar a responder con planteamientos impopulares o que mejor exhiban su debilidad. En consecuencia, la selección de las propuestas debe considerar los asuntos en los que mejor puede lucir el candidato propio, no sólo por lo que propone, sino aun por las características personales que le pueden dar mayor credibilidad a sus propuestas: si debate en asuntos económicos y es economista experimentado, será mejor que si carece de grados académicos y de experiencia en el manejo de la economía, por ejemplo.

b. Búsqueda del centro

Cuando un asunto cae en posiciones radicales, algunos aconsejan buscar la posición intermedia, moderada, para maximizar el voto, sobre todo si se trata de una competencia entre dos partidos. En esta situación, se cree que es posible alcanzar una posición óptima para un partido. Estadísticamente, esa posición óptima es definida como la mediana de la opinión pública. La mediana es el punto que divide la opinión a la mitad, de modo que una mitad de electores se

encontrarán en un lado del punto y la otra mitad se hallará en el otro lado. Precisamente, cuáles posiciones sobre los problemas son óptimos para un candidato en una elección en particular, eso dependerá de la distribución de la opinión del electorado en esa elección.

En consecuencia, los candidatos racionales escogerán necesariamente posiciones moderadas en un intento por acercarse a la mediana de opinión como una posición óptima en la campaña. Sin embargo, si ambos candidatos actúan racionalmente en un sistema bipartidista, se harán eco uno a otro, tenderán a converger y pocas diferencias existirán entre sus posiciones. Si un candidato se desvía claramente de la mediana de opinión, mientras que su oponente toma la posición mediana, el candidato desviante tendrá una posición menos que óptima y perderá.

De darse esta situación, los electores no tienen una oportunidad real de escoger, pues ambos candidatos se inclinan por tomar las mismas posiciones frente a los problemas; entonces, el único criterio que el elector puede emplear para elegir racionalmente entre los dos candidatos será uno que no esté basado en estas posiciones.

c. Búsqueda de ambigüedad

Otros consideran que las propuestas deben contener posiciones ambiguas a fin de no enajenarse a algún grupo del electorado y propiciar que cada elector interprete subjetivamente la posición del candidato como similar a la suya. "Todas las posiciones sobre los problemas, incluyendo la mediana, implican costosos equilibrios ya que todos los factores no pueden maximizarse al mismo tiempo, pues si se adopta

una posición liberal se enajenará a algunos moderados y a la mayoría de los conservadores; si conservadora, a algunos moderados y la mayoría de los liberales; y si moderada, a algunos liberales y conservadores. Por lo tanto, cada posición en un *continuum* puede potencialmente enajenar segmentos grandes del electorado. En tales condiciones, los candidatos racionales decidirán evitar del todo definir sus posiciones en temas a debate y preferirán enfocar sus campañas en los temas más seguros."

Por lo tanto, los candidatos pueden preferir hacer "llamados de consenso", los que aparentemente no ofenderán a los electores. Para los candidatos, tales llamados representan estrategias más seguras que la especificidad requerida en el planteamiento de posiciones políticas en cuestiones que dividen al electorado.

Además, a la mayoría de los electores les basta comprender los propósitos y saber que el candidato dispone de un plan para realizarlos. Por eso, las propuestas no deben ser tan específicas y detalladas que sólo los expertos las entiendan. Para algunos, el bajo nivel de conocimiento político de la masa del electorado, los ataques de los opositores al candidato, que precisa seriamente sus posiciones, y la facilidad que ofrecen los medios masivos para enriquecer las imágenes de los candidatos, contribuyen a reducir el impacto de las propuestas en las decisiones del voto de los electores. La única excepción son los grupos relacionados con un asunto específico, como la ecología, el aborto o los derechos humanos, para quienes las posiciones de los candidatos en estos asuntos de su interés son la base para otorgar o no su voto.

De cualquier manera, las propuestas de campaña no necesariamente se cumplen o no siempre se pueden cumplir, debido a la dinámica de los problemas que las puede hacer obsoletas o inadecuadas; además, algunas de las acciones más importantes de un gobierno no figuraron en sus plataformas electorales, principalmente porque la situación abrió nuevas oportunidades o por la falta de perspectiva que puede resultar de la posición de candidato. Por eso, las propuestas sirven, más que como compromisos de cumplimiento ineludible, como una muestra de la orientación general que ofrece un candidato, de sus posiciones, de los valores conforme a los cuales tomará decisiones frente a los problemas que surjan de un ambiente sujeto al cambio y a la incertidumbre.

5. Las estrategias generales

La estrategia básica de toda campaña consiste en controlar el debate, es decir, en determinar el campo donde se libraré la batalla, mediante la imposición de los temas que definan la elección y forzando a los opositores a debatir sobre temas que obviamente son aquellos en los que el candidato propio puede desplegar todas sus capacidades con ventaja.

Adicionalmente, de acuerdo con las características del electorado que integre la coalición ganadora prevista en el plan de campaña, se pueden distinguir algunas líneas generales para definir el tipo de mensaje más adecuado para cada situación:

- a. Si el electorado está dividido a lo largo de líneas partidistas, la estrategia básica para quien tiene

la mayoría es destacar los llamados del partido y restar importancia a las cualidades personales, calificaciones y problemas que puedan dividir el apoyo de los grupos. En contraste, el candidato de la minoría resalta que lo que cuenta es "el hombre, no el partido", a la vez que plantea algún problema que pueda traer a su campo a los votantes de oposición.

- b.** Si las líneas partidistas no están claramente definidas y hay escasa identificación partidaria, la estrategia debe incluir llamados específicos a los grupos principales de electores. El problema es diseñar un mensaje que, con ser muy atractivo para los no comprometidos, pueda enajenar a los leales. Por consiguiente, los llamados a los no comprometidos corren siempre el riesgo de mover al candidato de su base de apoyo original.
- c.** En cualquier campaña los electores mismos se dividirán relativamente temprano en dos grupos. Un grupo tendrá una visión firme del partido o candidato que tiene su apoyo; el segundo grupo tendrá poco interés y visiones endebles acerca de la elección. Se tiene que diseñar un mensaje para llamar a ese amorfo grupo de desinteresados e indecisos. Se trata de encontrar la base para persuadirlos a apoyar al candidato. Estos votantes persuasibles hacen su selección, primero, con base en aquello que piensan que son los candidatos, y no conforme a sus posiciones o planteamientos específicos. Por eso, si el electorado es, generalmente, indiferente a la política, entonces una personalidad dominante y temas de discusión sensacionales son el mejor recurso para prender y apagar a los electores indiferentes.
- d.** Con los electores abstencionistas, que se sienten impotentes porque creen que su voto no tiene efecto en los acontecimientos políticos, el

candidato debe destacar que busca la restauración del poder de los ciudadanos; si piensan que las elecciones no tienen sentido porque todos los candidatos son iguales, el candidato debe distinguirse de su oponente y proporcionar el tipo de información que el elector desea sobre la campaña; si los abstencionistas consideran que los políticos son corruptos y sólo buscan su beneficio personal, la estrategia debe resaltar los antecedentes "ciudadanos" del candidato y su eficiencia como hombre de negocios, ingeniero, militar o lo que sea, además de alejarse de su partido; se trata de que voten por un candidato que crean que puede ser diferente. En suma: debe destacarse la personalidad y el estilo sobre la experiencia política.

- e. Los temas de la campaña, no el mensaje, pueden ir variando para mantener el interés del electorado de acuerdo con los intereses de los grupos considerados blanco y los acontecimientos que sucedan durante el desarrollo de la campaña. Asimismo, los temas pueden ser utilizados para estimular la cobertura periodística de las actividades del candidato.
- f. Los candidatos que intentan hacer de un problema o asunto político parte de su campaña, deben asociar este asunto con el candidato, el puesto y con consecuencias importantes para los electores. Para facilitar la comunicación se buscan símbolos atractivos, claros y bien conocidos por diferentes tipos de elector, de modo que les sirvan como atajos informativos en los problemas más abstractos.
- g. Las campañas pueden incrementar la importancia de un asunto para los electores aumentando la importancia percibido del asunto o problema; para ello tiene que fortalecer la

conexión entre el asunto y el puesto, y poner el énfasis en las diferencias percibidas entre los candidatos acerca del asunto en cuestión.

- h.** Puesto que la campaña es una metáfora del mensaje, debe cuidarse la manera como es percibido por los electores y los medios de comunicación masiva.
- i.** Los incidentes negativos en el desarrollo de la campaña se vuelven importantes sólo cuando se vinculan con muchos otros incidentes e intereses relacionados. Hay que aquilatarlos en su justa dimensión y no sobrerreaccionar.



C. Cómo debe percibir el electorado al candidato

Otra decisión estratégica importante se refiere a la manera como debe percibir el electorado al candidato: sus características, su participación en la contienda electoral y lo que lo hace diferente a sus opositores. Se trata de ubicar en la mejor posición al candidato propio a los ojos de los grupos del electorado de cuyo voto depende el triunfo, de acuerdo con la estrategia adoptada. Todo esto debe ser congruente con el mensaje y, en el mejor de los casos, reforzarlo.

Si como se ha visto en los capítulos anteriores, el elector percibe a los candidatos con todos sus sentidos, es importante entonces que todos los tipos de comunicación que utiliza el candidato contribuyan a la percepción que se desea tengan de él los grupos escogidos como la coalición ganadora. Esto es: el lenguaje verbal, el corporal, su perfil cosmético⁵ y las señales que emita el candidato deben ser congruentes entre sí y con lo que se pretende que perciba el elector; por ejemplo, si lo que se desea es presentar a un político profesional o un "ciudadano independiente", el candidato debe hablar, actuar y vestir como tal, conforme a las concepciones prevalecientes en el electorado acerca de lo que es un político profesional o un "ciudadano independiente".

⁵ El perfil cosmético de un candidato está compuesto por la persona (maquillaje, peinado, personalidad, etc.), el vestuario (gafas, trajes, complementos); el entorno (cómo, dónde y con quién vive el candidato), y su comportamiento privado.

En suma, se trata de crear una representación simbólica positiva basada en una representación controlada de los atributos del candidato. Esto es lo que hoy se denomina su imagen⁶ y que antes de la aparición de los medios electrónicos se conocía simplemente como "reputación".⁷

"La imagen de un candidato es la impresión que tienen los votantes de su carácter interno, una impresión construida a partir de su apariencia física, estilo de vida, porte, conducta y modales. Un hombre despliega una imagen para asumir un papel en la vida. Los aspectos selectivos de su personalidad adecuados a ese papel se destacan y permiten su exposición pública; aquellos que no son adecuados se atenúan, se compensan revelando las otras facetas del hombre, o simplemente se ignoran. La imagen no es, por lo tanto, el hombre entero, total, sino las dimensiones de su personalidad apropiadas al papel y a su contexto. Obviamente, se trata de comunicar retratos positivos de los candidatos."

Las campañas pretenden dibujar estas imágenes en la mente de los electores. Los nombres de los candidatos en las urnas pueden evocar en el elector una imagen. Generalmente se cree que los electores, al acudir a las urnas, piensan en quién es el candidato, si guarda posiciones en favor o en contra de una cuestión específica, si tiene proyectos novedosos o convenientes para solucionar problemas determinados; pero, en realidad, buena parte de los electores no actúa de esta

⁶ La imagen es la representación mental de alguna persona, grupo u objeto, formada como resultado de percepciones pasadas y modificada por las experiencias. Es frecuentemente evaluativa en la forma. El concepto actual de imagen se relaciona con el sustantivo latino *imago* (figura, sombra, imitación) y con el griego *eikon* (icono, retrato). En política las imágenes son palabras, una frase, el nombre de una persona...

⁷ En Estados Unidos, los presidentes se miden básicamente por el partido político que representan; las políticas que favorecen o a las que se oponen; su actuación en el cargo (los logros y fracasos que han tenido); el tipo de persona que parecen ser, particularmente con relación a su competencia e integridad aparentes; los grupos raciales, religiosos, de clase o étnicos que favorecen o no, y los valores que sustentan.

manera; simplemente recurren a una imagen básica o elemental del candidato y votan en favor o en contra de esta imagen. En consecuencia, es la campaña la que debe construir esta imagen. Hay una regla en las campañas: el candidato se define a sí mismo; le dice a la gente lo que debe pensar acerca de él (el perdedor, con frecuencia, deja a la gente hacer esto por él). "La ventaja que el candidato tiene en la campaña es que puede darle a conocer al público quién es él. La desventaja es que su oponente también participa en la construcción de la imagen propia."

Sin embargo, las imágenes políticas son más complejas que simples estrategias inventadas para presentar un candidato a los votantes. Las imágenes deben ser consideradas en términos de las impresiones que los electores tienen, lo que creen verdadero o falso, deseable o indeseable acerca de los candidatos y la campaña. La imagen es una evaluación negociada y construida por candidatos y electores en una empresa cooperativa. En otras palabras, las creencias que los electores tienen acerca de los candidatos están basadas en la interacción o interdependencia de lo que los candidatos hacen y las respuestas de evaluación que los electores hacen de ese actuar: "una transacción entre un candidato y un elector".

Por eso, también la estrategia debe definir las diferencias entre el candidato y sus oponentes que el elector habrá de percibir; también debe permitir que el elector pueda comparar estas diferencias y que éstas correspondan a lo que más le pueda interesar para tomar su decisión a la hora de votar. Lo fundamental es crear diferencias de grandes dimensiones, visibles y que constituyan un contraste con los otros competidores. Se trata de destacar lo mejor del candidato y lo peor de los oponentes, de modo que se facilite la percepción,

evaluación y decisión de los electores conforme al mensaje de la campaña.

I. Cuáles rasgos del candidato resaltar, qué deficiencias soslayar

La manera como se presentará el candidato al electorado se debe definir de acuerdo con sus características físicas, intelectuales y emocionales. Mediante el manejo de estas características, se trata de que el elector defina al candidato conforme al mensaje de la campaña: quién es, por qué está participando en la elección y a dónde quiere llegar. Además, se pretende que esta definición del elector resulte ventajosa para el candidato propio con relación a sus opositores. Como esto puede resultar muy relativo, ya que las características pueden ser recibidas como positivas o negativas, se seleccionan las que contrasten con los opositores; por ejemplo, si el candidato es joven o viejo respecto a los otros, si se trata de una mujer que compite contra hombres, si tiene un nivel académico o experiencia superiores a los demás, si es demostrable su clara vocación social. Lógicamente las características escogidas deben ser consideradas relevantes por los electores para el futuro desempeño del cargo.

Es muy importante planear cuidadosamente la manera de definir al candidato e intentar que el electorado acepte esta definición, pues de lo contrario el elector hará la suya propia, o lo que es peor, la definición será hecha por los opositores: aunque no se pretenda atacar directamente al candidato propio, al definirse ellos lo definirán por contraste; por eso, es vital adelantarse a la definición que puedan hacer el elector y, sobre todo, los opositores.

Al integrar todas las características personales en una estrategia hay que considerar dos objetivos: primero, cómo se puede acentuar lo positivo y disminuir lo negativo del candidato; segundo, cómo acentuar lo negativo y disminuir lo positivo de los oponentes.

También debe tratarse de ver al propio candidato desde la perspectiva de la oposición, la cual no está impedida de construir un "espejo opuesto" sobre la base de las debilidades del candidato. Si los oponentes poseen características positivas que contrastan con las negativas del candidato propio, lo que los pone en ventaja, la estrategia debe ser tratar de "vacunar" al electorado contra la posible explotación de estas debilidades, de modo que pierdan importancia o hasta se conviertan en cualidades; por ejemplo, las diferencias de edad, sexo o experiencia entre los competidores.

2. El papel de la esposa, los avales y respaldos para reforzar la candidatura

Si la esposa desea y puede contribuir a la campaña, la estrategia también debe definir cómo presentarla al electorado, de modo que refuerce la candidatura de su marido. El papel que se atribuya a la esposa en la vida del candidato debe ser congruente con el mensaje de la campaña y no chocar con los valores prevalecientes en la división electoral acerca de la mujer, del matrimonio y de la familia.

Si la capacidad y disposición de la esposa es adecuada, se puede formular una estrategia para que desarrolle una gira paralela a la del candidato y contacte a los grupos que mejor puedan responder al llamado femenino, así como sustituir

a su marido en actos menores, pero de importancia simbólica para la campaña.

Aunque la popularidad no es fácilmente transferible, al igual que con la esposa, se puede formular una estrategia de avales, de personalidades que apoyen la campaña, y remarcar una característica distintiva del candidato para atraer a cierto grupo de electores.

3. La relación con otros candidatos de su mismo partido

La relación más inmediata e importante es con el candidato suplente o, si es el caso, el compañero de fórmula. Lo importante es que el elector, al votar por uno, lo hará también por el otro. Esto ofrece la oportunidad de equilibrar a los dos para incrementar el atractivo del conjunto. El equilibrio consiste en la combinación de las características distintivas de cada uno de ellos. No hay garantía de que el equilibrio entre los candidatos conducirá al triunfo; simplemente es una manera más de aumentar el atractivo de un candidato y de su partido.

Otra relación es respecto a los otros candidatos del mismo partido que compiten simultáneamente en la elección. Se cree que un candidato fuerte de nivel superior puede también arrastrar el voto en favor de los candidatos de menores niveles; este efecto ha sido atribuido a los candidatos fuertes y populares a la presidencia o a una gubernatura que tienen la capacidad de traducir el apoyo para sí mismos en votos para otros candidatos que compiten para puestos más bajos. Es lo que se conoce como la estrategia de "jalar de la solapa", *coattails*. Para algunos sólo es posible durante elecciones presidenciales y también puede operar al revés en el caso de

presidentes o candidatos impopulares. Lo que sí es cierto es que, generalmente, en las elecciones presidenciales acude a las urnas mayor número de votantes.



D. Cómo debe percibir el electorado a los opositores

De manera indirecta, por medio de destacar lo que hace diferente al candidato propio, o bien mediante el ataque abierto, las campañas contribuyen a formar las percepciones que el electorado puede formarse de los oponentes. Esta labor de desgaste no debe dejarse al azar; debe ser objeto de una estrategia que, congruente con el mensaje de la campaña, defina con claridad cómo conviene que el electorado perciba a los opositores, con el propósito de aprovechar todas las oportunidades para proyectar la idea que se quiere que el elector tenga de ellos.

Teóricamente todo candidato es golpeable, pero en la realidad no es así, porque el electorado es "bien pensado"⁸ y porque muchos de los posibles ataques pueden producir los efectos contrarios a lo que se busca. Sin embargo, si se tiene preciso qué debe la gente creer de los opositores, todas las oportunidades que surjan para atacarlos pueden ser mejor detectadas y aprovechadas. Además, esta definición deseada de los opositores puede ser el punto de partida de una eventual campaña negativa.

⁸ En Estados Unidos, se cree que los votantes aceptan bebedores, minusválidos y mujeriegos, pero no dictos a las drogas, enfermos mentales y homosexuales.

Después de todo, también se sirve a los electores cuando se les dice qué es lo que está equivocado en los candidatos contrarios.



E. Cuál será el estilo de la campaña

Esencialmente, los estilos son conjuntos de estrategias de comunicación empleados por todos los candidatos, ya sea que compitan para presidentes, gobernadores, alcaldes o legisladores. El estilo de un candidato incluye cada uno de los aspectos verbales y no verbales de la comunicación: conducta física, sonido de la voz, forma y movimiento del cuerpo, apariencia, ropa y selección de escenarios, que operan como símbolos. Es una mezcla de lo que los candidatos dicen en discursos, conferencias de prensa, entrevistas, propaganda, folletos y demás, tanto como sus actos y conductas políticos no verbales; besar a bebés, usar algo característico, dar la mano en mítines, saludar a la muchedumbre desde una procesión de automóviles, así como sus expresiones faciales y gestos, mientras contestan una pregunta. El estilo es una manera de hacer campaña que puede ser reconocido por las características que lo definen y le dan forma; obviamente, debe ser consistente con el mensaje de la campaña y contribuir a darle credibilidad.

Son dos los estilos básicos: de defensor, de quien pertenece al partido en el poder o de quien desea reelegirse, en donde esto se permite; y el estilo de retador, de quien ataca y pretende sustituir el partido en el poder o a la persona que ocupa un cargo.

Sin embargo, los estilos no corresponden necesariamente a la posición de defensor o retador que se tenga en la realidad; los defensores pueden adoptar estrategias de retadores y al revés. De hecho, los

candidatos frecuentemente combinan las estrategias de un estilo con estrategias del otro, de modo que hay momentos durante el curso de una elección en los que el retador puede asumir una postura retórica de defensor y, en otros momentos, aparecer haciendo campaña como retador; ningún estilo tiende a permanecer como el más apropiado para todo el tiempo que dura la campaña.

1. El estilo de defensor

Gira alrededor del propósito de que el partido o el titular de un puesto, en el caso de que exista reelección, aparezca a los ojos del electorado como indispensable o insustituible para continuar por un camino que ha dado grandes resultados, o que se está en medio de algo que rendirá frutos que sólo él puede conseguir, por lo que no se puede correr el riesgo de un cambio sin afrontar problemas graves. Si ya han votado por un partido una vez, ¿por qué no votar por él de nuevo? Se trata de que, en el peor de los casos, la gente piense que "más vale pájaro en mano..." o "que más vale malo conocido...", o que "no se debe cambiar de caballo a la mitad del río".

El defensor tiene siempre en su favor muchos factores; sus ventajas son vastas, incluidas mejores finanzas, capacidad de dispensar favores y mayor acceso a los medios; por eso, se considera que todo se mantiene igual, el triunfo será de quien detente el poder. Normalmente, el defensor es derrotado por sus propios errores o bien, en condiciones extraordinarias, como consecuencia de las crisis, la persistencia de un problema nacional o el descubrimiento de grandes irregularidades y corrupción en la élite gobernante.

Entre los lineamientos estratégicos más importantes del estilo de defensor se encuentran los siguientes:

a. **Mostrar símbolos de poder**

El candidato se ostenta como parte del grupo gobernante con gran capacidad para solucionar problemas. Puede hacer uso de símbolos del poder que comparte, como mostrarse siempre acompañado por un séquito numeroso de secretarios, ayudantes, reporteros, fotógrafos, camarógrafos y guardaespaldas; viajar en lujosos vehículos, hacer gala de modernos sistemas de comunicación y adoptar una actitud ejecutiva ante las demandas de la población. Se trata de provocar la impresión de poder, como si ya ocupara el puesto que busca, sin ninguna duda sobre el resultado de las elecciones, para que el elector perciba como inexorable su triunfo.

b. **Recibir apoyo del gobierno**

La fuerza del gobierno puede ser utilizada para dar apoyo a los candidatos del partido en el poder. La desventaja de utilizar estos medios radica en que su uso siempre puede ser criticado, aunque no existan disposiciones legales que lo prohíban. La fuerza del gobierno es usada en apoyo de los candidatos del partido en el poder de las siguientes maneras:

- Mediante la propagación de noticias y "seudoeventos"⁹ orientados a atraer y controlar la atención de los medios, de modo que favorezcan las campañas de sus

⁹ Losseudoeventos son acontecimientos que difieren de los "eventos reales" en que están planeados, planteados o promovidos con la intención principal de que sean reportados o reproducidos por los medios.

candidatos o impacten negativamente las de sus opositores. O bien, recordar a los líderes de opinión las deudas de apoyo que le deben al gobierno en el poder.

- Se trata de no permitir a los oponentes definir los temas de discusión o marcar el paso de la campaña.
- Por medio de la intensificación de acciones de gobierno que coloquen a los electores en posición de "gratitud" o arrebaten banderas a los retadores.
- En reuniones públicas a las que acuden funcionarios responsables de atender las demandas que interesan a los electores, con lo que se proyecta el apoyo anticipado del gobierno a la solución de los problemas que se planteen al candidato.
- Mediante la manipulación de la economía u otros asuntos domésticos importantes. Una manera de hacerlo es dosificar los beneficios económicos a grupos específicos dentro del electorado para asegurar su voto en la elección.
- Por medio del clientelismo ya descrito en capítulos anteriores.
- Con la presencia de avales, como altos funcionarios o figuras públicas destacadas, para señalar el poder y, en su caso, compartir la popularidad de que disfrutaban las personalidades que otorgan su apoyo al candidato. La idea es que el respaldo de líderes respetados significa que el candidato ya es parte de su grupo y, por lo tanto, también debe ser pensado como un líder; en otras palabras, se trata de proyectar credibilidad por asociación.¹⁰

¹⁰ Se debe tener cuidado con los avales y respaldos de individuos o grupos que no son vistos positivamente por grandes segmentos de la sociedad, porque la asociación negativa también es posible.

c. Destacar los logros

Los logros alcanzados son la razón fundamental para explicar por qué debe continuar en el gobierno un partido y sus candidatos, centro al que apuntan primordialmente los ataques de sus opositores. Los candidatos deben ser capaces de demostrar logros tangibles del gobierno que sustenta su partido, y de defender, justificar y explicar las decisiones y acciones gubernamentales.

La principal desventaja de los partidos en el poder es que el elector puede culparlos de todos los problemas, sean o no culpables, y verse forzados a competir conforme a su propio récord. La cuestión de su competencia y efectividad en el manejo del gobierno siempre puede ser un tema de campaña que todo retador puede aprovechar para su beneficio.

La dificultad de esta estrategia ocurre cuando ha habido pocos beneficios o han surgido problemas importantes que opacan los logros en el mejoramiento de la población o el engrandecimiento del país. Cuando esto sucede, la estrategia llega a ser más compleja y el candidato tiene que minimizar el alcance y significación de los problemas que enfrenta el gobierno; negar que esos problemas sean los importantes para el país; culpar a alguien de la situación; hacer de las fuerzas incontrolables el chivo expiatorio de los fracasos y falta de resultados; resaltar cómo logro el evitar males mayores; destacar realizaciones futuras inminentes gracias a la labor anterior, o de plano disociarse del gobierno en el poder y difundir sus logros personales.

d. Crear y mantener una postura por encima de los partidarios

Se trata de dar la impresión de que el candidato está por encima de las pasiones políticas, del partidismo y de los intereses y pugnas inmediatas, ya que sus objetivos son más altos y a largo plazo; el candidato pretende ser más un estadista que un político. Así, trata de hacer creer que compete por un sentido del deber, por altruismo y por amor al país; en cuyo caso ignorará a sus opositores públicamente, aun frente a los ataques que le lancen. En suma: el objetivo es demostrar que está al margen de todo lo "sucio" que puede significar la política y que su objetividad e imparcialidad está asegurada para todos.

e. Restar credibilidad y confianza al retador

Consiste en señalar, directa o indirectamente, que se poseen las destrezas y experiencia de quien ha manejado el gobierno, en tanto que el retador, por su falta de experiencia, no ofrece ninguna garantía que permita otorgarle plena confianza: se corre el riesgo de que su arribo al poder provoque efectos tales que hagan retroceder lo avanzado. La estrategia consiste en etiquetar al retador como irreal, extremista y minoritario; incapaz de asumir el gobierno con responsabilidad y pericia.

2. El estilo de retador

El estilo puede ser definido como un conjunto de estrategias de comunicación diseñadas para persuadir a los votantes de que el cambio es necesario y que el retador es la mejor persona para llevarlo a cabo. El cambio puede variar desde la transformación del sistema económico entero hasta únicamente características de personalidad deseadas en quien ocupa el puesto; pero siempre

los retadores deben convencer al electorado de que algún tipo de alteración es necesaria. Este es su primer objetivo: crear conciencia de la necesidad del cambio. Además, los electores tienen que ser persuadidos de que el retador es el candidato que más probabilidades tiene de producir, efectivamente, las condiciones del cambio o de realizar las políticas deseadas. Este es el segundo objetivo: demostrar la propia capacidad del retador para provocar el cambio.

La inercia electoral, la indiferencia del electorado y la posesión del gobierno, determinan que el retador parta de condiciones desventajosas a priori para realizar exitosamente su campaña. Por lo tanto, para el retador adquiere gran importancia estratégica aprovechar los errores que cometan sus opositores en el poder y las circunstancias coyunturales que les resulten adversas. Para muchos, las mujeres pueden ser buenas retadoras porque hacen política de manera no convencional y son sensibles a los asuntos que afectan a los votantes.

Entre las principales estrategias del estilo de retador se encuentran las siguientes:

a. Convocar al cambio

Convocar al cambio es la característica dominante de los que retan, ya sea que este cambio abarque programas y políticas específicas, supuestos filosóficos respecto a la naturaleza del gobierno o sólo modificación del estilo administrativo.

El cambio puede implicar una renovación de los valores de la sociedad, pero sin afectar a los más esenciales; los retadores con éxito proponen

reforzar los valores de la mayoría, en vez de intentar fraguar algunos nuevos.

Convocar al cambio supone ser optimista respecto al futuro, creer que llegará un día en que prevalecerá la justicia, en que todo lo equivocado será corregido, "cuando la salud, la riqueza y la felicidad serán más que sólo ilusiones vagas". Por eso, la retórica del retador es de optimismo, no de desesperación; es de esperanza y fe en el futuro, de confianza en que el cambio necesario es posible, en que todo puede ser mejor de lo que es hoy.

b. Atacar el récord de los oponentes

Así como el estilo de defensor se centra en competir a base de los logros, la estrategia central del retador es el ataque a esos logros. Por eso, la habilidad para criticar libremente y muchas veces en términos exagerados, es la más importante que todo retador debe poseer. Cualquiera que llegue a ser el foco de la crítica, el objetivo es atacar: crear duda en las mentes de los electores respecto a la utilidad que para ellos representa que el partido en el poder y sus candidatos permanezcan en la dirección del gobierno; estimular la conciencia pública de cualquier problema que no haya sido debidamente atendido, o provocar un sentido de insatisfacción y hasta de infelicidad con el estado general de los asuntos públicos.

Además, algunos retadores extienden la estrategia de ataque a la demanda pública de investigar algún aspecto del comportamiento de la administración o de sus oponentes. Que se realicen o no estas investigaciones carece casi de importancia, se trata de llamar la atención hacia un problema o hacia alguna actuación censurable

de la administración y así implicar, aunque sea indirectamente, a los candidatos del partido en el poder.

Si el gobierno del partido en el poder disfruta de logros reconocidos por el electorado, los retadores de todos modos atacan: pueden minimizar la importancia de esos logros, acreditarlos a alguien o a algún otro factor que disminuya sus méritos, no mencionar los avances por ningún motivo, o resaltar que en los años próximos estos logros serán vistos como problemas. De cualquier manera la habilidad para atacar los avances políticos existentes es una herramienta crucial e integral en el estilo general de retador.

Por lo anterior resulta evidente que una tarea sumamente importante del retador es la investigación negativa extensa y seria, de la que depende la certeza, veracidad, precisión y credibilidad de sus ataques y, sobre todo, el sentido ético de su acción.

c. Tomar la posición ofensiva sobre los problemas

La estrategia consiste en tomar la posición ofensiva sobre los problemas importantes para la campaña: probar, dudar, retar, atacar, pero nunca presentar soluciones concretas a los problemas. Son los candidatos del partido en el poder quienes tienen que defender las soluciones que no resuelven problemas, hasta los insolubles; el retador trata de provocar una situación en la que todas las acciones gubernamentales tienen que ser defendidas. Este es el papel del retador: criticar, atacar, resaltar necesidades, de modo que los electores empiecen a pensar que el partido en

el poder no ha sido efectivo. De los retadores no se espera que solucionen problemas, va que no han tenido oportunidad de tomar las riendas del gobierno para hacerlo. Por el contrario, entre más detalladamente los retadores ofrezcan soluciones, más material dan para ser atacados.

"Así, la estrategia es simplemente hablar acerca de lo que está mal, sin sugerir alguna manera precisa por la que las condiciones puedan ser corregidas. Es improbable que la mayoría de estos retadores hayan sabido cómo podían solucionar todos los problemas que discutían una vez que fueran elegidos. Ya sea que si o que no, las soluciones no son ofrecidas, y los candidatos se las ingenian para mantener su posición ofensiva sobre los asuntos, en tanto que fuerzan a sus oponentes a defender, justificar y ofrecer planes. Tomar y mantener el derecho a atacar sin proponer soluciones, es una estrategia fundamental del retador que sólo los tontos abandonan."

A pesar de que el ataque constituya la característica central del estilo de retador, los candidatos retadores tratan de delegar la crueldad o el lenguaje vitriólico en sus compañeros de fórmula, en los oradores sustitutos, la propaganda o a cualquier otro agente al servicio de la campaña. En buena medida, las campañas son una representación simbólica de la manera como los candidatos se comportarán si fueran elegidos, una especie de adelanto del comportamiento que tendrían como representantes populares o funcionarios gubernamentales; en consecuencia, no pueden caracterizarse como violentos, fanáticos, negativos, intolerantes y revanchistas, menos como demagogos.

d. Fortalecer y resaltar sus cualidades personales

La posición de retador sólo puede ser asumida por los candidatos que carecen de antecedentes personales que puedan ser blanco de ataque para restarles credibilidad y autoridad moral; para juzgar y condenar decisiones, y acciones de otros. No tener una historia hacia la cual los opositores puedan dirigir sus críticas es una de las ventajas de los retadores. Pero también es importante para el retador dar realce a sus cualidades personales antes de apoderarse de la iniciativa de la campaña, así como abstenerse de hacer llamados partidistas con el propósito de ganar votos de los miembros de los partidos de sus opositores.

Las oportunidades de un retador aumentan si dispone de un alto reconocimiento de su nombre previo a la campaña y si posee habilidad para tratar con los medios masivos, los sabe atraer y excitar para aumentar sus posibilidades de acceso a esos medios para comunicar los dos o tres mensajes en que suele centrarse su campaña y difundir las debilidades de sus oponentes.

e. Establecer alianzas y coaliciones

Mediante una plataforma que converja en el centro, capaz de atraer a los menos extremistas de las distintas posiciones políticas, pueden establecerse alianzas temporales con diversos grupos y partidos para superar las ventajas que la posesión del gobierno otorga al partido en el poder, cuando se ha demostrado que por sí solo no se podrá ganar.

3. Mezcla de estilos

Las estrategias del defensor y del retador no son categorías absolutas. Las características más prominentes del estilo combinado son el abandono de la intención esencial o la confianza en la retórica del defensor o del retador y el abandono de las responsabilidades que cada uno tiene. Sin embargo, existen ciertos límites, porque si el retador no ataca o por lo menos cuestiona las políticas y acciones del gobierno, ningún diálogo real de la campaña ocurre; de igual modo, si el defensor no reconoce los problemas, defiende políticas o programas actualmente en vigor y sugiere u ofrece un curso de acción para el futuro, ningún diálogo real se produce. Aunque los estilos se puedan mezclar, no puede darse una buena campaña si todos los candidatos son retadores o defensores porque no se dan opciones reales al electorado, y lo más probable es que no se despierte su interés y cunda la indiferencia y el abstencionismo.



F. Cómo hacer contacto con los electores: las tácticas

La finalidad última de una campaña es contactar a los electores e influir en ellos. Todos sus aspectos deben ser diseñados para incrementar la efectividad de este fin. El contacto más efectivo para estimular la votación ocurre cuando el elector se encuentra personalmente con el candidato; pero como sólo una parte muy pequeña del electorado puede ser contactado de esta manera, las campañas han encontrado métodos adicionales de contactar a los electores e influir en ellos.

Así, el contacto con los electores puede realizarse en tres niveles: el primero corresponde a las actividades del candidato; el segundo se da en el terreno mismo de la acción, en donde se encuentran los electores; el tercero comprende a los medios masivos de comunicación. En cada uno de estos niveles varía el tipo de blanco hacia el cual apuntar la campana, ya que en el campo de las operaciones, la identificación y selección de electores tiene que ser necesariamente geográfica, mientras que en el nivel de los medios masivos no puede dejar de hacerse conforme a las audiencias de estos medios. En todos los casos, esta identificación de blancos parte de los grupos de electores que componen la coalición ganadora, que es el blanco general hacia el que se dirigen todos los esfuerzos.

I. Las actividades del candidato

De acuerdo con el nivel de la elección y el tamaño del electorado, el papel del candidato varía, de modo que si uno es menor y el otro pequeño, la campaña puede centrarse en las actividades del candidato y considerar como complementarios tanto a los medios masivos como a las operaciones de campo. Un candidato fuerte, vigoroso, persuasivo, capaz de visitar casa por casa y entregado por completo a la campaña, es la mayor garantía de éxito.

A medida que el nivel de la elección asciende y también aumenta el tamaño del electorado, el papel del candidato se convierte en complementario, al grado de que sus actividades pueden llegar a obedecer, en primer término, a la búsqueda de cobertura informativa o a la utilización de los medios masivos para su campaña.

En ambos casos, la visibilidad y la exposición máxima del candidato hacia los grupos de electores de la coalición ganadora son el principal objetivo de la estrategia. Las presentaciones personales en mítines, reuniones, visitas domiciliarias y petición del voto casa por casa; los recorridos por lugares públicos o barrios; la asistencia a ferias o celebraciones populares; las entrevistas y debates difundidos por los medios masivos, son algunas de las maneras mediante las cuales se trata de lograr esta visibilidad y exposición máximas.

2. Las operaciones de campo

Las operaciones de campo son las actividades que se realizan directamente en los lugares donde residen los electores, lo que permite una gran

capacidad para apuntar las acciones de la campaña a grupos de electores seleccionados. En las tres primeras etapas de la campaña (de identificación, proposición y contraste), las operaciones de campo pueden tener varios objetivos: identificar y ubicar electores por la vía telefónica, distribuir propaganda y hacer proselitismo casa por casa, solicitar donativos por correo y organizar los actos a los que asista el candidato. En la última fase de la campaña (cierre), las operaciones de campo se dedican por completo a la promoción del voto, para asegurar que los electores favorables al candidato acudan efectivamente a las urnas.

Estas tareas se dirigen a los electores considerados blanco por la estrategia general de la campaña y requieren del trabajo voluntario de militantes del partido o de simpatizantes del candidato; su desempeño efectivo exige cierto grado de preparación, organización y control de la labor que lleven a cabo estos voluntarios.

Las decisiones estratégicas en cuanto a las operaciones de campo son a qué escala y cuántas veces se hará el contacto con los electores, ya sea personalmente, por teléfono, correo o cualquier otro medio como internet.

Como las operaciones de campo tienen por objeto concretar in situ, en la campaña que se realiza a nivel del candidato y de los medios masivos es posible hacer promesas diferentes a diferentes votantes al mismo tiempo, sin que todas sean necesariamente compatibles.

La organización territorial partidista debe constituir la base de las operaciones de campo,

pero si ésta no existe, es deficiente, o reacia a cooperar, la campaña debe establecer una propia, con base en alguna de las organizaciones intermedias establecidas en la división electoral o directamente por medio de la organización de un grupo importante de voluntarios.

3. Los medios masivos

Los medios difieren en términos de credibilidad, accesibilidad física y psicológica. Diferentes mensajes pueden requerir de distintos medios conforme a sus características propias o el público al que se trata de alcanzar. Generalmente, ningún medio por sí solo puede cumplir todos los objetivos de comunicación de la campaña con los electores elegidos como blancos, por lo que la decisión estratégica consiste en escoger la combinación que mejor cumpla el propósito de hacer llegar el mensaje de la campaña en la forma más efectiva y económica.

Las campañas utilizan los medios masivos mediante la propaganda pagada y por el manejo noticioso de las actividades de la campaña.

a. La propaganda pagada

La propaganda pagada tiene la ventaja de su control completo por la campaña, desde su contenido, formato y oportunidad hasta la frecuencia de publicación, distribución o transmisión. Su principal desventaja es el alto costo. Además, como se trata de abierta propaganda, no es raro que el elector no le preste suficiente atención y ponga en duda su credibilidad.

Desde el punto de vista de la maniobrabilidad que ofrecen para llevar los mensajes a los blancos

seleccionados, los medios masivos difieren en los siguientes aspectos:

Selectividad. Es la capacidad para llevar un mensaje a grupos específicos del público con un mínimo de desperdicio. Las revistas tienen la máxima selectividad, en tanto que los anuncios espectaculares y los colocados en vehículos carecen de ella.

Potencial de alcance. Es la capacidad de incluir un gran número de personas dentro de su audiencia. En la televisión y en los espectaculares es alta, mientras que la de los diarios y tvcable es baja.

Velocidad de acumulación de audiencia. Es el tiempo que toma a un medio acumular su audiencia total. La más rápida corresponde a los medios electrónicos, la más lenta a las revistas y a los anuncios en vehículos y espectaculares.

Flexibilidad geográfica. Es la capacidad para ubicarse en áreas geográficas seleccionadas. La mejor es la de los anuncios espectaculares y del tvcable local; la peor es la de la radio y la televisión no locales.

Anticipación para comprar espacio o tiempo. Se refiere al tiempo previo que se requiere para colocar un mensaje pagado. La menor anticipación la tienen la radio y la televisión locales; con excepción de los diarios, los medios impresos tienen los tiempos de espera más largos.

Control de la exposición a la propaganda. Consiste en saber si el público puede controlar su exposición a los medios. En los electrónicos sí hay

control del público; en los anuncios y en los periódicos, no.

Localización al momento de la exposición. Se trata de saber en dónde se encuentra el público cuando se expone al medio. La televisión, el tvcable y las revistas, en el hogar; la radio y los anuncios, fuera del domicilio.

Lógicamente, los mejores medios a utilizar en una campaña serían, si existieran, aquellos de gran selectividad porque permitirían apuntar con precisión a los blancos seleccionados; que tuvieran un gran potencial de alcance porque serían más baratos; que acumularan con gran rapidez su audiencia porque llevarían los mensajes inmediatamente a grandes públicos; que poseyeran una gran flexibilidad geográfica porque sería posible dirigir el mensaje a áreas específicas de la división electoral; que pudieran comprarse sin demoras, conforme a las necesidades urgentes de la campaña; que no dejaran al público el control de la exposición porque harían llegar el mensaje independientemente de la voluntad del elector, y que entregaran el mensaje en el momento más oportuno para que fuera atendido.

Como todas las cualidades necesarias para transmitir el mensaje de la campaña no las posee un solo medio, sino que como se ha visto se excluyen entre sí, la estrategia debe seleccionar los medios de acuerdo con las características de sus audiencias y, enseguida, con el mensaje que se pretende hacer llegar. Lógicamente, se deben escoger los medios cuyas audiencias coincidan más con los grupos de electores considerados blanco y, dentro de esos, aquellos que mejor transmitan el contenido visual o auditivo de los

mensajes al menor costo y más oportunamente conforme al desarrollo de la campaña.

Si los blancos no están bien definidos, hay que considerar que, en términos generales, los periódicos y revistas son los medios que utilizan los electores más politizados, quienes además se informan también por otros medios. Este tipo de elector generalmente toma su decisión al conocer a los candidatos y tiene una lealtad moderada o fuerte hacia algún partido. Por lo tanto, el objetivo de la estrategia al usar estos medios sólo puede ser de reforzamiento de las decisiones ya tomadas por el elector. Estos grupos de electores son reducidos, pero son votantes seguros.

En el otro extremo están los numerosos grupos de electores que se informan de las campañas principalmente por los medios electrónicos y rara vez recurren a otros medios; por eso, son más proclives a recordar imágenes y a decidir con base en las personalidades. Su composición es muy diversa y su interés en la política muy reducida, por lo que pueden comprender tanto electores con apego partidista y voto habitual como electores indiferentes y abstencionistas. Este es el público fundamental al que se dirigen las campañas, dado su número y las oportunidades que ofrece para la persuasión.

b. Los medios "gratuitos"

Se trata de lograr la difusión del mensaje y de las actividades de la campaña mediante el manejo de la información y de las relaciones con los medios masivos. Sus ventajas son su "gratuidad" y, sobre todo, la mayor credibilidad que el elector otorga a las comunicaciones noticiosas frente a las que percibe como propaganda; sus desventajas

son la dependencia de la actitud que asuman los medios, la falta de control que se tiene sobre su contenido y la competencia con todo tipo de hechos que impiden que la campaña se considere una fuente de noticias digna de cobertura constante.

El objetivo básico de la estrategia de la campaña, en este ámbito, es convertir en noticia los actos de campaña, de manera que retuerquen el mensaje principal. Además, al final de la campaña, cuando se trata de obtener la máxima difusión, "ganar" la prensa puede ser muy importante para dar la impresión de un triunfo seguro que motive a los electores aún indecisos a votar por el candidato.

El impacto de la prensa en las campañas varía conforme a las circunstancias: con candidatos bien conocidos, populares y con recursos propagandísticos propios, su impacto no es importante, pero en la situación contraria puede tener una gran relevancia. También es determinante el tipo de relaciones que la prensa mantenga con el gobierno; si la relación es de dependencia, las campañas poco pueden influir en la política noticiosa de los medios, por más que cuenten con una vigorosa estrategia informativa si son de oposición y, si pertenecen al partido en el poder, pueden disfrutar de mejor difusión de sus actividades, a pesar de que carezcan de ella.

Si existe una prensa independiente, las campañas pueden esforzarse para que cubra sus actos de mayor interés noticioso mediante boletines oportunos, conferencias de prensa y la promoción de reportajes, artículos y editoriales, además de cartas a la redacción, con el propósito

de multiplicar su nivel de exposición al público y de incrementar la credibilidad de los electores.

Dentro de la estrategia de información y relaciones con los medios, debe dedicarse especial atención a aquellos cuyas audiencias incluyen los grupos de electores considerados dentro de la coalición ganadora de la campaña.

4. La estrategia general

En la campaña, la estrategia general de contacto con los electores debe evaluar sus capacidades para actuar en los tres niveles en relación a las que poseen sus oponentes, de modo que se pueda sacar alguna ventaja o equilibrar las debilidades. Así, si el oponente puede competir mejor en los medios masivos, el candidato propio debe incrementar su actuación en los otros niveles, esto es, en las operaciones de campo y en las actividades del candidato.

En el nivel de los medios masivos hay un límite finito en el monto cualitativo y cuantitativo de comunicación que un candidato puede hacer, sin importar cuánto dinero tenga para gastar en propaganda. En el nivel de las actividades del candidato, su capacidad para contactar electores en jornadas agotadoras puede compensar su falta de recursos para competir en los otros niveles, sobre todo en las campañas menores. Lo mismo sucede en el nivel de las operaciones de campo, en donde la organización extensa partidista o de voluntarios de la campaña puede superar la capacidad de penetración de los medios masivos por medio del proselitismo casa por casa.

También hay que estudiar los recursos del oponente para ver si existe algún tipo de actividad de campaña que no sería capaz de realizar y cómo se podría aprovechar esta situación. Asimismo, hay que analizar cuáles actividades se pueden emplear con base en los recursos disponibles y cuáles podría usar el oponente. Si hay alguna disparidad, se debe explotar como parte de la estrategia.

En cualquier situación, las actividades de la campana realizadas en cualesquiera de los niveles deben concurrir al logro de los mismos objetivos, además de reforzarse y complementarse mutuamente.



G. Cómo usar las cualidades y habilidades del candidato en la campaña

Los factores de personalidad, temperamento y experiencia deben tomarse en cuenta en la definición de la estrategia que seguirá la campaña respecto a su intensidad, ritmo y tipo de actividades que personalmente deben desempeñar el candidato y su esposa, si es el caso. Conviene que el propio candidato exprese sus preferencias o reticencias hacia determinada clase de acciones en las que tenga que intervenir personalmente, ya que su agrado o disgusto puede reflejarse en la manera como las desempeñe. Los candidatos están sujetos a las fragilidades humanas: se fatigan físicamente, sufren moretones en su muñeca, dedos y espalda e irritaciones provocados por interminables apretones de manos o abrazos entusiastas; pueden padecer males digestivos por la tensión y la ingerencia desordenada de alimentos, pierden la voz y algunas veces la paciencia, pues la mente al igual que el cuerpo se cansa y es necesario prevenir las expresiones de mal carácter, sobre todo en los momentos menos oportunos a la mitad de la campaña o en sus etapas finales. Exigir demasiado al candidato es correr el riesgo de que no pueda resistir la presión a que lo somete la actividad de campaña.

Por otra parte, las habilidades personales definen la mejor estrategia de comunicación para la campaña. La facilidad para la comunicación interpersonal, la telegenia, la voz, la calidez espontánea en el trato con los demás, la presencia física atractiva, la habilidad para polemizar, el control de las emociones, la capacidad para resistir y

responder a ataques, entre otras, deben considerarse al seleccionar los canales y medios que se utilizarán en el esfuerzo de campaña, de modo que se asegure un desempeño brillante o, por lo menos, adecuado del candidato y se atraiga a los opositores a terrenos en los que el candidato propio se maneja con ventaja y los contrarios deslucen. En especial, es importante la capacidad de comunicación verbal, ya que la gente correlaciona la capacidad intelectual y la habilidad para expresar claramente los pensamientos e ideas. La posesión o carencia de esta capacidad es un elemento sumamente importante a manejar en la estrategia de la campaña.

También es importante el *rating* de identificación del nombre de que disponga el candidato al momento de iniciar la campaña; si es bajo, será una estrategia fundamental de la campaña subirlo hasta niveles adecuados; si es alto, la estrategia de la campaña puede concentrarse en la consecución de otros objetivos. Cualquiera que sea ese *rating*, la estrategia debe tener como propósito permanente elevarlo al mismo nivel del más importante de los opositores; de lo contrario, probablemente perderá.



H. Qué hacer para que los electores favorables acudan a votar

De nada serviría haber persuadido a los electores a votar por un candidato si este esfuerzo no se concretara en votos depositados en las urnas. Por eso, la estrategia debe comprender alguna forma de estimular a los electores para que voten el día de la jornada electoral. En esta tarea puede recurrirse a diferentes medios, desde las redes sociales de carácter partidista, laboral, vecinal, o las organizaciones intermedias que existan en la división electoral y cadenas de amigos y familiares, hasta los carros con altavoces, el correo, el telégrafo y el teléfono, pasando por la promoción casa por casa.

Esta estrategia adquiere la mayor importancia si se prevé que el resultado de las elecciones dependerá de un pequeño margen de la votación, de modo que los electores que no sufraguen decidirán con su ausencia la derrota de los candidatos de su preferencia.



I. Cómo manejar el tiempo en la campaña

El tiempo es el único recurso definitivamente finito; una vez que se fue, nada se puede hacer para que regrese. Se pueden encontrar más voluntarios, gastar más dinero, contratar más gente con talento, pero una vez que el tiempo ha sido mal gastado, no hay solución posible. En algunos casos, sólo grandes sumas de dinero pueden compensar un mal uso del tiempo. Por eso, la manera de utilizar el tiempo es una cuestión extremadamente importante; el candidato necesita ser capaz de planear y emplear su tiempo de un modo que su campaña se beneficie.

1. Las fases de la campaña

De acuerdo con la comunicación persuasiva, que pretende establecer una campaña con los electores que integran la coalición ganadora prevista por la estrategia, se pueden definir las siguientes fases mediante las cuales se desarrolla el esfuerzo de campaña:

a. Identificación o reconocimiento de nombre

En las elecciones en donde los candidatos tienen un bajo reconocimiento de su nombre, las campañas normalmente empiezan por buscar la identificación por medio de propaganda saturante para asegurar que todos los electores conozcan, al menos de nombre, al candidato. El logro de este propósito depende, sobre todo, de los recursos financieros disponibles, pues con suficiente dinero

no es muy difícil hacer de un desconocido un candidato popular. Obviamente, la peor situación para un candidato en esta etapa es ser desconocido y no tener dinero suficiente para pagar una propaganda saturante.

El objetivo de la estrategia, en esta primera fase, es lograr que el nombre del candidato sea lo más ampliamente conocido y reconocido por los electores blanco. Se supone que el elector no prestará atención al mensaje del candidato en tanto no logre identificar su nombre y reconocerlo como tal.

Paralelamente, la estrategia tradicional es atender en esta etapa a las bases de apoyo partidista para asegurar su lealtad y su colaboración activa en las siguientes fases de la campaña. Es decir, otro objetivo estratégico consiste en reforzar, para evitar que pueda ser blanco de la persuasión contraria, a quienes con su voto han favorecido al partido en elecciones pasadas, antes de pretender conquistar zonas o grupos de electores nuevos. Es una manera de iniciar la campaña desde una posición de fuerza.

Para algunos esta etapa no puede darse por terminada antes de que el candidato propio tenga un rating de identificación superior o, por lo menos, igual al de su opositor más conocido por el electorado.

b. Proposición o establecimiento de la credibilidad

Se trata de que por medio de la difusión de su mensaje, de sus cualidades personales, de sus temas, propuestas y slogan, el candidato acredite frente al electorado su capacidad para ocupar el

puesto en disputa. La estrategia debe tener como objetivo crear una opinión positiva del candidato entre los grupos de electores de los que depende el éxito de la campaña.

En consecuencia, la campaña se dirige con mayor vigor, sin descuidar sus bases de apoyo, hacia los electores indecisos o seguidores no muy convencidos de los opositores, es decir, esos electores que fueron escogidos como blanco por su alta probabilidad de ser persuadidos por el mensaje del candidato.

Hay quien señala que en tanto el rating de favorabilidad del candidato propio no sea mayor de 50%, no se ha logrado la credibilidad suficiente para pasar a la siguiente etapa, de contraste o ataque, pues cualquier crítica a los oponentes no será aceptada por el elector y, en cambio, se corre el riesgo de ser etiquetado como negativo, rijoso o aventurero.

c. Contraste o ataque directo a los oponentes

Si el mensaje ha tenido éxito, es necesario reforzarlo acentuando las diferencias que el candidato tiene respecto a sus competidores; si no, provocando el rechazo o la deserción de los electores que hayan otorgado su apoyo a algún oponente, al grado de poner en riesgo el triunfo del candidato propio. En síntesis, se trata de afectar el apoyo que hayan obtenido los candidatos más fuertes; pero si este es reducido, no vale la pena atacarlo porque siempre hay riesgo de provocar efectos contrarios.

En esta etapa, la estrategia puede perseguir este objetivo de diferenciación, ya sea resaltando más las características superiores del candidato

respecto a sus oponentes; mediante la difusión de comparaciones expresas entre los candidatos, de modo que el propio resulte vencedor, o directamente por el ataque a las debilidades de los contrarios. Es decir, por medio de una campaña negativa abierta. Se trata de señalar claramente a los grupos de electores blanco por qué el candidato propio es el mejor y también por qué no deben votar por los candidatos opositores; al mismo tiempo, se pretende desalentar a los seguidores de los contrarios, para que, si no son persuadidos a cambiar sus preferencias, se conviertan en abstencionistas potenciales. La diferenciación que se busca pretende clarificar plenamente las opciones que tiene ante sí el elector y, de este modo, facilitarle su decisión.

Simultáneamente se inicia una estrategia de promoción del voto que tiene por objeto asegurar que todo elector favorable acuda puntualmente a las urnas a depositar su voto, prioritariamente aquellos de cuyo voto resultará la victoria según el plan de la campaña.

d. Cierre

El objetivo estratégico en esta etapa es provocar el efecto *bandwagon*¹¹ o "la cargada", mediante la proyección de un sentimiento que presagie una victoria aplastante, de que ya no existe duda de quién ganará, de modo que los aún indecisos se dejen llevar por la corriente mayoritaria y hagan realidad la apariencia. La estrategia de *bandwagon* puede ser apoyada por la publicación de encuestas. Así, la campaña debe desarrollar su máximo esfuerzo de contacto con los electores de su base y los considerados blanco, esto es, con

¹¹ Véase el cuadro, en la página 18, donde se explica este efecto.

toda la coalición ganadora; además, se tiene que afanar por lograr la exposición máxima a los medios masivos y multiplicar sus esfuerzos de comunicación persuasiva. El propósito es culminar de manera que sea creíble el triunfo inexorable una semana antes de la jornada electoral. Simultáneamente,, entra en su fase final la estrategia definida para asegurar que ninguno de los simpatizantes del candidato deje de acudir a las urnas a depositar su voto. A veces se reserva, para esta última etapa algún ataque demoledor al opositor, con el propósito de que ya no tenga tiempo de devolver el golpe.

La duración real que debe tener cada una de estas etapas depende, en primer lugar, del tiempo disponible para realizar la campaña señalado en las regulaciones respectivas; en segundo término, de las características del candidato, de sus opositores y del desarrollo de la campaña misma. Así, un candidato ampliamente conocido por el electorado puede prácticamente ignorar la fase de identificación; lo mismo podría suceder cuando los opositores no presentan ningún riesgo para el candidato propio, por lo que destacar las diferencias y, más aún, hacer campaña negativa, resultaría un exceso; de la misma manera, cuando el candidato es reconocido y su división electoral es "segura", las fases más importantes serían la primera, en la que aseguraría la fidelidad de sus partidarios, y la última, orientada a llevar a las urnas los votos ya obtenidos.

Por otra parte, de la actitud de los oponentes y del avance de la campaña dependería también la duración e importancia de una u otra etapa. Si los opositores inician temprano la campaña negativa, pueden obligar al candidato a responder los

ataques y modificar las fases de su campaña; del mismo modo, si se alcanzan rápidamente los objetivos de las primeras etapas, puede dedicarse más tiempo al contraste entre los candidatos o al ataque de los opositores, si con esto se consolida la victoria.

En conclusión, cada campaña debe estimar, conforme a sus características y las condiciones en que se realiza la elección, el tiempo y la intensidad del esfuerzo que dedicará al cumplimiento de cada una de estas fases, obviamente, dentro de los límites que establezca la legislación electoral. En todo esto, "el juicio humano todavía desempeña un papel crítico en la campaña".

2. Calendario general de la campaña

La campaña puede interpretarse también como una serie de actividades que se llevará a cabo en ciertas fechas o que tiene que ser completada en fechas definidas, ya que esencialmente la campaña constituye un esfuerzo organizado temporal, sujeto a un plazo fijo para alcanzar su objetivo. La estrategia, por lo tanto, debe establecer el calendario de la campaña, es decir, una lista por fechas y orden de las tareas de campaña que deben cumplirse. Un calendario de campaña es una parte importante del plan de campaña y sirve como una herramienta de dirección porque permite asegurarse de que las tareas necesarias sean realizadas a tiempo.

El punto de partida para desarrollar un calendario de campaña es identificar cada acto o programa clave. Enseguida, y retrospectivamente a partir del último día en que las leyes electorales permiten hacer campaña, el calendario debe fijar fechas para sus principales actos y para cada

programa un principio y un final. Para estar en posibilidad de fijarle fechas a cada acto, se debe tener un conocimiento completo de los requerimientos de tiempo de cada componente de la campaña.

Asimismo, para completar el calendario es necesario identificar para cada fecha-objetivo todo lo que debe ser cumplido con anticipación a esa misma fecha. Por eso, se planea hacia atrás, retrospectivamente, a partir de cada fecha-objetivo, para enlistar los trabajos previos que es necesario hacer y su secuencia, así como las fechas en las que estos trabajos previos necesitan estar ya terminados. El producto final será un calendario que no sólo identifique todo lo que la campaña tiene por hacer, sino también las fechas perentorias en las que deben ser completadas las diversas tareas, su secuencia y relaciones.

Algunas de las fechas clave de las campañas son las siguientes:

- a.** Inicio y conclusión de la campaña. Supone haber preparado un plan de campaña, el cual tuvo que requerir de investigaciones previas.
- b.** Actos principales del candidato: giras, mítines, visitas casa por casa, presentaciones en los medios masivos, colectas de fondos, discursos principales, debates. Implica una serie de actos preparativos, como disponer de una agenda, de un equipo de campaña, de material de propaganda y para la prensa, de vehículos, de discursos, de oficinas, etcétera.
- c.** Inicio, cambio y terminación de la propaganda en medios electrónicos, impresos y visuales. Considera haber desarrollado y contratado un

programa de medios; haber diseñado y producido el material propagandístico respectivo.

- d. Entrevistas y conferencias de prensa. Requiere de un programa de información y relaciones con la prensa y del equipo necesario para ponerlo en práctica.
- e. Actos principales para recolectar fondos. Supone haber elaborado un programa de colecta de fondos y contar con una organización capaz de realizarlo.
- f. Inicio y conclusión de la promoción del voto por correo, teléfono, casa por casa, a partir de un programa de promoción del voto y disponer del equipo y materiales necesarios.
- g. Encuestas de seguimiento o trayectoria. Implica haber realizado encuestas anteriores y tener con quien las realice o contratarlo.

Lógicamente, el nivel de la campaña y la dimensión del electorado considerado blanco, son los factores que determinan el volumen y la complejidad de estas actividades. Si la campaña es menor, en lugar de todo un programa para encauzar las actividades que tratan de cumplir con un propósito, la simple identificación de una o dos tareas que cumplen con el mismo objeto es suficiente para formular el calendario general de la campaña. Si ésta es mayor, conviene elaborar programas detallados para cada uno de los aspectos que debe cubrir para conseguir la votación requerida para ganar. Lo importante es precisar las fechas en las que tienen que realizarse, impostergablemente, los actos fundamentales para la campaña, de modo que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos.



J. Qué responder a los ataques de los opositores

En ningún momento se debe olvidar que los oponentes entrarán en campaña con todo lo que tengan a su disposición. Ya en la campaña, mucho tiempo puede ser desperdiciado diariamente si se tiene que planear cómo responder al ataque del oponente. De ahí la importancia de estar preparado al respecto. Al efecto, la primera estrategia es no sobrerreaccionar a los ataques y, si es posible, conviene crear un "grupo de reacción" integrado por personas con sensibilidad política y experiencia que se reúna regularmente en las últimas semanas y días de la campaña para analizar las acciones y decidir las respuestas. A veces la mejor respuesta es la no respuesta; pero si ésta es necesaria, es útil disponer de este grupo de toma de decisiones.

Otra estrategia, ya mencionada, es tener preparadas respuestas pensadas con serenidad acerca de las debilidades importantes del candidato para ser usadas inmediatamente, si así se decide.

También conviene identificar personas, grupos u organizaciones con prestigio y credibilidad que eventualmente pudieran responder a los ataques en lugar del candidato, en el caso de que esta fuera la estrategia de respuesta más adecuada.

El presupuesto de la campaña

C A P I T U L O I I I

Se ha dicho con razón que "el dinero es la leche materna de la política". Esto es cierto sobre todo en las elecciones reñidas, en las que, a medida que aumenta la competencia entre candidatos, crece la necesidad de dinero para comunicarse con el electorado. El dinero no es el único recurso de la campaña, también el tiempo del candidato y el trabajo voluntario son básicos. Tener recursos, particularmente dinero, puede ser una condición del éxito electoral, aunque de ninguna forma garantiza el triunfo.

Los recursos económicos son absolutamente necesarios para conducir una campaña efectiva, pero disponer de dinero no influye directamente en la conducta del elector. Esos recursos deben destinarse a los programas de contacto con los electores para que puedan contribuir al éxito de la campaña. Por eso, decisiones sabias en la campaña pueden permitir que un candidato subfinanciado gane, y decisiones tontas pueden causar la derrota de un candidato bien financiado. De cualquier forma, la obtención y la manera como se gastan los recursos constituyen aspectos muy importantes de toda elección; ésta es la materia del presupuesto de la campaña.

El presupuesto es el plan de campaña sintetizado en cifras; lo único del plan de campaña que no se incluye en el presupuesto es el mensaje, todo lo demás involucro gastos y, por lo tanto, se encuentra contenido de alguna forma en el presupuesto. Para algunos, el presupuesto es el elemento más importante del plan de la campaña, pues señala cuántos, de dónde y cuándo obtener recursos, así como la escala y la estrategia que se utiliza para llegar hasta los electores blanco.

El presupuesto de campaña permite un uso más eficiente de los recursos y reduce la probabilidad de desperdicios. Asimismo, obliga a relacionar los gastos con los ingresos y a evaluar los programas que pueden ser financiados y encontrar alternativas a las acciones más costosas.

Como principal instrumento de planeación, dirección y control para realizar campañas efectivas, el presupuesto incluye tres componentes básicos: gastos, ingresos y flujo de efectivo.

Gastos. La magnitud y el tipo de gastos varían según el nivel de la campaña, el grado de competencia previsto, la dimensión, la dispersión y las actitudes políticas del electorado, así como de acuerdo a la estrategia general de la campaña. Los gastos típicos pueden incluir gastos de oficina (renta, equipo, teléfonos, correo, víveres), medios masivos (impresos, televisión, radio), artículos de obsequio a los electores, colecta de fondos, salarios del personal, viajes, gastos de los voluntarios y cualquier otro gasto incluido dentro del plan de campaña.

Ingresos. Comprenden los ingresos previstos, sobre la base de las fuentes potenciales de las contribuciones a la campaña (financiamiento público y colecta por correo, actos de colecta de fondos, donadores individuales) y que definen cuánto se puede obtener de cada una de estas fuentes.

Flujo de efectivo. Provee a la campaña de un calendario y calcula cuándo será necesario hacer un gasto y cuándo estarán disponibles los fondos para la campaña. La oportunidad para efectuar gastos tiende a forzar las decisiones acerca de la colecta de fondos, ayuda a prever cuándo se necesitará demorar los gastos y cuándo se requerirá aumentar la colecta.

La preparación del presupuesto es la tarea principal de la administración de la campaña. El control centralizado de los gastos asegura que la campaña se desarrolle dentro del monto presupuestado y legalmente permitido.

Capítulo



A. El presupuesto de gastos

Los factores más relevantes que influyen en el gasto de una campaña son el tiempo de duración, distancia entre los núcleos de electores, número de poblaciones que el candidato visite, nivel socioeconómico de los electores, número de candidatos contendientes, nivel de precios, infraestructura local y el número de actos a realizar, entre otros.

Además existe una relación directa entre el tamaño de la población de la división electoral y la cantidad de dinero gastada en una campaña; de modo que entre más grande sea la población, menos será el gasto *per capita* y, viceversa, entre más pequeña sea una población, los costos *per capita* se incrementan. Una de las causas de que esta razón inversa exista es que hay otra razón inversa en la compra de bienes y servicios usados en la campaña, de manera que entre más se compra, menor es el costo por unidad.

El presupuesto debe estar basado en la estrategia de la campaña. Solamente una vez que se ha determinado lo que se hará en la campaña para ganar, se podrá desarrollar su presupuesto. De acuerdo con la estrategia, al definir cada una de las acciones a realizar se debe responder a la pregunta: ¿cuántos votos producirá este gasto, este programa, esta oficina, estas cartas? Al diseñar el presupuesto se deberá evaluar la forma más efectiva de gastar cada peso.

Cuando se depende del financiamiento privado y porque es difícil prever el éxito de la colecta de fondos, muchas campañas desarrollan dos o hasta tres presupuestos de gasto: un presupuesto ideal, otro pesimista y uno término medio, esto es, un presupuesto mínimo que estime el costo de campaña austero y sin ninguna garantía de victoria; un presupuesto máximo que permita usar todas las técnicas para ganar los votos necesarios asumiendo que los fondos estarán disponibles; un tercer presupuesto *plus*, resultado de agregar del 25% al 50% al máximo para que sea posible hacer una campaña de saturación, con opulencia del candidato y sus simpatizantes. Sin embargo, para algunos, más que elaborar presupuestos alternativos, lo más importante es ajustar la estrategia, la que debe corresponder a la disponibilidad factible de recursos. La estrategia no se debe mutilar por insuficiencia financiera; en todo caso, lo que procede es encontrar otra estrategia menos costosa que conduzca igualmente a la victoria, pues de otro modo el triunfo se pone en riesgo. Campañas económicas, si son bien planeadas e inteligentemente ejecutadas, pueden ganar incluso en contra de aquellas dotadas con recursos financieros muy superiores. En todo caso, lo importante es una evaluación realista de lo que se necesita gastar y de los fondos que se es capaz de obtener.

La asignación de recursos debe corresponder al objetivo básico de la campaña: el contacto con los electores. Por lo tanto, una regla general para distribuir el dinero de una campaña es la siguiente:

- Del 60% al 70% se destina a los medios de comunicación que pueden comprender radio, televisión, correo, módulos telefónicos para la persuasión de electores, reparto de literatura mediante el empleo de voluntarios (incluido el costo de la impresión de esa literatura); es decir,

todos aquellos medios que se empleen para mantener contacto con los electores. Como regla general, el costo' de producción de la propaganda de cualquier tipo no debe ser mayor al 10% del presupuesto de medios.

- Del 20% al 25% se ocupa en gastos generales: salarios, renta, equipo de oficina, viajes, seguros, impresiones y papelería.
- Del 5% al 20% se destina a investigación: hacer encuestas, incluido el combustible de los vehículos utilizados.
- Aproximadamente el 20% del presupuesto se asigna a la colecta de fondos. Estos gastos pueden ser elevados si se planean actos como cenas, conferencias o reuniones en sitios públicos. Todos los gastos necesarios para llevarlos a cabo deben ser proporcionales a la cantidad de dinero que se espera recabar.

Todos aquellos conceptos que representen una erogación para el presupuesto de campaña deben ser cuantificados; el total de gastos presupuestados debe compararse con los límites oficiales para los gastos de campaña y, en caso de excesos, se tienen que buscar incrementos de eficiencia para cumplir con las normas establecidas.

Gradualmente, se desarrolla una lista en la que se proyecta el presupuesto por partidas, y el gasto debe ser estimado de manera mensual.

Las partidas más comúnmente incluidas en los presupuestos de las campañas son las siguientes:

- 1.0 Actividades del candidato y familiares.
- 1.1 Personal de apoyo.
- 1.2 Gastos de transportación.
- 1.3 Folletos e impresos.

- 1.4 Letreros o mantas de identificación.
- 1.5 Organización de actos especiales.

- 2.0 Propaganda.
 - 2.1 Bardas.
 - 2.2 Renta de anuncios espectaculares o exteriores.
 - 2.3 Carteles.
 - 2.4 Propaganda en periódicos.
 - 2.5 Diseño gráfico de la propaganda en periódicos.
 - 2.6 Propaganda en radio.
 - 2.7 Costos de producción de la propaganda en radio.
 - 2.8 Propaganda televisiva.
 - 2.9 Costos de producción de *spots* televisivos.
 - 2.10 Tabloides.
 - 2.11 Regalos y souvenirs.

- 3.0 Información y relaciones.
 - 3.1 Boletines.
 - 3.2 Conferencias de prensa.
 - 3.3 Material para la prensa.
 - 3.4 Fotografía y video.
- 4.0 Promoción del voto.
 - 4.1 Gastos de voluntarios.
 - 4.2 Impresos.
 - 4.3 Teléfonos para el módulo telefónico.
 - 4.4 Correo directo.
 - 4.5 Promoción casa por casa.

- 5.0 Colecta de fondos.
 - 5.1 Gastos para los actos principales de colecta de fondos.
 - 5.2 Gastos para los actos menores de colecta de fondos.
 - 5.3 Gastos de correo y teléfono.
- 6.0 Dirección y administración general.

- 6.1 Gastos de investigación y evaluación (encuestas).
- 6.2 Personal.
- 6.3 Renta de cuarteles generales.
- 6.4 Equipo de oficina.
- 6.5 Abastecimiento de oficina y correo.
- 6.6 Seguros.
- 6.7 Servicios.
- 6.8 Teléfonos para las oficinas generales.
- 6.9 Mobiliario.
- 6.10 Gastos de miscelánea.
- 6.11 Software, impresores y computadoras.
- 6.12 Abastecimientos para computadora.
- 7.0 Programa del día de la jornada.

- 8.0 Fondo de contingencia.

1. El presupuesto de medios

Debido a la alta proporción de recursos que se emplean en la adquisición de los medios de comunicación,¹ una de las decisiones más importantes de una campaña es cómo distribuir efectivamente el presupuesto entre esos medios en función del impacto cualitativo y cuantitativo de cada uno sobre el elector. El énfasis en los medios de comunicación depende del nivel en el que se esté realizando la campaña. En el ámbito local, la literatura distribuida casa por casa y los periódicos pueden tener mayor importancia con respecto a la radio y la televisión, por ejemplo, que en una campaña mayor, en la que la televisión

¹ En Estados Unidos, se estima que el dinero gastado en comunicaciones de campaña asciende a un monto promedio de 1.30 dólares por adulto de la división electoral, gastado en un periodo de 12 meses (o 13 centavos por persona, por mes). Este promedio crece ligeramente en campañas más pequeñas y decrece en las más grandes.

posiblemente absorberá la mayor cantidad de recursos.

Algunos costos no varían directamente de acuerdo con el número de electores blanco, como los carteles, anuncios espectaculares y mantas. Otros tienen un componente variable, pueden escogerse con mayor o menor intensidad, extensión geográfica o contacto con los electores, como la distribución casa por casa, la promoción por teléfono o por correo. En este último caso, el conteo es un factor vital para asignar los recursos básicos. Se debe cuantificar a los electores blanco para acciones tales como el contacto por correo, telefónico o domiciliario, cuántas familias incluir de modo que únicamente reciban una pieza de correo o una sola llamada telefónica. Una regla básica para estimar los recursos es: "si tienes dudas, cuenta".

En suma, conforme a la estrategia-se debe determinar cuántos votantes es necesario alcanzar, cuáles son los costos relativos de los medios de comunicación y después decidir la mezcla correcta. Mucho dinero se desperdicia dentro de una campaña, pero la mayor pérdida se debe a la falla para asignar los recursos adecuados, en el momento adecuado, a las áreas adecuadas, para llegar al máximo número de electores comprendidos en la coalición ganadora y crear un impacto favorable.

Es importante dividir estos gastos con acuerdo a las distintas fases en las que, según la estrategia, se desarrollará la campaña; por ejemplo, énfasis en la televisión al principio para obtener reconocimiento del nombre y, después, presentaciones en los noticieros, programas de

debates, etcétera, al mismo tiempo que iniciar el envío de propaganda por correo.

El presupuesto de medios debe incluir también el ahorro que puede representar el acceso gratuito a los medios masivos de acuerdo con la legislación electoral, no obstante que "el formato y los tiempos de difusión no se prestan siempre a la comunicación ideal de los mensajes de los partidos políticos y candidatos".

2. El presupuesto de voluntarios

El trabajo voluntario puede constituir un gran ahorro para la campaña, dado que permite realizar tareas que de otro modo tendrían que ser remuneradas. Hay quienes opinan que el uso efectivo de los voluntarios puede reducir la nómina un 20%. Por eso, en la elaboración del presupuesto de gastos es importante considerar la hoja de voluntarios, la cual registra el número de voluntarios requeridos para cada actividad de campaña. Esto asegura la organización, el uso de los voluntarios y el monto del tiempo exigido. Esta hoja se usa en el cálculo de todas las actividades de campaña, como módulos telefónicos, actos de colecta de fondos, correo, proselitismo casa por casa. La forma se puede detallar para cada día de manera individual, para que sirva como auxiliar cuando los voluntarios de campaña sean requeridos.

Es importante calcular cuántos voluntarios participarán en la campaña y considerar qué clase de voluntarios serán, porque si sólo se reclutan personas de los grupos seniles, por ejemplo, no se podrá contar con voluntarios que transiten por las calles repartiendo literatura, pero puede que sea un buen equipo de personas para realizar llamadas telefónicas o envíos de correspondencia; si son

estudiantes, quizá prefieran ir a la calle a tocar de puerta en puerta y entregar literatura.

Ninguna campaña está diseñada en forma tan precisa que el reclutamiento de voluntarios empate exactamente con las proyecciones del presupuesto de voluntarios. Este presupuesto, sin embargo, fijará metas para cada actividad y periodo de tiempo en la campaña, las que deben orientar el reclutamiento, capacitación y asignación de tareas para los voluntarios.

3. El control de gastos

La diversidad de actividades urgentes que tienen que desarrollarse en la breve duración de la campaña provoca alguna tendencia al desorden, a pesar de que existan un plan y un presupuesto de la campaña. No obstante, el presupuesto puede ser un instrumento de control útil si la autorización de su ejercicio se mantiene centralizada, única y ubicada de manera precisa en algún punto de la jerarquía de la organización de la campaña. En la medida en que el plan, las estrategias, los objetivos de los programas y sus respectivos recursos sean claros y compartidos por los principales colaboradores del candidato, esta centralización no provocará demoras, ya que se tratará sólo de la instrumentación de decisiones tomadas con anterioridad.

Además, por su propia naturaleza, los artículos de mayor relevancia, tales como la propaganda impresa, correspondencia, encuestas, *spots* de radio y televisión, deben ser contratados por escrito al principio de la campaña, lo que reduce el ámbito de las decisiones que deben tomarse con urgencia durante su desarrollo.

Asimismo, presupuestar un fondo de contingencia puede dotar a la campaña de la flexibilidad necesaria para responder a necesidades no previstas en el plan, sin que esto signifique afectar el control centralizado del grueso de las partidas consideradas en el presupuesto de la campaña.

Otro control, no menos importante, se refiere a vigilar que la campaña no provoque la impresión entre los electores de que existen desperdicios o dinero mal empleado. Una mala impresión acerca del uso de recursos puede causar el rechazo de los electores, la pérdida de donadores potenciales y, finalmente, resultar en votos en contra o abstención.

4. Gastos mancomunados

Cuando concurren dos o más elecciones de diferente nivel o los candidatos se presentan por fórmulas, pueden emprenderse programas conjuntos de todos aquellos que pertenecen a un mismo partido. El propósito es compartir gastos de acciones que sean aprovechadas por todos los candidatos: impresión de folletos, distribución casa por casa, encuestas, pinta de bardas, reuniones multitudinarias, cierres de campaña. De la no duplicación de los esfuerzos dirigidos a un mismo elector pueden resultar ahorros sustanciales, aunque no siempre sea prudente para un candidato popular aparecer en la misma propaganda al lado de otro de mala fama o repudiado por algunos sectores del electorado.

Capítulo



B. El presupuesto de ingresos

En lo que corresponde al presupuesto de ingresos interesa, sobre todo, si tendrá que realizarse una colecta de fondos paralela a la campaña como fuente de financiamiento principal o complementaria, o se dependerá fundamentalmente del presupuesto público y de las aportaciones que le otorgue el partido propio. En este último caso, el presupuesto de ingresos equivaldrá al monto de las aportaciones públicas y partidistas a la campaña, por lo que el problema del financiamiento se reducirá a la negociación de un calendario de ministraciones adecuado a la manera como se ejercerá el gasto para cumplir con la estrategia.

En la medida en que el presupuesto de ingresos dependa de la colecta paralela a la campaña, buena parte del esfuerzo del candidato y de sus colaboradores, así como un monto importante de los propios recursos económicos, tendrán que dirigirse a obtener el dinero suficiente para financiar al resto de las actividades de la campaña. Si la colecta de fondos constituye la única fuente de ingresos, esta colecta convertida en plan equivaldrá al presupuesto de ingresos.

En consecuencia, el presupuesto de ingresos está integrado por las siguientes partidas: financiamiento público; aportaciones del partido; donativos personales y de organizaciones mayores, medianas y menores; e ingresos por actos de colecta de fondos.

1. El financiamiento público

El financiamiento público es el conjunto de recursos que aporta el Estado a los partidos políticos y candidatos en forma de reembolsos, subsidios, subvenciones o prestaciones, durante los periodos electorales. La aportación directa supone, en algunos casos, que el Estado reembolsa total o parcial a partidos, a candidatos o a ambos, los gastos ocasionados por las campañas. El financiamiento público indirecto consiste en todas aquellas medidas del Estado que influyen en el financiamiento de las campañas, sin constituir un aporte monetario directo, como el acceso gratuito de candidatos y partidos a los medios de comunicación social, franquicias postales y telegráficas, espacios para que lleven a cabo sus reuniones, áreas para que fijen su propaganda, exención de impuestos a operaciones para recolectar fondos, etcétera.

Otra fuente de financiamiento para las campañas pueden ser las aportaciones de los propios partidos, provenientes de las cuotas de sus afiliados y de las operaciones para allegarse fondos.

2. La colecta de fondos

La principal función de la colecta de fondos es reunir dinero para que la campaña pueda diseminar su mensaje a los electores blanco que constituyen la coalición ganadora. Al planear la manera como se efectuará la colecta, se aconseja aplicar "la regla de los tercios", que consiste en que la tercera parte del dinero debe proceder de los diez donativos principales; el otro tercio de los cien donativos subsecuentes; el último del remanente de donativos. Asimismo, se recomienda establecer un sistema de cuotas "de adentro hacia afuera", es decir, a partir del círculo de amigos, conocidos y asociados del candidato y de los miembros de un comité de finanzas que hagan las primeras

diez aportaciones mayores y después consigan las siguientes cien donaciones importantes, para enseguida solicitar regional y localmente a contribuyentes menores el último tercio de fondos que completará la colecta de la campaña.

La estrategia de la colecta se basa en hallazgos resultantes de la experiencia de campañas. ¿Cómo funciona la donación? De la siguiente manera:

- a.** Los donativos engendran donativos. Los mejores donantes potenciales son los que ya han aportado para una causa similar; cuanto más dé una persona, más probable es que dé todavía más. De ahí que la colecta maneje listas de donadores diversos.
- b.** El hecho de dar es, principalmente, una respuesta. Las personas raramente dan sumas considerables sin que se les pidan directamente, aun los directivos y los participantes que se encuentran comprometidos con la causa. La gente da porque alguien situado en su nivel o más arriba le pide que dé, y suele dar con mayor generosidad cuando se le pide con buenas razones; con frecuencia, los donantes aportan más de lo que pensaban si alguien respetado les sugiere una suma elevada.
- c.** El hecho de dar es una reacción emocional que se razona después. "El corazón tiene que impulsar a la mente para que siga el camino de la lógica."
- d.** El hecho de dar tiende a favorecer los números redondos. Tanto los individuos como las empresas suelen dar en números redondos y regulares, como 100, 500 o 1,000 pesos, por ejemplo. El mejor modo de resolver este problema de los números redondos es pedir

ayuda para los programas, en vez de dinero para las metas de campañas.

- e. Los donantes tienden a seguir los viejos patrones. Los recaudadores de fondos deben pedir a las personas que reflexionen en sus donaciones y que den en proporción justa a su interés y responsabilidad personales.
- f. Mencionar exenciones de impuestos facilita la donación, pero raramente es una fuerza motriz de primer orden. Hablar de los impuestos nunca debe ser el tema inicial para la obtención de fondos. El momento oportuno para ello y para presentar los folletos que explican el efecto, en los impuestos, de los diversos tipos de donativos, es después de que la persona haya tomado la decisión de dar.
- g. Las donaciones tienden a aumentar paralelamente a las dificultades.
- h. Los buenos donativos deben variar.
- i. El hecho de dar requiere un ambiente de optimismo y solidaridad.

Se trata de motivar a los donantes ofreciéndoles la sensación de participar de manera importante y activa en algún programa o actividad de la campaña, de modo que perciban que su aportación satisfará necesidades concretas y urgentes que sin su ayuda no podrían cumplirse; se pretende hacerlos sentir la emoción de la competencia y la responsabilidad de dar continuidad a una tarea que tiene que fructificar en el triunfo del candidato; de reconocerles su esfuerzo y de que conciban la victoria electoral como un logro propio. La idea es establecer vínculos emotivos entre el donador y el candidato, de modo que aquél sienta que hace una inversión gradual que sólo será exitosa si se alcanza el triunfo. Así, se espera que el donante no sólo

aporte fondos, sino que se convierta en propagandista inconsciente y espontáneo de la campaña.

El más exitoso esfuerzo de recolección de fondos implica una cuidadosa identificación y selección de los individuos y organizaciones que probablemente apoyen al candidato. El tema y el mensaje son vitales para la colecta de fondos; de ellos dependerá la respuesta. Cada tipo de contribuyente requiere de un mensaje único para que su respuesta sea positiva.

La colecta de fondos no es ajena a la colecta de votos. La capacidad de recaudación de fondos de un candidato es resultado de la percepción que tienen sus donadores de las probabilidades de victoria. Por eso, existe una alta correlación entre el número de aportantes y el número de votos que el candidato recibe. Así se explica que el nivel de votos recibidos y las aportaciones realizadas estén determinadas, simultáneamente, por el cambio de las expectativas del resultado de la elección durante la campaña electoral: si un candidato se perfila como el vencedor, su recaudación sube; si como perdedor, decrece.

La colecta puede tener lugar por vía del candidato, de algunos medios de comunicación y de actos celebrados con este propósito.

3. La colecta vía candidato

Cuando la campaña depende por completo de la colecta de fuentes privadas, la recaudación de dinero llega a ser una actividad de importancia estratégica, por lo que el candidato tiene que dedicarle el tiempo necesario a esta actividad

crucial para su sobrevivencia. El candidato se convierte en el principal recolector de fondos porque es la persona que todos quieren conocer; la gente desea hablar con él acerca de temas convincentes, rozarle, tomarle la medida, ver cuán agradecido está de su apoyo financiero, escuchar su mensaje y, básicamente, estar convencida de darle su dinero para que gane.

El candidato es la clave del éxito; el mejor plan fallará si él no es atractivo para los voluntarios de la campaña, para el electorado y para los que pueden apoyarlo financieramente. Por eso, el candidato debe dedicar el 80% de su tiempo a la tarea de recaudar fondos en las primeras etapas de la campaña; debe estar dispuesto a hacer todo lo necesario para conseguir sus metas de recaudación. "Nadie debe competir para un cargo público si no es capaz de pedir contribuciones personalmente." Si la esposa es más efectiva que el mismo candidato para solicitar donaciones, las tareas de la campaña se pueden dividir: el candidato debe dedicarse al contacto con los electores, mientras su cónyuge se concentra en la colecta de fondos.

Antes de iniciar la campaña, el candidato debe aportar no menos del 10% del total del costo presupuestado para poder iniciar las actividades, pues al comienzo es difícil solicitar aportaciones porque el interés de los electores apenas despierta. Sin el dinero requerido, la viabilidad de cualquier campaña estará en duda; el viejo adagio de "dinero llama dinero" es cierto en las colectas; se necesita dinero para folletos, sobres, timbres, etcétera, utilizados en los programas iniciales para recaudar fondos. No es raro entonces que se recurra a préstamos. El dinero "semilla" del candidato se

registra como préstamo a la campaña, de manera que si se tiene éxito se recupera al final de la misma; si no, se convierte en donación directa del interesado.

De acuerdo con la investigación realizada sobre posibles donadores, la colecta se inicia "cara a cara" con los grandes donadores potenciales, muchos de los cuales no están interesados en asistir a un acto, a menos que una personalidad política principal sea invitada. La mayoría de los grandes donadores de dinero lo dan para garantizarse el acceso al legislador potencial o al gobernante.

Se trata de que estos grandes donadores, además de aportar sumas importantes, integren un comité que asuma la responsabilidad de ayudar al candidato a obtener los fondos necesarios para conducir su campaña. "Idealmente, un comité financiero está compuesto por dos grupos de individuos. Aquellos que están establecidos, profesionales exitosos y negociantes de la propia comunidad, y aquellos que se esfuerzan por ser o estar en una posición similar. El primer grupo está constituido por personas que fácilmente pueden proporcionar un cheque de contribución con la cantidad máxima permitida por la ley, a quienes se les debe requerir la donación para integrar el comité; estas personas tienen acceso a otros individuos que pueden hacer lo mismo. El segundo grupo está usualmente compuesto por jóvenes profesionales y hombres de negocios de la comunidad que piensan que no son capaces de hacer un cheque por la misma cantidad, pero que, sin embargo, pueden hacer una contribución sustancial; en esta categoría también entran los que, al ser llamados para contribuir con la campaña, ayudarán con su trabajo en la colecta de

fondos, ya sea en los actos o en las actividades de la colecta."

El tamaño del comité debe ser de alrededor de 20 miembros o más, según el nivel de la campaña. Además, pueden integrarse en una escala menor comités regionales y locales que realicen la recaudación dentro de sus comunidades. Se recomienda integrar a individuos de diversas profesiones, ocupaciones y áreas geográficas a lo largo de la división electoral, de modo que se represente a la totalidad de la misma; así se ampliará la base de apoyo y aumentará la probabilidad de donantes seguros de la división en su conjunto.

La primera tarea del comité es definir las metas de recaudación e identificar a los donadores potenciales correspondientes; las cifras corresponderán a los ingresos por concepto de contribuciones mayores, medianas y pequeñas. Cada miembro del comité asume la responsabilidad de contactar a los donantes con los que tiene relación personal. El candidato comparte la tarea de hacer llamadas telefónicas diarias a prospectos de donadores durante los lapsos libres entre los actos de la campaña a los que asiste.

La intervención del candidato no concluye ahí: encabeza todos los actos que el comité de finanzas realice para recaudar fondos; tiene que firmar, si es posible, todas las cartas de petición de donaciones y, además, agradecer por teléfono o por carta, según la importancia del monto, las donaciones que reciba de los electores como respuesta a sus peticiones.

4. La colecta vía medios: correo, teléfono, radio y televisión

La solicitud de aportaciones para la campaña puede realizarse por correo siempre que los posibles donantes estén clasificados demasiado bajo para justificar visitas personales de algún miembro del comité de finanzas. Las cartas deben tener un carácter personal, hasta donde sea posible, y deben considerarse como un sustituto de las entrevistas personales. Se emplean en campañas medianas y mayores, con base en directorios que permiten clasificar a los destinatarios como posibles donantes.

El objetivo de la colecta por correo no se limita a la obtención de fondos; independientemente de sus resultados, tiene la virtud de que anuncia la candidatura. Sin embargo, el correo exitoso requiere enormes recursos, incluyendo una lista de donadores potenciales que sean receptivos a las cartas y una lista de aquellos con una afinidad ideológica o de disgusto hacia los protagonistas de campaña; sin estos elementos la tarea es muy difícil.

También la colecta puede hacerse por teléfono, lo que permite una conversación directa, personal con los donadores. La intimidad y la inmediatez logradas sólo son inferiores a las que se obtienen con las visitas domiciliarias. Se consigue que el donador sea informado y pueda expresar sus intereses. Esto determina que funcione más y más rápido que el correo y que se incremente la respuesta de tres y hasta diez veces. Sin embargo, es más caro que el correo. Por eso, es frecuente que se trabaje en conjunción con el correo, para

aumentar los efectos y predisponer a los electores a responder envíos futuros.

Los anuncios en radio y televisión para solicitar contribuciones son algunas veces efectivos si sus posiciones en algunos temas controvertidos atraen a determinados grupos. Los anuncios de este tipo son costosos y usualmente no producen una gran entrada de dinero. Pueden, sin embargo, tener efectos benéficos colaterales, ya que habrá algunos voluntarios que ofrezcan sus servicios y la campaña resultará dramatizada y pública; la idea misma de que el candidato tiene que recurrir al público para recaudar fondos puede ser efectiva porque pone de manifiesto su honestidad e independencia.

Por correo o por teléfono, por radio o televisión, se trata de que los donadores potenciales se sientan más cerca de la causa o del candidato, que pasen de ser donadores pasivos a involucrarse realmente, lo que se intenta mediante el aumento de la profundización de su nivel de involucramiento.

Las estimaciones realistas de las aportaciones que es factible obtener por llamados a través de los medios de comunicación, también deben formar parte del presupuesto de ingresos de la campaña.

5. Actos de colecta de fondos

Los actos para recolectar fondos son otra fuente de dinero para los candidatos. Incluso las campañas pueden basar su financiamiento en estos actos, como su principal fuente de ingresos. Se trata de atraer a la base más grande de donadores potenciales a un acto para cuya admisión se

requiere comprar un boleto o hacer una contribución; a cambio se ofrece algo por la donación y la asistencia. Distintos actos son organizados para diferentes niveles de probables donantes. Estos actos no sólo son importantes para las campañas por sus posibilidades económicas, sino porque también estimulan el entusiasmo de los seguidores. Sin embargo, requieren una planeación intensa y dedicación sustancial de tiempo, sea de parte de los voluntarios o del equipo pagado.

Los actos para la recaudación de fondos pueden ser tan variados como la imaginación de sus organizadores. Cenas y comidas de gala, desayunos, conferencias, subastas de arte, venta de garage, reuniones en sitios públicos, rifas, meriendas, corridas de toros, cocteles, tés, bailes, cafés, sorteos, venta de artículos utilitarios, días de campo, teletones, parrilladas, maratones radiofónicos, ferias, exposiciones, competencias deportivas, conciertos, festivales musicales, etcétera.

Generalmente, las campañas consideran dos eventos principales por lo menos, cuya fecha de realización también se maneja para atraer a los medios de comunicación y dar aliento a la campaña en los momentos considerados críticos.

Los recursos generados por estos actos de recaudación de fondos constituyen otra de las partidas que se debe considerar en el presupuesto de ingresos de la campaña.

6. Los registros financieros

De acuerdo con la legislación vigente, en las campañas se deben llenar las formas financieras requeridas por los órganos electorales. Esencialmente se necesitarán los nombres de los contribuyentes, sus domicilios, las cantidades donadas, así como el detalle de los gastos. En algunas legislaciones se establece que estas formas deben ser llenadas periódicamente durante la campaña.

Capítulo



C. El presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo provee a la campaña con un calendario que especifica cuándo se necesita el dinero y cuánto consumirá el esfuerzo de campaña; además, ayuda a determinar la oportunidad de una actividad particular de la colecta de fondos para que sea capaz de cubrir satisfactoriamente las necesidades que se presenten. Se aconseja estimar un presupuesto bajo para el caso de que el dinero llegue a escasear o no se recaude lo suficiente; y al contrario, un presupuesto alto si es que se obtiene más dinero del esperado. De cualquier manera, el flujo de efectivo debe ser suficiente para no impedir, demorar o limitar la realización de cualquier actividad considerada en el plan de la campaña.

El presupuesto de flujo de efectivo debe ser congruente con el calendario de la campaña y factible de acuerdo con el monto y disponibilidad de recursos previstos en el presupuesto de ingresos.

Debe tenerse en cuenta que el gasto en medios de comunicación, una de las partidas más importantes de toda campaña, irá creciendo a medida que ésta avance, hasta culminar en la fase de cierre, durante la cual se intensifica al máximo el esfuerzo de comunicación por todos los medios previstos en la estrategia; de modo que para esta etapa final debe preverse un gasto no menor al 30% del total de esa partida.

Las necesidades de efectivo deben ser definidas conforme a los gastos a erogar semana por semana, partida por partida y en cada una de las áreas que comprenden las actividades de la campaña. Estas necesidades de efectivo deben ser acordadas y cubiertas oportunamente por los responsables de obtener los ingresos planeados. Se aconseja hacer cada semana una comparación de lo gastado hasta ese momento y lo que se estimaba gastar cuando se formuló el presupuesto, ello para poder identificar las partidas en las que se está gastando más de lo presupuestado, y aquellas en que se registran ahorros de importancia. De esta manera se pueden hacer ajustes para recortar, transferir o ampliar el gasto dentro de un área dada, obviamente, de acuerdo con los requerimientos de la estrategia de la campaña en ese momento.

La organización

C A P I T U L O I V

En las campañas simples el candidato es su propio canal para comunicar el mensaje, por lo que, más que una organización, necesita sólo de cierta ayuda para contactar a los electores; sin embargo, a medida que la cantidad, la diversidad y la dispersión de los electores aumentan, se requiere recurrir a otros canales y, por consiguiente, comienza a crecer la necesidad de una organización para dirigir los nuevos medios hacia los grupos de electores adecuados, estimular el voto de quienes se manifiesten en favor, así como atacar y responder a ataques de los candidatos opositores.

Así, la organización de una campaña varía conforme el nivel de la elección, de las estrategias mediante las que se pretende obtener el triunfo y de los recursos disponibles. Cuando se asciende el nivel, la escala de las operaciones aumenta, la organización se hace más compleja, crece la necesidad de personal especializado y se requiere extender ramificaciones a las áreas geográficas más relevantes; en el plano nacional, la organización de una campaña puede llegar a integrar a decenas y hasta cientos de profesionales, empleados y voluntarios distribuidos a lo largo de vastos territorios.

El plan de la campaña es la base para estructurar la organización; a partir de los objetivos y estrategias en él consignados, se asignan tareas y responsabilidades a los diversos grupos e individuos participantes. De ahí que no exista un modelo único o una sola manera de organizar una campaña; la organización es sólo un instrumento para ordenar las actividades que, de acuerdo con la estrategia, tienen que cumplirse, y para otorgar la autoridad que haga cumplir los objetivos señalados en el plan. Cada campaña, conforme a su plan y su estrategia, tiene que desarrollar su propia organización.

A. Características organizacionales de las campañas

Tradicionalmente, la organización se refiere al doble proceso de dividir el trabajo entre los individuos que participan en un esfuerzo cooperativo y de reintegrarlo, de modo que la participación individual contribuya racional y eficientemente al logro de un propósito común. Al efecto, se precisan áreas de competencia, y se definen jerarquías y relaciones formales e impersonales para que sirvan de marco de coordinación a la actualización de quienes cooperan para conseguir un objetivo y no omitan, dupliquen o traslapen sus esfuerzos.

Sin embargo, la organización de las campañas no es sólo el resultado de una división racional del trabajo de hacer y de decidir, sino el fruto de una coalición de fuerzas diversas que se juntan temporalmente con el único propósito de hacer ganar a un candidato. Entre más representativa del resto del electorado sea esta coalición, mayores probabilidades existen de que la campaña pueda movilizar en su favor a la mayoría de los electores el día de las elecciones.

Esta coalición sirve de base para que la campaña construya su organización a partir de un conjunto de grupos e individuos sobre los cuales no puede existir una relación propiamente jerárquica ni formal, como los miembros de un comité de finanzas; o los grupos organizados que colaboran en la promoción del voto, las empresas y medios de comunicación que le prestan

servicios; y aun los voluntarios que individualmente se unen a la campaña. Es precisamente este carácter de coalición creciente el que determina la fuerza de la campaña porque permite que, día con día, se adhieran nuevos miembros a la causa que hace que las fronteras organizacionales se mantengan siempre abiertas y en permanente indefinición, pero también, si se tiene éxito, en proceso de constante ampliación.¹

En consecuencia, la organización de la campaña no puede adquirir los rasgos burocráticos weberianos de formalidad, jerarquización, centralización e impersonalidad, en la medida en que está basada en el compromiso personal de grupos e individuos con el candidato, con su partido o con ambos grupos e individuos que como seguidores y no como empleados, aun los remunerados, no están sujetos al control estricto que existiría en otro tipo de organización.²

Por otra parte, la organización de las campañas tiene una existencia temporal, de modo que desaparece una vez pasada la elección, se haya logrado o no su objetivo. Esta temporalidad obliga a una lucha incesante contra el tiempo y determina que el esfuerzo sea muy intenso, que no haya muchas oportunidades para corregir errores en el desarrollo de las actividades y que el resultado de todo el trabajo sólo sea conocido con certeza cuando ya no hay nada que hacer; es decir, técnicamente se trata de una organización sin retroalimentación, a pesar de las encuestas que pueden dar una idea de los probables avances. Esta incertidumbre es origen de grandes tensiones y conflictos

¹ En el plano organizativo, la estructura de una campaña es, en gran medida, una "estructura de redes", es decir, una pequeña organización centralizada que descansa en otras organizaciones (políticas, gremiales, de medios masivos, de servicios profesionales, etc.) para desempeñar sus funciones con base en contratos o acuerdos.

² En las campañas casi nunca se despiden a alguien. Si alguno no hace bien su trabajo, usualmente se prefiere asignarle a otra persona para que lo apoye o, incluso, se le duplica.

entre los miembros de la campaña cuando se va acercando la fecha de la elección, ya que en las discusiones sobre los problemas que enfrenta la campaña la subjetividad y la opinión personal no pueden ser contrarrestadas con los hechos.

Asimismo, debido a la diversidad y complejidad de las tareas que tienen que realizar para lograr su objetivo, las campañas integran en sus actividades a políticos, representantes de grupos de interés y ciudadanos comunes y corrientes, cuyas perspectivas e intereses diferentes y hasta contrapuestos tienden a provocar dispersión y conflicto dentro de la organización. Esto obliga a la campaña a utilizar personal pagado para allegarse especialistas en las distintas áreas de sus actividades y asegurarse de que las labores sean ejecutadas.³ Este núcleo se constituye como otra estructura básica sobre la cual se desarrolla la organización de la campaña debido a su capacidad profesional y a que las posibilidades de ejercer control sobre él son mayores, además de que el personal pagado puede disponer de más tiempo y es más confiable. Por eso, también se cree que la situación ideal es tener muchos voluntarios y un número suficiente de personal pagado para hacer uso efectivo de estos voluntarios.

Además, debido a que se participa en una lucha electoral que ocupa la atención de la ciudadanía y de los medios masivos, quien trabaja para una campaña establece vínculos emocionales con el candidato y con sus compañeros, de manera que su compromiso personal es de mayor importancia que el sueldo u otra forma de pago que pueda recibir. Esto obliga al candidato a dedicar especial atención a sus colaboradores para mantener la motivación necesaria

³ Algunos miembros de los comités que se integren durante la campaña solo aportarán su nombre, lo que no es una contribución menor si disfrutan de prestigio entre la comunidad a la que pertenecen.

mediante nombramientos llamativos, títulos, celebraciones, convivencia y reconocimientos periódicos por las tareas realizadas.

Por todo lo anterior, la organización de la campaña no puede ser una estructura formal, rígida y centralizada; es más bien un conjunto de grupos de trabajo encargados de realizar actividades concretas para obtener objetivos específicos. La unidad de dirección de todos estos esfuerzos se consigue por medio del plan de campaña, en el que se consignan objetivos, estrategias, metas y tiempos que sirven de guía para todos; sólo así es posible la actuación ordenada de los grupos e individuos diversos de manera descentralizada con base en tareas específicas.

Otro instrumento utilizado comúnmente por la organización de la campaña para dar coherencia a las acciones es un comité de dirección en el que se integran representantes de los principales grupos activos. Este comité se reúne frecuentemente para planear el comienzo de cada nueva fase, aprobar los programas, discutir las finanzas, tratar los problemas conforme surgen y servir como "el cerebro colectivo de la campaña viviente".

Asimismo, otro elemento de coordinación para la actuación conjunta, es la habilidad del candidato y del coordinador de la campaña para imponer la disciplina necesaria para seguir el plan, promover la armonía, elevar la moral y no desviar el rumbo del objetivo, que es el triunfo. De este modo, las distintas unidades definidas por la organización pueden operar en concierto con las demás; hacer que así suceda es la tarea del coordinador de la campaña.

B. Principales tareas que comprende la campaña

Técnicamente, la organización de las campañas equivale a la organización de proyectos. Un proyecto es una organización dedicada al logro de un objetivo en un tiempo establecido, de acuerdo con un presupuesto y especificaciones predeterminados. Carece de retroalimentación, al menos en las primeras etapas de su desarrollo. Los proyectos se organizan típicamente conforme a las tareas que tienen que cumplirse en tiempos fijos, cuya realización se encomienda a grupos de trabajo que funcionan descentralizadamente coordinados por un jefe del proyecto.

La campaña, como un tipo de organización de proyecto, se estructura de acuerdo con las actividades que hay que realizar para cumplir con su objetivo electoral; estas actividades se sujetan a tiempos, modalidades y presupuestos; asimismo, la jefatura se encomienda a un coordinador, jefe o director de la campaña.

Las tareas a realizar por la organización de la campaña tienen su origen en las carencias e incapacidades del candidato, desde la imposibilidad física de tener contacto con todos los electores de su división durante el corto tiempo de la campaña, hasta la falta de conocimientos especializados en la investigación política o la propaganda. Estas carencias e incapacidades se hacen más evidentes a medida que el esfuerzo de campaña es más grande y complejo. Por

eso, todo el equipo de campaña no tiene más razón de existir que compensar estas insuficiencias y ampliar al máximo la capacidad del candidato para transmitir su mensaje y estimular a los electores hacia las urnas.

Las tareas básicas que de alguna manera -se encuentran presentes en una campaña asignadas a un puesto, a un departamento o unidad organizacional- son:

1. Las tareas del candidato

La tarea básica del candidato es la comunicación de su mensaje dirigido a los electores más persuasibles. Esta es una labor que debiera realizar sólo el candidato pero, por razones de imposibilidad física y de tiempo, se ve obligado a compartir este esfuerzo. Por eso, se considera que el candidato es el objeto de la organización de la campaña, más que un miembro de la misma.

Dado que la organización es un instrumento para ampliar sus capacidades, el candidato es la autoridad máxima, quien toma las decisiones finales. Tiene la última palabra en todo el plan, la estrategia, su instrumentación y procedimientos, presupuesto, contratos, propaganda, toma de posición frente a problemas, etcétera; nada debe ser expuesto ante el público en nombre del candidato o de la campaña, sin su consentimiento y aprobación.

De acuerdo con la magnitud del esfuerzo por realizar, el candidato requiere de personal de apoyo: ayudantes, choferes, personal de seguridad, etcétera; cuya tarea es facilitar el acceso físico directo, seguro y rápido del candidato hacia los electores a quienes desea entregar su mensaje.

Para desempeñar estas tareas, algunos candidatos se apoyan en un chofer ayudante que está constantemente a su lado y desarrolla una sensibilidad especial de las

necesidades del candidato, de modo que siempre trata de que se vea y funcione tan bien como sea posible cuando está en campaña. El chofer ayudante verifica el itinerario del día siguiente, estima el tiempo de viaje, selecciona rutas alternativas, recibe los mensajes importantes para el candidato, maneja su equipaje, los gastos menores y mantiene el vehículo de campaña limpio, con gasolina y con materiales de campaña, como si fuera una oficina portátil.

2. Investigación

En una campaña pequeña, el candidato puede conocer por su nombre y sus inclinaciones a todos o a una parte de sus electores. Lógicamente, a medida que el electorado crece, se constituye en un enigma a descifrar la posible respuesta que los diferentes electores darán a su mensaje y los medios que pueden ser más eficaces para hacérselos llegar; tampoco puede saberse ya cuántos y quiénes lo apoyarán con recursos y sus votos, o cómo tratarán de ganar sus opositores. Contestar estas interrogantes para que el candidato pueda ser más eficaz en su labor persuasiva, es el propósito de la tarea de investigación, cuya importancia se incrementa conforme el nivel de la elección y el grado de competencia entre candidatos.

Por medio de una persona, un equipo grande o pequeño, o mediante contratos con compañías especializadas, la investigación es una tarea a partir de la cual se otorga racionalidad al esfuerzo general de la campaña.

3. Programación

El tiempo disponible del candidato o de su esposa, si es el caso, para la labor de persuasión, es el recurso fundamental de la campaña. Tiene que ser objeto de una cuidadosa distribución, de modo que se emplee con los electores y grupos de electores más relevantes para la

victoria electoral, con la oportunidad adecuada y el menor desperdicio en recorridos y viajes. Este es el propósito de la tarea de programación: el empleo pleno del tiempo del candidato con los electores que le darán el triunfo.

Esta tarea puede ser desempeñada por el secretario del candidato en las campañas menores, o por todo un equipo responsable de definir los actos y de fijar las fechas en los que el candidato hará presencia con el electorado, personalmente o por los medios masivos, conforme al plan.

4. Avanzada

Ningún candidato puede exponerse a sorpresas, deficiencias o deslucimiento en los actos a los que asiste, por los obstáculos que pueden existir para comunicar adecuadamente su mensaje o las repercusiones que un incidente puede tener en la opinión de sus electores. Cuidar y corregir las condiciones en las que se presentará el candidato o su esposa es el objetivo de la avanzada. Se trata de que el candidato conozca de antemano si existe un hecho inesperado y de que transmita su mensaje en las mejores condiciones físicas (iluminación, sonido, visibilidad, seguridad, estrado, escenografía, propaganda colocada y distribuida), políticas (oradores, *presidium*, invitados de honor, posibles impugnadores), informativas (cobertura adecuada por los medios masivos) y de predisposición del público (animación, entusiasmo, solemnidad), de manera que el impacto sea el mayor posible con su presencia.

En campañas pequeñas, el candidato puede correr el riesgo de presentarse sin ninguna prevención. En las mayores esta tarea puede realizarse por una o dos personas o por todo un equipo, según el nivel de la campaña. Dentro de los niveles más altos, la avanzada puede comprender no sólo la tarea de verificación, corrección e información al candidato, sino la instalación misma de los elementos físicos y escenográficos, el

manejo del equipo de sonido, iluminación y grabación de audio y video, como un medio de garantizar la mejor imagen visual y auditiva del candidato.

5. Colecta de fondos

Si la campaña no depende exclusivamente del financiamiento público o partidista, la colecta de fondos es una cuestión de sobrevivencia, a la cual el candidato debe dedicar buena parte de su tiempo disponible, con el auxilio de personas acomodadas económicamente y radicadas en la división electoral.

De acuerdo con la estrategia y el calendario de la colecta de fondos, las tareas de pedir donaciones personalmente o por otros medios, así como la organización de actos principales o menores, pueden ser asignadas a un comité, a una persona o a un grupo. En las campañas del mayor nivel, además de los comités y de los grupos de voluntarios, la colecta de fondos por correo o por teléfono puede ser contratada a una empresa especializada que trabaja por un porcentaje de lo recaudado; asimismo, los comités de financiamiento pueden ser organizados también en las localidades más importantes de la división electoral.

6. Propaganda

Aun en las campañas pequeñas se requiere de una tarea de propaganda diferente a la que realiza el propio candidato. Este esfuerzo puede consistir en la colocación de letreros en la forma de carteles, mantas, bardas pintadas o la distribución de volantes casa por casa, tarea que difícilmente el candidato puede hacer por sí mismo. En una escala mayor, la campaña puede comprender medios más complejos como *losspots* de radio y de televisión. De este modo, si la tarea es simple puede ser encargada a un grupo de voluntarios; pero en la medida en que se torna compleja, se requiere de un equipo que, con mayores conocimientos, contrate los servicios de diseño y producción de la propaganda,

compre tiempo y espacio en los medios, vigile su difusión conforme a lo pactado y mantenga actualizada la propaganda de acuerdo con las etapas en que se desarrolle la campaña.

La asignación de esta tarea puede encomendarse a una persona o un grupo que la coordine con la asistencia de los profesionales y las empresas adecuadas, de acuerdo con el alcance y complejidad que tenga la estrategia de medios pagados incluida en el plan de campaña.

7. Información

La persuasión que personalmente lleva a cabo el candidato, aun en las campañas menores, no debe circunscribirse a los electores asistentes a sus actos. Se requiere que su mensaje a los presentes sea conocido también por los no presentes en el momento de su realización. Esto sólo puede lograrse por el manejo informativo de la campaña, de modo que se obtenga la atención, cobertura, difusión y comentario favorable de los medios masivos de comunicación. Asimismo, se trata de responder, de la mejor manera posible, a las necesidades de información de los medios acerca de las posiciones del candidato en los diversos asuntos públicos. Lograr este propósito puede ser responsabilidad de una persona o un equipo, según el nivel de la campaña.

La información en los medios es complementaria de las actividades del candidato en las campañas menores y locales, pero en las de mayor nivel esta relación puede invertirse; esto es, toda la actividad del candidato está dirigida a provocar su repercusión en los medios masivos, sin gran consideración de los electores presentes, cuya proporción siempre es mínima respecto al gran público de masas.

Lógicamente, la tarea también se complica en cuanto crece la importancia de los medios de comunicación en la campaña y aumenta el número de personas dedicadas a atraer a la prensa y a difundir la información de la campaña desde su perspectiva, más favorable, mediante boletines o conferencias o entrevistas planeadas. En contraste, en algunas campañas pequeñas, esta tarea se combina con la de propaganda, tanto por razones de escala como porque algunos medios pueden condicionar la cobertura de la campaña a la compra de espacio y tiempo para la difusión de propaganda.

8. Administración

Es una tarea que adquiere importancia conforme al volumen de recursos manejado. La campaña más simple necesita de alguien que realice tareas tales como comprar material para la propaganda o mandar imprimir volantes. Si los recursos aumentan, es necesario el establecimiento de toda una organización capaz de un manejo económico y eficiente, así como de cumplir con los registros e informes que requieran las autoridades electorales.

Esta tarea se puede asignar a un administrador, auxiliado por alguna otra persona, o se puede constituir un grupo importante de trabajo si hay de por medio contratos, compras o ingresos cuantiosos.

9. Trabajo voluntario

Los voluntarios, que constituyen prácticamente el único tipo de personal en las campañas pequeñas y locales, son responsables de la realización de tareas simples como la colocación y distribución de propaganda impresa. Su importancia depende del nivel y de la estrategia de la campaña. Cuando la campana corresponde a los mayores niveles, se tiende a apoyarse más en la comunicación masiva, por lo que la tarea de los voluntarios puede no ser ya muy relevante. Sin embargo,

en condiciones de competencia cerrada, cuando conviene una estrategia casa por casa de promoción del voto, los voluntarios llegan a adquirir una importancia decisiva.

De cualquier manera, en todas las campañas existen voluntarios, así sean aquellos que desempeñan tareas para el candidato, como miembros de una organización cuyo objetivo permanente no es político, o los que directamente se adhieren a la campaña. Por eso, es importante la tarea de reclutar, entrenar y asignar trabajo a los voluntarios que manifiesten deseos de colaborar en diversas actividades.

El trabajo voluntario puede desempeñarse dentro de la organización de la campaña o en forma domiciliaria. Dentro de la organización de la campaña, los voluntarios trabajan no sólo en los "cuarteles"; también son asignados a laborar fuera como propagandistas, recolectores de fondos. Los voluntarios de casa desarrollan el trabajo en sus hogares, hacen llamadas telefónicas, escriben cartas personales de proselitismo para sus amigos, etcétera.

“Los estudios han mostrado que muchos voluntarios llegan a involucrarse en una campaña sólo por esta razón: una oportunidad para conocer gente y socializarse y, por lo general, son atraídos a la campaña por los asuntos que plantean, por la causa que persiguen, el carisma del candidato o la esperanza de diversión y emoción. Otra razón es el sentido de responsabilidad cívica. Cualquiera que sea su motivación, los voluntarios son la espina dorsal de cualquier campaña. No importa cuán bien fundado el esfuerzo pudiera estar o qué métodos se empleen, se dependerá de los voluntarios para desempeñar cientos de tareas. Los voluntarios son votos seguros, influyen en sus amigos para que voten por

el candidato, hacen trabajo importante gratis, dan entusiasmo y vitalidad a la campaña.”

En muchas campañas, el manejo de los voluntarios se considera parte de la administración, pues se les concibe como recursos humanos, de modo que ésta es responsable de asignarlos a los otros grupos de trabajo cada vez que los necesiten para realizar tareas concretas, así como de controlar su reclutamiento, capacitación y gastos.

10. Organización territorial: coordinadores de campo

La dispersión del electorado y la emisión del sufragio conforme a una base territorial obligan a establecer una estructura también territorial de la campaña, de modo que puedan cumplirse las tareas especificadas en el plan y en el lugar que corresponda, como: la colocación y distribución de propaganda, la colecta de fondos, la organización de un acto del candidato en la zona y, en las últimas etapas de la campaña, la promoción del voto. Se trata, asimismo, de reclutar voluntarios para la lucha en el campo mismo en donde se encuentran los electores. Hay quienes consideran que una buena organización territorial es capaz de producir un 5% adicional de votos, lo que en elecciones muy competidas puede significar la diferencia entre la victoria y la derrota.

La manera como se estructura esta organización territorial corresponde a la estrategia de la campaña, de modo que, lógicamente, se establecerá con mayor vigor en las áreas en las que será más importante la promoción del voto. Asimismo se fortalecerá, si es el caso, con equipos de promoción telefónica y de correo en estas mismas áreas de relevancia estratégica.

Para definir regiones dentro de la división electoral se puede usar una combinación de factores: número de electores, secciones, municipios o alguna otra división político-electoral, similitudes demográficas, líneas

geográficas naturales y límites de los códigos postales. Cada región se puede subdividir en áreas usando el mismo criterio. Algunos estudiosos aconsejan identificar cinco regiones y, dentro de cada una de éstas, cinco áreas, de modo que con cinco coordinadores de campo iniciales, los que a su vez reclutan, capacitan y dirigen a otros 25, se pueda construir una estructura territorial sólida.

Generalmente, cuando el partido mantiene en operación una estructura territorial fuerte, la campaña la utiliza como su organización de campo, y no se requiere levantar una nueva organización, sino sólo instituir mecanismos de coordinación entre la campaña y las organizaciones partidistas locales. Si esta estructura territorial es débil o inexistente, la campaña tiene que establecerla.

La organización de campo, partidista o creada por la campaña, se maneja conforme a tareas concretas a realizar o actos específicos por celebrar en determinado tiempo, según el plan. Esto permite una descentralización importante de las operaciones.

Sin embargo, existe una gran interacción entre el candidato y la organización territorial de la campaña, de modo que mientras esta última se esfuerza por generar apoyo local para el primero, también el candidato, con su presencia, puede impulsar la tarea que realiza la organización de campo, sobre todo en las zonas en las que es difícil despertar el entusiasmo sin un contacto personal entre el candidato y los electores.

11. Dirección general: coordinador de la campaña

Las diversas tareas enunciadas requieren de integrarse en un solo esfuerzo, de modo que se vayan cumpliendo coordinadamente los objetivos intermedios propuestos en el plan de la campaña. Esta labor de

dirección no puede ser asumida por el candidato sin distraer su tarea principal, que es el contacto persuasivo con los electores. En consecuencia, tiene que ser encomendada a un coordinador, jefe o director de la campaña, cuya responsabilidad es hacer que todos los participantes en la misma ajusten su actuar al plan, a sus estrategias, a los tiempos y fechas señalados; asimismo, corresponde al coordinador fungir como la autoridad máxima de la campaña, después del candidato, por lo que debe tomar las decisiones operativas y urgentes necesarias para mantener la campaña en marcha y en rumbo.

Otro aspecto importante de la tarea de dirección es mantener las relaciones con las organizaciones del partido, con las autoridades gubernamentales y, en general, llevar la representación de la campaña en todos los ámbitos en que se requiera.

La importancia de la dirección depende del nivel de la campaña; por ejemplo, en Estados Unidos se considera que dirigir una campaña para diputado federal, en una división electoral de aproximadamente 500,000 electores, equivale a manejar una empresa con un capital mayor a un millón de dólares. Además, "algunos políticos expertos piensan que un buen director de campaña puede influir hasta en un 10% de la votación total, dependiendo, por supuesto, de la competencia del director de campaña del oponente". De ahí la trascendencia de una buena selección del responsable de las tareas de dirección general.

12. Asesoría: consejo especializado

La tarea de la asesoría se hace necesaria de acuerdo con las actividades que se pretenda desarrollar durante la campaña. Entre mayor conocimiento especializado requiera el correcto y eficaz desempeño de estas actividades, la asesoría en esas materias específicas se

hará indispensable. Las áreas en las que las campañas hacen comúnmente uso de servicios de asesoría son la dirección de la campaña, la realización de encuestas, la colecta de fondos y el uso de medios masivos; sin embargo, en los niveles más altos, que necesitan de campañas más complejas, el número de especialistas de diferentes materias puede extenderse al derecho electoral, a la elaboración de discursos, diseño de la imagen del candidato, colecta por correo y manejo de la prensa, entre otras.

La regla básica en el momento de elegir a los consultores es determinar desde el principio qué servicios requiere efectivamente el candidato, de acuerdo con la estrategia básica de la campaña y, a partir de esta necesidad, analizar a los posibles consultores.

13. Toma de decisiones estratégicas: comité de dirección

Las decisiones de carácter estratégico deben tomarse en las mejores condiciones de conocimiento e información; mientras que en las campañas simples y pequeñas quien mejor conoce lo que se está haciendo y dispone de mejor información es el propio candidato, cuando el volumen y complejidad de las actividades de la campaña aumentan, el conocimiento y la información ya no pueden ser concentrados por un solo individuo, así se trate del candidato mismo. Por lo tanto, las decisiones tienen que ser tomadas en forma colectiva, de manera que los conocimientos e información que poseen los principales responsables de la campaña concurren, se confronten y lleguen a identificar y a escoger la mejor opción, con base en una valoración objetiva de la situación y de lo que el candidato y la organización son capaces de hacer para superar obstáculos, responder ataques o continuar y fortalecer su desarrollo hacia la victoria.

Este es el papel del comité de dirección, que integra a los principales directivos y consultores que intervienen en la campaña. Se trata de que mediante el funcionamiento de este comité todas las actividades mantengan la unidad de dirección, se coordinen entre sí, se valoren los avances en el cumplimiento del plan y se tomen las decisiones necesarias para mantener el rumbo de la campaña.

El comité se debe reunir sistemáticamente cada semana o cuando surja algún problema acerca del que deben considerarse distintos puntos de vista. El comité aconseja y recomienda, pero el candidato conserva para sí la decisión final.

Algunos partidos organizan sus campañas a partir de un comité que trata de integrar personajes relevantes en la política, los negocios, los sindicatos o cualquier otra actividad, nacidos o residentes en la división electoral, de modo que sean representativos del electorado. Mediante esta vinculación de la organización de la campaña con la población se pretende atraer apoyo al candidato. Formalmente, la toma de decisiones estratégicas correspondería a este comité, pero en la práctica su función se limita a avalar públicamente la candidatura, sin intervenir en la toma de decisiones de la campaña. De constituirse este comité, debe vigilarse que su integración sea especialmente representativa de los grupos de electores comprendidos en la coalición ganadora definida por la estrategia de la campaña.

14. Otras

Es responsabilidad del partido, en sus diferentes niveles, llegar organizado a las elecciones, con los cuadros, comités, subcomités y secciones no sólo integrados, sino funcionando. Durante la campaña, la organización permanente del partido debe estar orientada a apoyar en todo al candidato. Los comités

partidistas estarán dispuestos a que temporalmente algunos de sus miembros sean responsables de diversos aspectos de la campaña. "Se debe dar al comité de campaña todo el apoyo posible y toda la autoridad necesaria y recordar que, transitoriamente, el comité de campaña viene a ser una organización sobrepuesta a la organización normal del partido, que desaparecerá una vez que transcurran las elecciones."

Generalmente, las campañas mantienen relaciones de coordinación y cooperación con las organizaciones partidistas que corresponden al nivel en que se lleva a cabo la elección, sea éste nacional, estatal o municipal, de modo que los esfuerzos se complementen y multipliquen con el mínimo de fricciones y desperdicios.

La organización del partido puede constituir una base importante para estructurar la organización propia de la campaña; pero si esta organización es débil o inexistente, la campaña tiene que suplir estas carencias con sus propias fuerzas. Esto es muy claro, por ejemplo, en lo que respecta al reclutamiento, selección, capacitación y nombramiento de los representantes del partido y el candidato ante los órganos electorales, sobre todo, los más numerosos que se desempeñan en la casilla.

Si el partido cumple con su responsabilidad en la organización de las elecciones y cubre con representantes todas las casillas oportuna y adecuadamente, la tarea del candidato se restringe a la motivación y reconocimiento de quienes estarán en las casillas en representación del partido y de él mismo. Mediante reuniones, saludos y agradecimientos, el candidato trata de asegurar la asistencia y buena disposición de estos representantes para el día de la jornada electoral.

Pero si el partido descuida esta importante tarea, la campaña tiene que asumirla. En consecuencia, la acción electoral, como es conocida generalmente esta labor, tiene que ser otra tarea básica que debe integrarse a la estructura organizativa de la campaña, con el propósito de tener representantes capacitados y motivados en todas las casillas de la división electoral, y con mayor cuidado en las que se recibirán los votos correspondientes a los electores considerados integrantes de la coalición ganadora.

Lo mismo sucede con las tareas de vigilancia y defensa del voto. Estas tareas, de suyo innecesarias en un sistema democrático pleno que ha erradicado toda práctica fraudulenta, deben ser asumidas por el partido en los casos en los que aún se juzgue necesario realizarlas. Pero si el partido no parece cumplirlas, también deben integrarse a la estructura de la campaña; en especial, si la votación se prevé cerrada, algún plan de contingencia debe hacerse para el caso de un posible recuento.

Por otra parte, algunas campañas mayores invitan a personalidades destacadas en cualesquiera de los ámbitos del quehacer humano, que residen o son originarias de la división electoral en que tiene lugar la campaña, para que asistan a una etapa, durante unos días a la gira, o bien a un solo acto de la campaña. El propósito es que con su presencia y eventual participación en el acto, avalen públicamente la candidatura, con la esperanza de que su prestigio acarree algunos votos el día de la elección.

También, cuando se organizan foros para discutir los principales temas de la campaña, se turnan invitaciones a personas prominentes y líderes de grupos de interés que actúan en esos campos; se trata de que presenten sus opiniones o, por lo menos, estén presentes en esos

actos. Estas personalidades, aunque no representan votos, sí significan apoyo político en el eventual desempeño del cargo al que aspira el candidato.

En ambas situaciones, la campaña tiene que asumir una nueva tarea: la atención a los "invitados especiales". El trabajo consiste en identificar, seleccionar, invitar, transportar y atender a estas personalidades; lógicamente, la labor se complica según su número, medio de transporte y tiempo de permanencia, entre otros factores. Si el número es grande y las invitaciones son frecuentes, esta tarea puede dar origen a toda una organización de la campaña especializada en los invitados especiales.

C. La estructura orgánica de la campaña

Por las características señaladas, es muy común la tendencia de las campañas hacia el desorden y hasta el caos, sobre todo si se carece de un plan que proporcione un marco a la actuación de todos los participantes. Dada esta acentuada tendencia a la entropía, lo más oportuno y eficaz es establecer una estructura orgánica a partir de las tareas concretas a realizar en los tiempos considerados en el calendario de la campaña y otorgar plena autoridad a cada uno de los responsables de cumplir estas tareas.⁴

De este modo, las tareas básicas ya descritas se especifican en objetivos, metas, tiempos y costos conforme al plan de la campaña. Estas especificaciones proporcionan la base para su delegación y control, de tal manera que, una vez asumido el encargo de realizar una tarea con acuerdo a lineamientos definidos, que cada uno de los principales responsables de la campaña saben qué es lo que se espera de ellos, que conocen su misión dentro de la campaña, pueden disponer de libertad para actuar, para "levantar su propio ejército", pues no hay otra forma de controlar sin afectar la fluidez y agilidad de las operaciones más que por objetivos y resultados sujetos a plazos perentorios.

Si existen tareas definidas a realizar en tiempos y costos determinados bajo la autoridad y responsabilidad

⁴ Técnicamente la estructura de una campaña es una "estructura de grupos temporales de trabajo"; es decir, una estructura temporal creada para cumplir tareas específicas, bien definidas y complejas que requiere el involucramiento de personal de varias otras organizaciones: partido, empresas, asociaciones, medios masivos, etc.

de una persona o de un jefe de grupo, la organización puede ser altamente descentralizada y el coordinador de la campaña sólo debe vigilar que estas tareas se desempeñen sin interferencias de los demás responsables, pero con la coordinación y la complementaniedad necesarias para que el esfuerzo de campaña sea un todo orgánicamente integrado.

Las tareas de la campaña pueden ser de apoyo al candidato, operativas y de campo. Las de apoyo, como lo expresa su nombre, están orientadas a auxiliar la labor persuasiva del candidato; le proporcionan información y conocimiento para que comunique su mensaje con mayor eficacia; le ayudan a desplazarse mejor en el tiempo y en el espacio que comprende la campaña, y le auxilian para que pueda recolectar fondos con menor esfuerzo. Estas son las tareas de investigación, programación, avanzada, colecta de fondos y asesoría.

Las tareas operativas marchan paralela pero coordinadamente a las que desempeña el candidato. Tienen como propósito difundir su mensaje por todos los medios posibles, sin disponer de su presencia; en las elecciones de mayor nivel, en las que se hace un uso intenso de la comunicación masiva,, llegan a ser el centro de la campaña y las que consumen los mayores recursos. Estas tareas son las de propaganda e información.

Las tareas de campo mantienen y amplían la presencia territorial del candidato, aun en su ausencia; comúnmente, las desempeñan voluntarios que entablan contacto directo con los electores en áreas geográficas estratégicamente delimitadas. Se trata de construir el apoyo al candidato sobre una base de uno por uno, por teléfono, en persona, por correo, con líderes de opinión y electores promedio. Quienes desempeñan estas labores en la línea del frente son los únicos que día con día representan personalmente al candidato y la campaña.

Estas tareas las realizan los coordinadores de campo, con la organización local que ellos mismos puedan desarrollar y el apoyo que les brinden los órganos centrales de la campaña.

La dirección y la administración de estas tareas corren a cargo del coordinador de la campaña, de los coordinadores de campo y del comité de dirección, integrado por todos los responsables de cada tarea. En la figura 4, se presenta una estructura de organización de la campaña, en la que cada una de las tareas señaladas en los rectángulos puede equivaler a un puesto, una unidad o grupo de trabajo de acuerdo con la escala de las actividades a ejecutar.

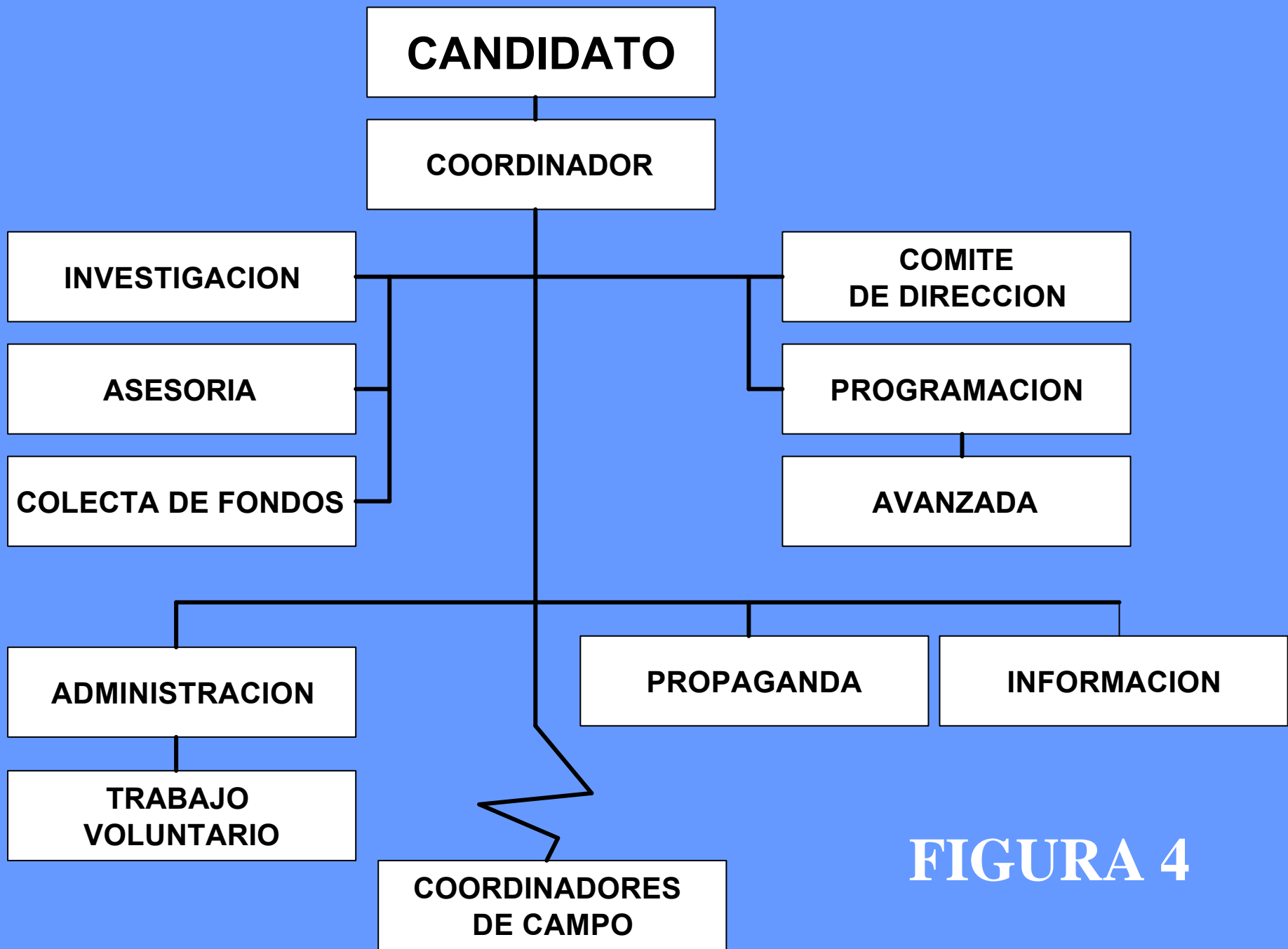


FIGURA 4

Desarrollo del Plan

C U A R T A P A R T E

Frecuentemente, antes de emprender una campaña surge la pregunta ¿qué es primero: el equipo de trabajo o el plan? La interrogante tiene varias respuestas. Cuando una campaña se realiza con personal profesional, se recomienda al candidato que su primer paso sea contratar un consultor político que le elabore o le ayude a integrar el plan. No hay duda: primero es el consultor, después el plan y luego el equipo; existe una secuencia lógica.

En el caso de las campañas tradicionales o mixtas es necesario partir de un pequeño grupo que se encargue de realizar la investigación y, después, formular el plan de la campaña; este grupo, una vez cumplida su labor, tiene que reordenarse si es que formará parte del equipo que preparará y llevará adelante la campaña.

Pero a veces, no hay tiempo para elaborar un plan inicial. En este caso, primero se nombra al equipo que, según la intuición, hará falta y, con el auxilio del mismo, paralelamente a los primeros actos de la campaña, se va conformando el plan que estructura las actividades.

Tampoco es inusual que una campaña se vaya organizando sobre la marcha, apenas con una vaga idea del mensaje; o que se concrete éste al calor de las primeras experiencias y se desarrolle sin un plan definido, con el único objetivo claro de aprovechar todo aquello que signifique tribuna, exposición a los medios y visibilidad para el candidato.

Sin embargo, estas formas de actuación cada vez son más riesgosas y costosas, en la medida en que se fundan en la improvisación y en el contacto indiscriminado con los electores.

La necesidad de la investigación, planeación y preparación previas a la campaña crece cuando las elecciones se tornan más competidas y los márgenes de votación que deciden la victoria se hacen más pequeños;¹ esto obliga a una lucha total para llegar a todos los electores que pueden decidir el triunfo y hacerlos votar; a ninguno puede, *a priori*, restársele importancia porque es posible que su voto sea el decisivo. Como consecuencia, los requerimientos de recursos aumentan indefinidamente y los costos de campaña se multiplican a tal grado que ya ningún financiamiento es suficiente.

Es tiempo entonces de dejar a un lado las estrategias dirigidas a la totalidad de los electores, y asumir las estrategias que apuntan sólo hacia grupos identificados como blancos, con la finalidad de no desperdiciar recursos, esfuerzos ni tiempo en electores que de todas maneras votarán en favor del candidato, que no responderán a su mensaje o que de ningún modo votarán. Esto ha convertido a la investigación, planeación y preparación previas en las nuevas actividades que caracterizan las campañas modernas y profesionales.

Hoy los candidatos que limitan su campaña a unos cuantos actos desligados, sin plan ni mensaje, que esperan que la ausencia de competencia y el abstencionismo generalizado les lleven de la mano al triunfo, tienen casi asegurada la derrota; lo mismo aquellos que sólo tratan de que no existan otros candidatos verdaderamente opositores, o que los que surjan sean tan malos que nadie en sus cinco sentidos vote por ellos.

¹ En Estados Unidos, en casi la totalidad de las elecciones, la diferencia entre la votación recibida por el candidato ganador y el perdedor no es mayor del 20%. En México, esta misma tendencia se pudo observar en las elecciones recientes (1988-1996).

Como se ha visto, los nuevos tiempos exigen una preparación minuciosa, por detalle, de las campañas; una preparación basada en investigaciones y planes complejos. La realización improvisada, caótica o desganada de las campañas sólo puede conducir a la victoria en los lugares donde existen las peores condiciones de pobreza, ignorancia y desigualdad que limitan las posibilidades de la vida democrática y permiten la manipulación de los votos; y al contrario, está condenada al fracaso allí donde existen oportunidades de participación política y de competencia electoral equitativa, como resultado de la educación popular, la proliferación de nuevos medios de comunicación, el mayor grado de organización de la sociedad y, en general, de la transformación económica y social que vuelve disfuncionales y obsoletas las instituciones y conductas políticas tradicionales.

La preparación de la campaña abarca todos sus aspectos, ya nada puede dejarse al azar; históricamente, la era de la improvisación ha terminado. La investigación, planeación y preparación de una campaña se realiza con varios meses y hasta años de anticipación, según sea la importancia de la elección. Esta preparación comprende al candidato mismo, cuyo papel se ha transformado y exige de nuevas capacidades para un desempeño eficaz. La habilidad para conseguir votos, elevada a niveles críticos por la democracia electoral que hoy domina el panorama político occidental, está cambiando el perfil de los dirigentes políticos; quienes no la desarrollen no podrán sobrevivir a los cambios que están construyendo el futuro.

Por eso, los siguientes capítulos se dedican a los aprestos de la campaña. Una vez conocidos el campo, los contendientes y los medios disponibles para la competencia -mediante la investigación-, y definido lo que se puede hacer para obtener el triunfo por medio de la

elaboración de un plan; se tiene que proceder a realizar los preparativos indispensables para competir con las mayores posibilidades de éxito.

El capítulo 1, de esta cuarta parte, aborda la integración de los recursos humanos y materiales que da cuerpo real a la organización de la campaña. Se trata de concretar, en personas, oficinas, materiales y equipo, los agentes y los medios capaces de cumplir las tareas que la estrategia del plan contempla para lograr los objetivos que persigue la campaña. Se pasa del pensamiento a la acción delegando en los colaboradores adecuados la autoridad y la responsabilidad de actuar, así como dotándolos de los medios necesarios para desempeñar la misión que el candidato les ha encomendado a cada uno de ellos.

El tiempo del candidato, como se explicó en las páginas 143 y 226 a 230 de este Manual, es el principal recurso de que puede disponer una campaña, pero desgraciadamente no puede almacenarse, ampliarse ni reponerse. Por eso su aprovechamiento debe sujetarse al mayor cuidado posible, como el recurso más preciado de toda la campaña. De ahí que el capítulo II de esta cuarta parte del Manual de campaña se dedique a la agenda del candidato; es decir, a la programación de las actividades que desarrollará durante el breve tiempo que comprende la campaña.

El capítulo III de esta cuarta parte se refiere a la preparación del candidato. Cada vez con mayor frecuencia, las campañas tienden a centrarse en él, debido a que los medios masivos propician la comunicación directa y personalizado entre los candidatos y sus electores. En consecuencia, son más las habilidades que deben poseer y mayor la magnitud del esfuerzo por realizar. Ya no basta, aunque sigue siendo importante, la capacidad de comunicación verbal;

ahora el candidato debe saber utilizar los nuevos medios masivos, ser diestro en el lenguaje no verbal y poder enfrentar situaciones que ponen a prueba su fortaleza física y de carácter. Para todo esto es indispensable su preparación.

Aun la campaña más pequeña requiere de un mínimo de propaganda. No se puede iniciar una campaña sin algún material que aclare, refuerce, fije las ideas, difunda el mensaje y hasta el propio nombre del candidato y, en su caso, el del partido que lo nombra en una elección. Éste es el tema del capítulo IV de esta parte, que comprende la preparación de la propaganda, sea por medios visuales, impresos, electrónicos, sea de cualquier índole.

El capítulo V de esta cuarta parte tiene por objeto el análisis de la preparación de la manera en que se tratará de usar la labor informativa, que llevan a cabo los medios noticiosos, bien para reforzar el mensaje que el candidato difunda durante sus actividades, o bien para aumentar la credibilidad de la propaganda que trata de convencer a los electores de que la única manera de votar acertadamente es hacerlo en favor del candidato propio.

Estos son los aprestos de la campaña. Con base en ellos, la acción podrá pasar a los diferentes frentes en los que se contiende en la batalla electoral.

Integración de recursos humanos, materiales y equipo

C A P I T U L O I

Se refiere al reclutamiento, selección y asunción del cargo, de los principales responsables de desarrollar la campaña para que, a partir de ellos, en esfuerzos sucesivos de organización, se incorporen, paulatinamente, grupos cada vez más amplios de electores comprometidos a llevar al triunfo al candidato. Asimismo, comprende la adquisición por compra, renta o comodato de los bienes y servicios necesarios para cumplir con los objetivos de la campaña. En ambos aspectos, la integración debe constituir el inicio de la puesta en práctica del plan, la estrategia y la organización ideados para realizar la campaña, con base en los recursos presupuestados disponibles o que se considera posible coleccionar oportunamente.

Capítulo

I

A. El equipo del candidato

Lo que primeramente sirve para formar juicio del príncipe y de su entendimiento, es ver de qué hombres se rodea; y, cuando son capaces y fieles, se le tiene por sabio, porque supo escogerlos y sabe mantener su fidelidad. Si son de otra manera, el juicio que se forme el pueblo del príncipe no le favorecerá", escribió Maquiavelo hace más de cuatro siglos. Esto sigue siendo válido y más aún para una campaña en la que el candidato se somete al escrutinio de los electores y se expone al ataque de sus oponentes. Desde el coordinador hasta el voluntario que distribuye volantes casa por casa o contesta el teléfono, cada uno de los que integran el personal de campaña, contribuye a la impresión que el elector se va formando del candidato.

Pero más allá de la imagen del candidato, la calidad de los miembros del equipo de la campaña es crítica en la medida en que, como se ha visto, las características organizacionales propias de las campañas obligan a basar su éxito en la capacidad de unas cuantas personas que, a su vez, hacen que otras más dediquen sus esfuerzos a las tareas que se requieren para llevar al candidato a la victoria, más que a confiar en un sistema o en una fuerza organizacional formal.

Sumamente importante para el desarrollo y el logro de los objetivos, es encontrar a los directivos principales que puedan crear y manejar sus propios grupos de trabajo para cumplir la misión de la campaña que se les encomiende. "Se deben buscar destrezas,

compatibilidad, flexibilidad, energía y, quizá lo más importante, lealtad. Todo esto es importante para el éxito final de la campaña. Se trata de que la campaña trabaje como un equipo alrededor de un solo *ego*: el del candidato."

El nivel de destrezas requerido depende, por supuesto, de la complejidad de las tareas a desempeñar; en las campañas menores, gente de inteligencia normal y con buena disposición puede realizar cualesquiera de las labores; sin embargo, la necesidad de conocimientos especializados aumenta conforme las tareas se hacen más complejas, hasta que, para asegurar buenos resultados, sólo pueden ser confiadas a personal profesional y experimentado, siempre que se disponga de los recursos suficientes para pagar sus servicios.

La estrategia debe servir de guía para identificar las actividades más importantes para la campaña, las que deben ser encomendadas a las mujeres y los hombres que garanticen los mejores resultados. Si se trata de una estrategia basada en el proselitismo casa por casa, quien previsiblemente pueda reclutar, capacitar y organizar voluntarios debe ser alguien que conozca trabajo de base; si la estrategia principal se funda en los medios masivos, quien mejor los conozca y maneje será la persona adecuada; o bien, si la estrategia se centra fundamentalmente en el candidato, el manejo de su tiempo es la tarea más delicada en la que debe ocuparse el mejor de sus colaboradores disponibles. Así, la importancia estratégica de la misión encomendada es el criterio inicial para asignarla a la gente disponible conforme a su idoneidad, responsabilidad y confiabilidad.

Entre los cuatro o cinco colaboradores principales destacan el coordinador general de la campaña y, en su caso, el coordinador de la colecta de fondos. Se aconseja construir el equipo a partir del coordinador general, quien

debe contar con la confianza y confidencialidad del candidato, tener la habilidad de dirigir e instruir a la gente, generar y mantener su confianza, delegar el trabajo, decidir rápidamente y con autoridad, y ser capaz de tomar decisiones drásticas.

"El papel del coordinador varía de una a otra campaña. Idealmente, es un individuo altamente calificado, inteligente, un administrador de primera, políticamente astuto, hábil para manejar y motivar a cientos en la campaña, leal y confiable para el candidato, hábil para funcionar como su *alter ego*. Es el responsable para la instrumentación día a día del plan... Si la campaña no tiene un consultor, entonces desempeñará ambas funciones... como jefe de la oficina administrativa de la campaña debe estar completamente familiarizado con todos los aspectos de la misma... es responsable de coordinar todas las actividades separadas, monitorear el calendario de la campaña y los programas de flujo de efectivo, y de asegurar que todos los materiales y abastos estén en el lugar adecuado cuando se necesiten... Si no hay un director de finanzas o secretario de prensa, el coordinador de la campaña desarrolla estas funciones, además de supervisar al resto del equipo. Si la campaña no tiene consultor, el coordinador de la campaña será responsable de instrumentar el programa de correo..."

El coordinador de la campaña debe ser capaz de dirigir con el ejemplo en vez de palabras de mando o estructuras de dirección complejas. Debe tener la suficiente autoridad moral para señalar al candidato si está equivocado en algo, y éste debe darle un respaldo total.

Frecuentemente, la campaña implica largas jornadas y una estrecha convivencia durante meses entre el candidato y su coordinador, lo que puede crear dificultades entre ambos, naturalmente. Algunos

candidatos sienten que sus coordinadores presumen demasiado y toman prerrogativas que nadie les dio, en tanto que muchos coordinadores consideran que sus candidatos no aprecian la energía, iniciativa y dedicación que ellos ponen en la campana; por eso, se aconseja que "las excentricidades de ambos sean mutuamente compatibles".

El coordinador puede ser un colega o amigo políticamente sensible y devoto de los intereses del candidato, alguien con el que pueda discutir las cosas honesta y abiertamente; otra opción es contratar a un profesional. En cualquier caso, si después de unas semanas el candidato no siente plena confianza en las habilidades del coordinador o está insatisfecho con la manera en que se está trabajando, debe conseguir uno nuevo, pues muchas campanas se han perdido por no hacer el cambio a tiempo.

Juntos, candidato y coordinador pueden reclutar, seleccionar e integrar al resto del equipo principal. Si es grande la necesidad de financiamiento privado, el otro pilar fundamental de una campaña es el coordinador de la colecta de fondos. Esta tarea debe ser desempeñada por una persona relacionada con el medio de los negocios y personas con suficiencia de recursos, de modo que pueda motivarlas a aportar los donativos más grandes para la campaña y a participar activamente en la colecta de donativos medianos, así como a la organización de actos para recaudar más fondos. Según lo prevea el presupuesto de ingresos, alguna o todas estas tareas pueden ser de la mayor importancia para el financiamiento de la campaña, así que debe buscarse a la persona que mayores posibilidades tenga de llevarlas a feliz término.

Otra tarea de importancia estratégica puede ser la de reclutar, capacitar, organizar y motivar el trabajo

voluntario. Los voluntarios no sólo ayudan a entregar el mensaje del candidato, sino son el mensaje en sí. El encargado de esta delicada labor debe ser extremadamente atractivo, pero duro en la supervisión; tiene que entender el valor del trabajo en equipo y dar una tremenda cantidad de tiempo, energía y entusiasmo a la campaña. Debe ser capaz de presupuestar los recursos humanos, de estimar cuánta gente se necesita para cada actividad de la campaña y el tiempo que se requiere para cumplir la tarea. Y lo más importante, es responsable del trato con los voluntarios: "El voluntario que es tratado cálidamente en la oficina de la campaña, que se le da algo que hacer, que se le hace sentir cómodo y parte de la organización, probablemente regresará, hará más trabajo y quizá podría aun reclutar a sus amigos como voluntarios adicionales; el voluntario que es ignorado, a quien no se le dan cosas que hacer y se le hace sentir incómodo, no es probable que regrese y quizá le diga a sus amigos y conocidos cuán ineficaz es la campaña".

El talento organizativo no abunda y es difícil mantener el entusiasmo más allá de las primeras etapas; por eso, es importante delegar las tareas principales de la campaña en un pequeño grupo de responsables, integrado por personas altamente comprometidas con lograr el triunfo del candidato.¹ Este grupo irradiará la motivación suficiente hacia los otros niveles, de modo que se mantenga el espíritu de lucha aun frente a los naturales fracasos que toda campaña puede sufrir.

Al escoger a los principales responsables de las tareas de la campaña es importante valorar sus

¹ Como ya se ha mencionado, las principales tareas que comprende una campaña son: investigación, programación, avanzada, propaganda, información, colecta de fondos, administración y trabajo voluntario; las tareas de coordinación se dan en los niveles general y territorial (véase figura 4, página 255 del Manual). La importancia de estas tareas en la obtención de la victoria varía conforme al nivel de la elección y la estrategia adoptada por la campaña.

relaciones, arraigo y conocimiento de quienes residen en la división electoral, así como del medio en el que se van a desenvolver; por ejemplo, del probable encargado de la información, la propaganda o ambas, hay que conocer sus vínculos con la prensa o la radiodifusión locales. Estas relaciones pueden facilitar el desempeño de la misión encomendada.

También hay quienes recomiendan que algunos de los colaboradores más cercanos del candidato tengan capacidad para hablar en público, como una prevención contra situaciones en que el candidato u otro orador no pueda o no convenga que tome la palabra, o bien para hacer aclaraciones o reforzar señalamientos a lo expresado, en los casos que resulte impropio para el candidato hacerlos.

Debido a que en las campanas surgen situaciones imprevistas, es importante establecer un orden de sustitución en la toma de decisiones para resolver los problemas inmediatos que no puedan ser turnados, en el momento, a quien le corresponda por su jerarquía. Por ejemplo, en ausencia del candidato decide el coordinador general; cuando éste tampoco está presente, el programador o secretario; si tampoco se encuentra, el responsable de la avanzada. Muchos son los incidentes que pueden presentarse durante los actos a los que asiste el candidato, por eso, se trata de mantener la unidad de mando y de dirección aun frente a un gran flujo de acontecimientos no siempre previsibles.

Las fuentes de reclutamiento del personal de la campaña son muy diversas: familiares y amigos, colegas y ex colaboradores, políticos, directivos y miembros del partido, dirigentes de organizaciones gremiales y sociales, veteranos de campañas anteriores y voluntarios que acuden espontáneamente. Lo importante es hacer una asignación objetiva conforme a su capacidad,

experiencia y grado de involucramiento que pueden asumir en las tareas de la campaña, aunque también hay que considerar su idoneidad para el trabajo en equipo y disponibilidad en días y horarios no laborables, para reducir las posibilidades de conflicto personal y poder actuar con la máxima flexibilidad de tiempo cuando se requiera. El problema para el coordinador general es integrar un grupo que pueda trabajar adecuadamente con el candidato, pero que también pueda hacerlo en conjunto. El problema para el candidato es obtener la máxima colaboración del personal de la campaña con el mínimo de compromiso económico, político o de cualquier índole, una vez obtenido el triunfo.

El ideal democrático sería que las campañas las realizaran los grupos de ciudadanos organizados y convencidos por una causa o un candidato, sin mayor interés que el de obtener su triunfo. Hoy esto sólo es posible en campañas muy pequeñas pues, como ha quedado asentado, a medida que el nivel de la contienda crece, hay necesidad de personal pagado y de conocimiento especializado. Esta última necesidad es satisfecha por los consultores en las diferentes áreas que requieren de conocimientos y experiencia. Los consultores en alguna materia relacionada con las campañas, compiten con ventaja, gracias a sus conocimientos especializados, con los equipos de campaña y los profesionales del partido; forman parte imprescindible de las campañas mayores, como resultado de la profesionalización de la política y de las elecciones periódicas a las que tienen que sujetarse los políticos.

Sin embargo, el bajo nivel del conocimiento político de la población y de algunos candidatos, el todavía precario desarrollo de las ciencias sociales y, en especial, el escaso conocimiento del comportamiento electoral, permiten que las campañas, como un campo de la

actividad profesional de la ciencia política de reciente surgimiento, se vean constantemente presionadas por la oferta de servicios de consultores provenientes de las más diversas disciplinas o experiencias, casi siempre en pos de un contrato jugoso, aunque no siempre cuenten con la formación, seriedad y ética que debe implicar el ejercicio de cualquier profesión. Así, "la mayoría de los candidatos rara vez llama a un consultor; los consultores son quienes usualmente encuentran a los candidatos. El número de consultores está creciendo más rápido que la deuda nacional. Como en cualquier negocio, los hay buenos y quienes probablemente no valen los preciosos recursos que el candidato ha colectado". En consecuencia, esta oferta plantea a los candidatos el problema de decidir en qué materia necesitan del conocimiento experto, por un lado, y, por otro, cómo distinguir a quien sí se los puede brindar con calidad y cuánto deben pagar para que el precio sea el justo.

Una primera recomendación es que el consultor no debe contratarse tanto no se tenga claro para qué se necesita; algunos candidatos pagan asesores altamente cotizados para después pedirles el diseño de un simple folleto. Por eso, lo primero que se tiene que decidir es qué clase de asesoría es la más necesaria, lógicamente en relación con la estrategia principal en que se basa la campaña. Los consultores políticos pueden dar a los candidatos casi, cualquier servicio en la conducción de la campaña, incluyendo ayuda en la identificación de grupos de electores blanco, colectas de fondos, organización territorial, módulos de teléfonos y encuestas, así como asistencia en la preparación y utilización de correo, de *spots* de radio y televisión, de discursos y debates. Sin embargo, "la regla básica al momento de elegir a sus consultores externos es determinar exactamente desde el principio qué servicios requiere el candidato e ir de compras con anticipación. El candidato debe darse

tiempo para entrevistarse personalmente con los posibles consultores".

Una vez definida el área en que será necesaria la consultaría, es importante analizar a los posibles asesores. Un primer indicio es su formación profesional, en qué medida lo que ha estudiado tiene que ver con las tareas de campaña y si es en este aspecto en el que está ofreciendo sus servicios. No parece confiable como asesor de campaña un veterinario o un psicólogo especializado en niños que se ofrece para aconsejar en materia de propaganda, por citar un ejemplo extremo. Un segundo indicador es su experiencia, el nivel en que ésta se dio y si fundamenta los servicios ofrecidos; no por haber trabajado en campañas administrando fondos, se puede presumir de experiencia en contacto con el elector. Un tercer criterio son los logros alcanzados en las campañas, lo que podría considerarse su *record* de campañas ganadas y perdidas, que no debe ser inferior de 4 a 1, y desde luego, las opiniones de quienes han hecho uso de sus servicios. Un cuarto elemento puede ser el tiempo que se ha dedicado en forma exclusiva a la asesoría en campañas, no de manera mixta, esporádica o eventual, ya que una larga sobrevivencia puede mostrar que ha sido eficaz en su trabajo.

Si la aplicación de estos criterios resulta satisfactoria, conviene indagar la experiencia del consultor en elecciones similares a la del candidato, en cuanto a nivel, escala, presupuesto y competitividad; su estilo de trabajo e integración al equipo de campaña y, desde luego, las tarifas de otros consultores por servicios similares a los que se intenta contratar.

En la entrevista con el posible consultor se debe sondear la manera en la que piensa que se puede ganar la elección, el conocimiento que tiene de la división electoral y sus contactos locales de utilidad para la

campana, de qué recursos humanos y materiales dispone para cumplir con sus servicios y, obviamente, se debe aclarar el monto total del costo de lo que se compra y de las condiciones en que se deben hacer los pagos.

El problema del monto de los honorarios presenta muchas variantes. Hay consultores que cobran por hora, por día más viáticos, por obra determinada y, en los casos de los consultores en medios o propaganda, se contratan por un paquete que la incluye, o por honorarios y un porcentaje de lo que se gaste en propaganda. No obstante, destinar más de un 5% del presupuesto total de la campana a la compra de asesoría especializada puede no ser muy redituable.

También la forma de pago presenta modalidades. Debido a que algunos políticos son malos pagadores, hay consultores que requieren el 50% del total a la firma del contrato, un 25% durante la campana y el 25% restante antes de la elección. Otros más comprometidos, solicitan el 50% también a la firma del contrato y el resto se sujeta a que se gane la elección, es decir que, si se pierde, el asesor deja de percibir el 50% restante.

Antes de firmar el contrato debe estar claro para el candidato que los conocimientos de; consultor representarán suficientes ahorros de dinero y tiempo, apropiación de recursos que de otro modo no podrían obtenerse.

De cualquier manera, nunca hay que olvidar que "los consultores no ganan o pierden una elección, sólo los candidatos lo hacen".

Capítulo

I

B. Los recursos financieros

Una vez integrado el equipo que dirigirá la campaña, los gastos tenderán a incrementarse vertiginosamente, pues para la mayoría de los bienes y servicios a adquirir normalmente se piden adelantos para aceptar las órdenes de trabajo. Es entonces cuando deben tomarse todas las medidas necesarias para empezar a ejercer el presupuesto planeado, por medio de la apertura de las cuentas que se consideren necesarias (véase páginas 233 y 234), y de un sistema de contabilidad que permita verificar el objeto y el propósito de cada gasto, así como la persona que lo autorizó. Asimismo, es muy conveniente centralizar la autorización de los gastos y la emisión de los cheques.

Las erogaciones deben mantenerse dentro de; presupuesto de gasto y de flujo de efectivo. El control de lo que se gasta es el medio más importante para mantener, en la práctica, la campaña dentro de los cauces establecidos por la estrategia. Por eso, se aconseja que los principales encargados de las tareas básicas que concentren las mayores proporciones de recursos, conozcan y estén de acuerdo con los montos que se les asignen, se corresponsabilicen de su ejercicio y, de ser posible, participen en la elaboración de su propio presupuesto de egresos.

Es igualmente importante que todos conozcan y manejen el mismo catálogo de partidas, así como las reglas mínimas a que se sujetarán los gastos: que estén conscientes de que no existirán autorizaciones a

posteriori, ni pago de gastos suntuarios como los de bebidas alcohólicas, por ejemplo. De lo contrario, el gasto sin control puede sobrepasar los límites previstos, sin que refleje efectivamente las prioridades de la campaña.

Para estar en mayor posibilidad de imponer la disciplina presupuestal más útil al desarrollo de la campaña y poder tener plenas posibilidades de cumplir, satisfactoriamente, con los informes legales acerca de los gastos, se deben establecer fechas límite para la comprobación, de modo que no existan motivos para que la contabilidad no se encuentre al corriente y pueda saberse con exactitud, en cualquier momento, el gasto real de la campaña.

En caso de que exista un programa de colecta de fondos dentro de la campaña, se debe proceder a crear los registros correspondientes para recibir las donaciones o los ingresos por actos diversos, como festivales o venta de propaganda, de modo que quede claro a los ojos de las autoridades electorales la manera en que se obtuvo el financiamiento privado.

Capítulo

I

C. El cuartel de la campaña

Las decisiones más importantes respecto a los cuarteles de la campaña se refieren a la cantidad de superficie que se requiere y la ubicación más adecuada, salvo si las oficinas pueden ser usadas gratuitamente durante el tiempo de las elecciones; en este caso, es necesario evaluar el ahorro que representa contra los inconvenientes propios de los espacios prestados, el compromiso que se adquiere y sus consecuencias legales.

La superficie y las características de los locales necesarios para la campaña dependen del nivel de la elección, de la estrategia definida para obtener el triunfo y de los recursos disponibles. Una campaña pequeña puede convertir en cuartel la misma casa del candidato o la de alguno de sus amigos; en tanto que otra, realizada con amplia participación de contratistas, sólo requiere espacio para las tareas de dirección, información y relaciones públicas; asimismo, una campaña basada en el uso intensivo del trabajo voluntario, necesita de espacios que permitan su desarrollo adecuado. Además, si se cuenta con grandes recursos, se pueden instalar dos o más cuarteles.

Se deben distinguir dos funciones que desempeñan los cuarteles de la campaña: como sede en donde el candidato dirige su labor electoral y recibe a sus seguidores, y como lugar de trabajo en el que se realizan diferentes tareas: desde el manejo de materiales de propaganda hasta la elaboración de la correspondencia

masiva y la realización de llamadas telefónicas, por ejemplo.

Como sede del candidato, el cuartel de la campaña debe cuidar su presentación en la medida en que sus oficinas se asocian a su imagen. Instalaciones y mobiliario ostentosos, lo mismo que descuidados, pueden provocar sentimientos adversos en los electores que visiten las oficinas; un espacio pulcro, moderado en gastos, es totalmente adecuado; en cualquier caso, el candidato no permanecerá ahí la mayor parte de su tiempo y el impacto en el público de un cuartel modesto, pero bien cuidado, puede ser muy positivo. Por el contrario, la desorganización nunca es atractiva en ninguna oficina.

En la sede del candidato quizá resulte importante disponer de espacios interiores o exteriores amplios si se prevé la afluencia de grupos numerosos, así como de instalaciones eléctricas y líneas telefónicas suficientes. Otro aspecto a considerar será la facilidad de acceso y la superficie para el estacionamiento de vehículos, así como la libertad de horario, pues no será raro que el candidato mismo o el personal de la campaña laboren hasta altas horas de la madrugada aun en domingos y días festivos. Además, las oficinas deben contar con espacio de reserva para conferencias de prensa y entrevistas, para almacenar folletos y otros propósitos misceláneas.

El espacio de oficina debe ser suficiente para alojar cómodamente al candidato y a sus colaboradores cercanos,² como el coordinador de la campaña, el programador, el responsable de la información y el personal que apoye sus tareas. De acuerdo con el nivel de la elección, el personal que permanezca en las

² Los estándares de espacio de oficina son aproximadamente de 40m² para altos ejecutivos, 30m² para intermedios, 4m² para personal operativo y alrededor de 2m² por asiento en las salas de juntas. Sobre esta base se puede calcular el área requerida.

oficinas debe ser lo más reducido posible, pues no debe olvidarse que una campaña, como su nombre lo dice, se desarrolla en el campo, no en los cuarteles.³

Para fines propagandísticos, es importante la visibilidad del cuartel del candidato. Puede ser conveniente establecerlo en la zona de la que se espera obtener una fuerte votación a favor, o bien en donde exista una gran circulación de probables electores indecisos. Para aprovechar esta ubicación se aconseja colocar grandes letreros que identifiquen al local como sede de la campaña; también se puede recurrir a otros medios para llamar la atención del electorado; como un globo gigante o un reflector encendido por las noches, por ejemplo. Lo que se pretende es despertar la curiosidad del elector sin causarle incomodidad, y que de esta manera los cuarteles contribuyan a la identificación del nombre del candidato, sobre todo en las primeras etapas de la campaña. También es importante que el personal encargado de atender al público que acude por información de la campaña, no sólo tenga buen trato sino que disponga de artículos de propaganda que pueda obsequiar a los visitantes.

Como lugar de trabajo, la importancia del cuartel variará según se trate de una campana tradicional o una basada en contratos con empresas. En una campaña conducida profesionalmente, la mayor parte de la labor técnica será realizada fuera del cuartel por consultores y especialistas externos: fotógrafos y escritores de discursos, el personal encargado de la investigación, la encuesta y la preparación de folletos, así como de producción de radio y televisión. Ninguno de ellos ocupará espacio dentro de las oficinas, pero puede ser necesario reservar algún espacio para los voluntarios y encargados de verificar números telefónicos, operar

³ Hay quien aconseja no dar al candidato un escritorio, porque siempre debe estar en campaña.

equipos de copiado y clasificar la correspondencia, por ejemplo. Aunque estas actividades de la campaña deban quizá realizarse en ámbitos separados, ya que, para el personal de las oficinas centrales, son un factor de distracción los voluntarios que llegan y copan los escritorios esperando a que les asignen trabajo.

En contraste, en una campaña pequeña de escasos recursos o no profesional, necesitarán los voluntarios espacio, no sólo para instalar el módulo de teléfonos, sino para almacenar, clasificar y distribuir la propaganda, manejar el correo y hasta empacar refrigerios y obsequios para los electores asistentes a los actos multitudinarios de la campana.

Este tipo de cuartel es un lugar de trabajo que como no está abierto al público, no puede cumplir una función de propaganda. Por eso, es recomendable mantener una separación de este espacio de labores y las oficinas del candidato, pues es aquí en donde habrá gran movimiento de personas y materiales para realizar las actividades manuales que implica toda campaña y para las cuales resultan muy útiles los voluntarios. A éstos, el cuartel debe resultarles cómodo para permanecer allí y trabajar en él. Conviene una ubicación accesible para todos los que participan en la campaña y que exista la seguridad suficiente para no correr riesgos si se labora durante la noche.

Otro factor importante es la ubicación del módulo de teléfonos, es decir, el lugar desde el cual se llamará a los electores, si es que será necesario conforme a la estrategia de la campaña. Si se contempla la promoción del voto por teléfono y ésta será realizada por personal voluntario, debe cuidarse que el local donde que se instalará el módulo⁴ tenga las líneas suficientes y los

⁴ En una campaña de diputado local deben usarse no menos de 10 líneas telefónicas para llamar a los electores y unas dos líneas más para recibir llamadas. La necesidad de más o menos equipo también depende del tiempo disponible para realizar esta tarea.

aparatos adecuados para hacer las llamadas, así como que todas éstas tengan un carácter local y no de larga distancia, además de buscar algún arreglo para impedir un alto costo por cargos prorrateados ante el número de llamadas.

En lo que se refiere a oficinas, mobiliario y equipo, como en todo gasto, el costo debe analizarse atendiendo su proporción respecto a lo que se destinará para hacer contacto con los electores, que es el fin último de la campaña. Mantener al mínimo los gastos administrativos, puede otorgar mayor flexibilidad para hacer frente a acontecimientos inesperados. En consecuencia, se debe procurar allegarse estos elementos materiales de manera prestada o, en el peor de los casos, rentada. Si las oficinas que se pueden conseguir gratis no son las más adecuadas o, dada su dispersión, implican un esfuerzo adicional para el candidato, estas molestias deben considerarse a la luz del ahorro que puede obtenerse por este concepto, el cual puede canalizarse a la compra de bienes y servicios que contribuyen, de manera directa, al logro de los objetivos de la campaña.

Las oficinas del partido o sus organizaciones afiliadas ubicadas dentro de la división electoral, debieran ser siempre la opción primera para establecer los cuarteles del candidato. Sin embargo, como esto no es siempre posible ni conveniente, los candidatos se ven precisados a buscar alternativas entre los inmuebles que poseen o alquilan sus seguidores y, en última instancia, recurren a la renta, en cuyo caso sólo debe contratarse por los meses que durará la campaña para no menguar el presupuesto destinado a otras actividades.

Lo más importante en una campaña no son sus cuarteles, sino lo que le llega al mayor número de electores mediante un folleto, anuncio, *spot*, el mensaje de un voluntario o la palabra y la actitud mismas del

candidato; por eso, en última instancia, lo que debe de interesar en materia de oficinas es su idoneidad para proporcionar espacio adecuado a las tareas a realizar, de acuerdo con la estrategia de la campaña. Lujosas oficinas no compensan la falta de carisma de un candidato; al revés, sí.

El orden que prevalezca en los cuarteles es sumamente importante para los propios trabajadores de la campaña tanto como para los electores. Por eso, deben definirse horarios de trabajo y respetarlos, controlar sutilmente las entradas del personal y de los visitantes, establecer una manera única de contestar el teléfono que sirva a la imagen de la campaña, así como responsabilizar a alguien de recibir al público con la mejor atención posible, además de estructurar la organización propia del trabajo de oficina. Todo el personal debe saber quiénes son los responsables de las principales tareas, de modo que sea capaz de turnar asuntos y electores a la persona indicada. También es muy importante llevar el control del mobiliario y del equipo, de manera que puedan ser devueltos, terminada la campaña, a quienes los alquilaron o prestaron.

Capítulo

I

D. Vehículos

Los vehículos usados en la campaña tienen una doble función. Por un lado, son un medio de propaganda, pues contribuyen a crear la impresión que la gente se forma del candidato cuando lo ve descender o abordar su vehículo,⁵ impresión que tiene que apoyar la estrategia de la campaña, o por lo menos ser congruente con ella; además, de que participan en la tarea de hacer que el elector identifique el nombre y el partido del candidato mediante los letreros, *slogans* y logotipos que porten.

Por otra parte, son el medio de transporte del candidato y de su comitiva, por lo que deben ser apropiados y su funcionamiento óptimo para que cumplan eficazmente esta tarea. En especial, el vehículo del candidato puede cumplir varias funciones adicionales a la del mero transporte, puede servir como: sala de juntas, oficina, cuarto de descanso, baño y vestidor ambulantes. En campañas prolongadas e intensas, el vehículo del candidato se convierte en su tienda de campaña donde se toman acuerdos, se revisan discursos y se cambia el candidato de indumentaria para estar vestido adecuadamente en los diferentes actos.

El vehículo puede ser desde una modesta combi hasta un camión completamente equipado; ello depende de los

⁵ En el famoso filme propagandístico *El Triunfo de la Voluntad*, Hitler desciende del cielo, baja de un avión para dirigirse a un gigantesco mitin nazi, con lo cual se intenta obtener un primer impacto en el público.

recursos disponibles, la intensidad de las actividades, la distancia de los recorridos, de la impresión que se pretenda causar en el electorado y del nivel de comodidad que satisfaga al candidato. Algunos concesionarios del transporte acostumbran dotar a las campañas que apoyan de un vehículo acondicionado ex profeso para las tareas de un candidato.⁶

En campañas de mayor nivel, al vehículo del candidato se agregan otros transportes destinados a los reporteros, fotógrafos y camarógrafos que cubren la campaña, si es que éstos no disponen de medios propios; tradicionalmente, se destinan otros vehículos para los invitados a la gira; además de los destinados a la seguridad y, en ocasiones, hasta una ambulancia para enfrentar cualquier emergencia.

Entre mayor sea el número de vehículos que acompañan al candidato en la gira, más se complica su manejo. El tránsito del convoy en carretera requiere de extremo cuidado por la posibilidad de accidentes, pues se trata de mantener los vehículos en formación, a pesar del intenso y vertiginoso tránsito. Asimismo, se complica el descenso y el ascenso del candidato, lo que obliga a establecer un sistema de formación de vehículos tal que lleve al candidato hasta donde lo espere el comité de recepción y, terminado el acto, lo recoja oportunamente en el lugar previsto para su salida y ascenso al vehículo, de modo que, paulatinamente, se vuelva a la formación original para reemprender la marcha. En todos los movimientos del candidato y de su eventual comitiva no debe perderse de vista que se trata de impresionar favorablemente al electorado de acuerdo con una estrategia, por lo que deben evitarse las molestias al público y las actitudes prepotentes de operadores y ayudantes que no sólo restarán votos, sino que pueden contradecir públicamente el mensaje de la campaña.

⁶ En algunos países se prohíbe que los concesionarios de servicios públicos y los contratistas gubernamentales aporten bienes o servicios para las campañas.

Además de los utilizados en la gira, toda campaña necesita de otros vehículos para apoyar las operaciones de coordinación, programación, avanzada y propaganda, fundamentalmente. Algunos de ellos con capacidad para transportar carga. Si estos vehículos están a disposición completa de la campaña, pueden servir de medios propagandísticos portando los logotipos y *slogans* del candidato y del partido.

Otra necesidad vehicular que puede surgir en las campañas, se refiere al transporte de militantes hacia los actos de apertura o cierre de campaña; por ejemplo, si provienen de las zonas rurales en las que los horarios de transporte no correspondan a los actos nocturnos, como las verbenas. Si el partido carece de medios suficientes, la campaña tiene que conseguir la mejor manera de satisfacer estas necesidades para la mayor comodidad de los asistentes a sus actos.

No es raro que los concesionarios de los transportes públicos apoyen a los candidatos con vehículos para la realización de sus actos principales o que, en el peor de los casos, rebajen sus tarifas normales o recuperen sólo los gastos directos ocasionados por la movilización de los militantes.

De cualquier manera, el control de los vehículos de la campaña es de suma importancia; este concepto es de los que llegan a ocasionar las mayores sorpresas desagradables a los candidatos, por el monto exagerado de recursos en que se puede incurrir.

La agenda del candidato

C A P I T U L O I I

En las campañas, el canal de persuasión política más efectivo es la comunicación interpersonal del candidato. Aunque, ninguno puede dedicar todo su tiempo a la persuasión de electores, éste debe ser el ideal siempre imposible de conseguir, pero al que debe tender la distribución de su tiempo. Ese recurso tiene que distribuirse entre las presentaciones públicas en mítines, reuniones con los grupos organizados y electores individuales, la presentación en los medios masivos, traslados, preparación de discursos, entrevistas y debates, dirección de la campaña, firma de correspondencia y atención de llamadas telefónicas, así como la colecta de fondos, si es el caso. Porque la duración de la campana está sujeta a plazos perentorios, el tiempo del candidato se convierte en el recurso más valioso; en consecuencia, la estrategia general de programación de su agenda debe eliminar todo desperdicio de tiempo y movimiento, mediante la programación racional y equilibrada de sus actividades.

Los factores principales que intervienen en la programación de la agenda del candidato son: el tiempo que le dedique a las actividades de la campaña, nivel de la elección, tamaño y conformación de la división electoral, sus hábitos alimentarlos y de sueño, su grado de resistencia antes de necesitar descanso, las obligaciones familiares y de negocios que pueden distraerle o interrumpir sus actividades electorales y la estrategia principal de la campaña, para el contacto con los electores, ya que algunas veces la configuración geográfica de la división electoral puede excluir el uso efectivo de los medios masivos, como la radio y la televisión.

El tiempo máximo que un candidato, razonablemente, puede dedicar a su campana no es

mayor de 90 horas semanales, ya descontado el tiempo dedicado al sueño y al arreglo personal; programar actividades más allá de estos límites puede ser riesgoso para la salud del candidato y de la campaña, ya que la falta de sueño o de periodos de relajación y descanso pueden provocar problemas tales como la irritabilidad del candidato, que hable sin pensar o hacerlo aparecer siempre cansado, disperso y tenso, lo que constituye una amenaza para toda la campaña.

En la programación de los actos, es importante considerar la habilidad como orador del candidato, pues buena parte del tiempo tendrá que hablar ante grupos grandes y pequeños, en debates o frente a multitudes, por radio y televisión. Es necesario conocer cómo trabaja el candidato a las multitudes, porque aunque se le pueda entrenar, es conveniente definir de antemano la dificultad con la que lo hace para prevenir situaciones inconvenientes.

Asimismo, importa el nivel de la elección. El aprovechamiento del tiempo del candidato es especialmente crítico en las elecciones locales porque el electorado es más pequeño y, en muchos casos, aquél puede tocar todas las puertas o, por lo menos, cada puerta de las zonas de importancia estratégica. Por el contrario, en elecciones de mayor nivel, los candidatos se basan en la cobertura de los medios masivos más que en el impacto directo, no se apoyan tan extensamente en la campaña interpersonal, que tiende a ser simbólica; utilizan voluntarios que los representan en la petición de votos casa por casa como un medio efectivo de complementar la campaña de medios. En ambos casos, la presencia del candidato es utilizada para levantar el entusiasmo de la campaña o presionar al oponente principal.

En algunas regiones puede resultar importante el clima como factor determinante para programar actos durante la mañana, la tarde o la noche, así como la estación del año más adecuada para visitar un lugar o seleccionar el tipo de acto a realizar en el mismo.

La estrategia ortodoxa aconseja dirigir la campaña de manera prioritaria a las zonas en donde el partido tradicionalmente funciona bien y hacia aquellas en las que es común que el voto se escinda. Es en estas zonas en donde se recomienda concentrar la mayor comunicación interpersonal del candidato. En consecuencia, la agenda debe formularse una vez que se ha analizado a los electores para ubicar en dónde está el mayor número, en términos relativos, de votantes indecisos y persuasibles, una vez que se ha asegurado una base de apoyo: asimismo, debe enfocarse a quienes escinden su voto. Se trata de colocar al candidato allí donde tenga mayores probabilidades de encontrarse con los votantes más favorables y en la mayor proporción posible; al mismo tiempo, se trata de obtener la mayor atención de los medios masivos.

Otra estrategia, no excluyente de la anterior, consiste en diseñar la agenda del candidato para incrementar las probabilidades de obtener la cobertura gratuita de los medios. Los discursos o las apariciones públicas se programan de la forma más adecuada para que sean cubiertos por los medios noticiosos. La cobertura gratuita de los medios es esencial en muchas campañas, particularmente en las de alto nivel. Hoy los candidatos deben hacer una buena campaña no sólo para ganar votos, sino para no perder la cobertura de los medios.



A. La agenda y el plan de la campaña

La estrategia de programación de su agenda debe permitir al candidato estar en el lugar debido y en el tiempo exacto, para reunirse con la gente clave y cumplir todos los objetivos indicados en el plan de la campaña. La estrategia de programación debe seguir las prioridades del plan en materia de tiempo, áreas geográficas y electores para determinar las actividades del candidato:

Tiempo. La estrategia de programación consiste en dividir el calendario en unidades de tiempo; cada unidad de programación o unidad de tiempo consiste de mañana, tarde y noche, respectivamente.¹ Este sistema para distribuir el tiempo del candidato permite un control efectivo porque hay un número limitado de unidades de tiempo entre el inicio de la campaña y el día de la elección. Algunas de estas unidades pueden dejarse libres para ser usadas como periodos de descanso, arreglarse el pelo, hacer ejercicio, programar actividades de último minuto, celebrar reuniones de planeación y evaluación, o bien para hacer agradecimientos personalmente.

Áreas geográficas. El calendario puede elaborarse con base en las áreas clasificadas como de la más alta

¹ Por ejemplo, si se tienen 138 días antes del final de la campaña y se divide en tres partes cada día, se tiene un máximo de 414 unidades de programación para la agenda. Sin embargo, en Estados Unidos, un candidato a diputado federal de tiempo completo, considerando que no se trabajan completos los sábados y los domingos, realmente dispone de sólo 217 1/4 unidades de programación, casi la mitad del cálculo inicial. En México, tradicionalmente se utilizan los desayunos, comidas y cenas como actos de campaña; actualmente el problema es su elevado costo.

prioridad por la estrategia, de modo que a las más favorables deben asignarse más unidades de tiempo y, al revés, pocas o ninguna a las menos favorables. Como regla, el candidato debe aceptar invitaciones e iniciar actos de campaña, en primer término, en las áreas prioritarias.

Electores. Se trata de que el tiempo del candidato se gaste con los electores de la coalición ganadora. Al efecto, se deben identificar y clasificar las organizaciones, líderes de opinión, agrupaciones y tipos de elector. Asimismo, debe conocerse el calendario cívico y de festividades de la división electoral y los lugares más concurridos como mercados, parques públicos, plazas cívicas, centros comerciales, paradas de autobús, paradas de metro, esquinas de mucho tránsito, etcétera; también el tiempo, los días y las horas "pico" en que están más atiborrados esos lugares. Esta información permite valorar los actos y las oportunidades para generar presencia del candidato. Lógicamente, las presentaciones del candidato deben iniciarse con las organizaciones y grupos de electores altamente prioritarios.

La agenda debe distribuir, en lo fundamental, el tiempo del candidato entre las actividades diseñadas específicamente para lograr la victoria el día de la elección, de modo que permitan al candidato cumplir todos los objetivos estratégicos, más que responder a las solicitudes espontáneas; de este modo se puede asegurar que su tiempo será asignado, esencialmente, a los electores que puedan llevarlo al triunfo.

Se trata de que el tiempo disponible se distribuya de manera equilibrada, de acuerdo con la importancia de cada una de las actividades realizadas por el candidato en su camino a la victoria. Lógicamente, estar en contacto con los electores y recaudar fondos, si el

financiamiento es privado, deben ser las actividades que mayor tiempo consuman; juntas, nunca serán menos del 60% del tiempo total disponible, frente a otras como la dirección y preparación para los actos de campaña en las que no se debe gastar más de un 20%, o el traslado a los diversos actos que, en divisiones electorales urbanas, no debe consumir más allá del 5% del tiempo del candidato.

No siempre es válida la suposición de que hacer más campaña en la calle y pronunciar más discursos sea más efectivo que realizar una campaña selectiva; hacer campaña sin objetivos definidos es comparable a "correr demasiado rápido, pero en la dirección equivocada."² Aunque pueda ser inevitable que en todas las campañas se pierda alrededor del 10% del tiempo del candidato en presentaciones como bodas y cenas que difícilmente pueden producir votos en número importante, debe tenerse especial cuidado en vigilar las llamadas telefónicas y los encuentros casuales o visitas inesperadas, que junto con la incapacidad del candidato para delegar las tareas menores a los subordinados, son las fuentes más importantes del consumo improductivo de su tiempo.

Por otra parte, el criterio más general para evaluar la importancia del acto al que puede asistir el candidato es el número de electores comprendidos en la coalición ganadora que probablemente tendrán contacto con él, ya sea personalmente o por los medios masivos. Así, tienen más prioridad las presentaciones en los medios y los mítines masivos que la asistencia a actos de organización de electores o hacer campaña en la calle y solicitar votos de puerta en puerta, siempre teniendo presente que el objetivo es colocar al candidato bajo una luz favorable y generar noticias de todos estos actos.

² La meta que se marcan algunos candidatos de dar la mano a X número de electores carece de sentido si no se controla que éstos estén registrados en el padrón, pertenezcan a la división electoral, sean votantes asiduos y haya la posibilidad de persuadirlos a su favor. De lo contrario, éste será un esfuerzo que no se reflejará necesariamente en la votación.



B. Tipos de programación de la agenda

Existen dos tipos de programación de la agenda del candidato: reactiva y activa. La programación reactiva consiste, como su nombre lo indica, en responder a las peticiones espontáneas de los electores para que el candidato les dedique parte de su tiempo; esto implica aceptar o rechazar invitaciones que no fueron solicitadas; por lo tanto, al recibir una invitación se valora y se aceptan sólo las que tienen importancia para la estrategia de la campaña. Basar la programación sólo en estas invitaciones puede hacer que muchas prioridades se pierdan de vista, pero tampoco es conveniente menospreciarlas; lo que hay que hacer es desarrollar un sistema de evaluación que permita responder de manera rápida y con la mayor cortesía, se acepte o no la solicitud para que el candidato asista al acto.

La programación activa consiste en solicitar, promover y convenir la realización, de manera intencional, consistente y constante, de actos con las organizaciones y grupos de electores hacia los que apunta la campaña; de modo que el tiempo del candidato se emplee donde produzca mejores dividendos, en las áreas más persuasibles, mediante la inducción de las invitaciones necesarias para cumplir estos propósitos.

Todas las campañas utilizan, en mayor o menor medida, los dos tipos de programación, aun las que se basan fundamentalmente en la programación reactiva, dado que en las primeras etapas, generalmente, las

invitaciones espontáneas son escasas, se ven obligadas a promoverlas activamente.

Estos tipos de programación de la agenda dan origen al problema de cómo tratar los dos tipos de acto que resultan:

1. Las invitaciones de la programación reactiva son espontáneas, no resultado de un esfuerzo promocionar del equipo del candidato. De cualquier manera, requieren de un cuidadoso examen para clarificar la actuación que esperan del candidato, la importancia de los organizadores, la naturaleza del acto, su posible repercusión en los medios masivos y los probables asistentes. Se trata de determinar, de aceptarse, en qué medida la realización del acto contribuirá a la campaña y la preparación que exige del candidato para un desempeño adecuado.

2. Los actos de campaña de la programación activa son promovidos por teléfono, carta o personalmente, en los principales centros de influencia identificados durante la etapa de investigación³ de la campaña y de acuerdo con las organizaciones, grupos y electores que integran la coalición ganadora definida por la estrategia. En la propuesta, promoción y realización de estos actos pueden tener un papel muy activo las organizaciones del partido y, desde luego, la organización territorial de la campaña, bajo la dirección y el control del responsable de la programación de la agenda del candidato.

Cuando concurren dos o más elecciones, quizá se pueda hablar de un tercer tipo de programación que consiste en actos de campana conjuntos realizados por los candidatos de un mismo partido en

³ Véase Segunda Parte, capítulo VI.

elecciones de diferentes niveles; por ejemplo, de senadores y diputados federales. De manera reactiva, cuando una organización importante turna la invitación a uno de ellos, éste puede hacerla extensiva al otro y viceversa para reforzar mutuamente su programación. En forma activa, ambos pueden compartir el cierre de sus campañas. Además de la relación entre candidatos que permita esta colaboración, es importante el papel que asuma el partido en la coordinación de las campañas de todos los candidatos que postula.



C. Algunas reglas para la elaboración de la agenda

Las reglas más generales que guían la programación de las actividades del candidato durante la campaña, son las siguientes:

1. La programación de la agenda debe enfocarse hacia la coalición ganadora, considerada objetivo o blanco. El programador debe familiarizarse con los grupos a cortejar por la campaña, conocer los nombres de sus líderes y asegurarse de que las solicitudes de tiempo del candidato sean satisfechas. Si se asiste a una área en la que se ubica alguno de estos líderes, se le debe notificar al candidato, a fin de que pueda hacer un mejor uso de su tiempo durante su estancia en la zona geográfica específica. Si el partido dispone de una buena estructura territorial, sus líderes pueden ser un auxilio muy importante en la programación y realización de los actos de campaña a los que asista el candidato.

2. Los actos programados deben permitir al candidato lucir sus mejores virtudes frente a los electores y, asimismo, ir de acuerdo con sus gustos y ritmo de trabajo. No se debe poner al candidato frente a grandes multitudes si se desenvuelve mejor con grupos pequeños; tampoco se deben programar actos que rebasen su vigor y resistencia. De preferencia, no se deben trastocar sus hábitos

de trabajo y de descanso, para que pueda desplegar plenamente todas sus potencialidades.

3. Se debe definir, en lo posible, todo lo que se intenta comunicar en cada acto en que participa el candidato, y este propósito debe ser congruente con el mensaje de la campaña. Esta definición sirve de base para manejar la información acerca del acto y promover que los medios masivos adopten el mismo enfoque respecto a su significación.

4. La programación debe dar continuidad a la campaña diaria, intercalar actos menores durante la jornada, de modo que se aprovechen los tiempos libres entre actos o la presencia del candidato en el rumbo. Los ajustes de tiempo, entre uno y otro acto, también pueden aprovecharse para recorrer centros comerciales y visitas a medios masivos, por ejemplo. Asimismo, es conveniente agrupar los eventos semejantes en una secuencia, de manera que el candidato no tenga que cambiarse de ropa una y otra vez. Además, antes de los discursos, disponer de un espacio para que el candidato ordene sus ideas antes de hablar en público.

5. Antes de aceptar que el candidato asista a un acto, deben averiguarse todos los detalles específicos. Se puede usar un formato con datos como fecha, duración y lugar; tipo; número probable de asistentes; qué se espera que haga el candidato; indumentaria; si asistirá ' la esposa; quién invita; si asistirán otros candidatos o personas importantes; si tendrá acceso la prensa; qué reporteros de radio, televisión, etcétera, asistirán; así como la fecha de recepción de la invitación.

6. Es mejor responder, de manera definitiva e inmediatamente a las solicitudes rechazadas.

7. Si el acto es aceptado, se deben ubicar con precisión el lugar, las vías de acceso y el tiempo de traslado. La avanzada debe disponer de su propio programa para verificar todas las direcciones e inclusive ir personalmente con anticipación a los lugares donde se desarrollarán actos importantes, para cerciorarse de que se estará en las mejores condiciones posibles de orden del día, equipo, movimientos, etcétera.

8. Para cada semana o etapa en que se divida la campaña, debe formularse la agenda con un itinerario para el candidato y el personal clave de la campaña. Se trata de que la agenda sirva como instrumento de coordinación y preparación de todos los que tendrán algún papel en las actividades por realizar. Cualquier modificación autorizada debe comunicarse inmediatamente a todos los involucrados.

9. Se debe preparar una hoja de síntesis para cada acto. Así el candidato podrá leer en ruta de qué se trata. Este resumen debe contener el nombre de la persona que invitó; duración, lugar, tipo, tamaño de la audiencia, asistentes relevantes; la última vez que el candidato visitó el área más importante; qué se espera del candidato; en su caso, duración y tema del discurso, posibles preguntas de los reporteros o de los asistentes, etcétera.

10. Antes de que el candidato arribe al acto, la avanzada debe informar de hechos o situaciones no previstas o que puedan constituir alguna dificultad para el candidato. La telefonía celular soluciona hoy muchos problemas de comunicación entre la avanzada y los candidatos que antes tenían que

manejarse con rudimentarios sistemas de comunicación.

11. Es muy importante que el chofer ayudante (véase Tomo 1 del Manual, página 246) disponga de instrucciones precisas. Si el candidato llega tarde a un evento por causas fortuitas se corre el riesgo de perder la compostura o de crear resentimiento en el auditorio que ha estado esperando su llegada. El daño puede ser irreparable. Si se utiliza transporte público, hay que disponer de los boletos por adelantado. En todos los casos en que sea posible, hay que avisar de las probables demoras para que el público asistente se entere del tiempo que tendrá que esperar. Los retrasos en que frecuentemente incurren los candidatos, no pueden ser mayores de media hora sin que el público comience a incomodarse.

12. Después de cada acto debe evaluarse la asistencia, la respuesta del público, el desarrollo de la presentación y la cobertura de prensa. El candidato mismo debe evaluar personalmente su desempeño y, si lo juzga conveniente, pedir la opinión del coordinador y sus asesores. La información servirá para perfeccionar los actos posteriores. Se aconseja que, por lo menos en los actos iniciales de la campaña, el programador acompañe al candidato para que sienta lo que pasa en el campo y compruebe si la información del resultado del acto fluye adecuadamente.

13. Después del acto, el candidato debe agradecer a los organizadores su invitación; este agradecimiento, generalmente por escrito, además de que expresa amabilidad, constituye otra manera de mantener el contacto y reforzar el compromiso asumido públicamente.

14. Dado el caos que provocan las invitaciones espontáneas y promovidas, la elaboración de la agenda debe ser centralizada; si sólo el programador registra los cambios, se evitan las confusiones que concluyen en cancelaciones, traslapes y desaires a los electores. El candidato no debe hacer compromisos directos, sino turnar a los solicitantes con el responsable de la programación de su agenda. Las disculpas por no poder asistir las debe firmar el programador; las de aceptación, el candidato. No se debe pasar por alto que ambas cartas constituyen otra oportunidad para comunicarse con los electores, por lo que deben manejarse correcta y puntualmente.

15. Es mejor no programar con demasiada anticipación, a menos que se trate de actos que requieran de mucha preparación, como mítines multitudinarios, debates con los oponentes o actos de colecta de fondos. En general, para mantener la flexibilidad de la agenda y evitar suspensiones, se recomienda no adelantar más de dos o tres semanas. Si una invitación es recibida meses antes, es mejor responder con una carta de pendiente y esperar a que se acerque más la fecha para volver a contactar al solicitante. No hay que olvidar que los actos son importantes para sus organizadores, por lo que deben evitarse cancelaciones y el envío de representantes que de todos modos desilusionarán a los asistentes.

16. Salvo las familiares, toda petición de tiempo de candidato debe hacerse por escrito. En una reunión con el comité de dirección, si así se decide, el candidato debe acordar con el coordinador la agenda semana] o la etapa de la campaña con una anticipación no menor de dos semanas. Una vez

aprobada la agenda, sólo ellos podrán cambiarla,
pero siempre de consuno.



D. La agenda del candidato

Es frecuente iniciar la programación de la agenda de actividades del candidato con la definición de etapas, conforme al calendario general de la campaña. Se trata, en primer lugar, de mantener coordinación con los otros niveles en que también tiene lugar la campaña: los medios masivos y la promoción directa del voto. En segundo término, se pretende distribuir, estratégicamente, el tiempo destinado a las diferentes áreas de la división electoral con base en la coalición ganadora.⁴ Y en tercer lugar, se intenta seguir las fases en las que se desarrollará la campaña, de modo que durante el cierre el candidato retorne a los lugares más importantes para reforzar la promoción del voto que, a esas alturas, adquiere su mayor intensidad, y culmine su gira conjuntamente con la máxima saturación de la propaganda y el más grande impacto noticioso en los medios masivos. Si la división electoral es extensa y disperso su electorado, también las etapas se definen de manera que se reduzcan las distancias y los tiempos de traslado improductivos para toda campaña.

Con estos propósitos se fijan lugares, tiempos y fechas que comprenderán las diversas etapas y, si es posible, se reservan algunos días al final de cada etapa para descansar y afinar detalles antes de emprender la siguiente. Si la campaña es pequeña, en lugar de etapas se definen fechas para los actos más importantes en que se presentará el candidato, los cuales desempeñan una

⁴ En el capítulo I de la Segunda Parte del Manual, se presentan algunos métodos para definir prioridades entre las diferentes áreas de una división electoral.

función similar: ordenar en el tiempo y en el espacio su esfuerzo persuasivo. A esta ordenación se le denomina calendario de la gira o calendario maestro del candidato y constituye el marco general en el que se dará la programación de la agenda.

Este calendario maestro se puede especificar de dos maneras, según se haya dividido la campaña: como agenda mensual o como agenda en etapas. Ambas consisten en un listado calendarizado de los principales actos y los lugares donde se realizarán. Lógicamente, incluyen los compromisos contraídos de manera definitiva en el calendario maestro y que coincidan con el mes o etapa que corresponda, como la asistencia a una celebración cívica o la inauguración de una feria popular, cuyas fechas son inamovibles. Esta agenda mensual o de etapa establece los parámetros para especificar la agenda semanal.

La agenda semanal contiene, en forma detallada y calendarizada, los actos, horarios de inicio y de terminación, lugares y, si es el caso, locales en los que se tendrá la presencia del candidato. Inclusive marca los tiempos de traslado de uno a otro lugar y los lapsos de ajuste, los cuales deben ser mínimos porque casi siempre hay oportunidad de llenarlos al menos con una visita domiciliaria o un recorrido callejero.

La agenda semanal se especifica en la agenda diaria del candidato donde se detallan las características de cada acto, la manera de llegar al lugar en que se realizarán, el programa de los mismos, los asistentes destacados, la cobertura de prensa esperada y demás datos que puedan servir al candidato para preparar una actuación exitosa.

Las agendas semanal y diaria deben ser distribuidas entre todos los responsables de cumplir las

actividades programadas, desde el chofer ayudante hasta la esposa del candidato, si es el caso, con anotaciones específicas respecto a lo que corresponde a cada quien en ese día. Lo importante es que ambas sirvan de pauta para que se preparen y actúen en consecuencia. Puesto que son el medio de coordinación principal, todo cambio de última hora, que siempre debe ser excepcional, tiene que ser notificado a todos los que recibieron agenda; de lo contrario, será natural que se produzcan problemas originados por el manejo de información divergente.

Algunos aconsejan que en la agenda diaria, al final del programa, se anoten opciones de último minuto por si sucede algo tan inesperado como la lluvia, un congestionamiento de tránsito, la cancelación de un acto por parte de los organizadores o el aviso de la avanzada de que no vale la pena la asistencia del candidato por lo deslucido de la reunión. Estas alternativas pueden ser recorridos vecinales, visitas casa por casa o similares, pero para poder realizarlos se requiere de gran agilidad de la avanzada para hacer preparativos mínimos antes de que llegue el candidato; de lo contrario, pueden también resultar deslucidos.

La prensa debe disponer de una copia de la agenda diaria, pero sólo con la información que el candidato desee ofrecerles. Algunas campañas mayores que incluyen invitados especiales, también la distribuyen entre éstos. En ambos casos siempre se corre el riesgo de provocar una mala imagen de la organización de la campaña si el programa no se cumple en su totalidad y puntualmente.

Una buena organización de campaña principia por una buena agenda del candidato. Una campaña bien organizada puede darse el lujo de imprimir y distribuir la agenda con varias semanas de anticipación. Una campaña cuya agenda se define a la última hora, siempre

será más costosa y corre más riesgos de incurrir en falta de preparación y de coordinación en general.



E. El programador de la agenda

El programador es el puente de comunicación entre los grupos e individuos del electorado y la organización de la campaña. Es quien abre el camino por el que pasará el candidato hacia los electores de carne y hueso. El programador desempeña un papel importante a la hora de decidir cómo será utilizado el recurso más valioso de la campaña, el tiempo del candidato; puede ahorrarlo con arreglos eficientes para el traslado, si vincula las presentaciones en la misma área o región, y si indica claramente qué se espera del candidato en cada aparición; puede desperdiciarlo en actos sin relevancia y fatigar sin necesidad al candidato; por eso, un buen programador es valioso para la campaña.

El programador se encarga del detalle de las actividades del candidato y el coordinador de la campaña mantiene una visión global de lo que está pasando en todos los frentes de la campaña; la responsabilidad del programador es brindarle al candidato una agenda de trabajo creativa y agresiva para llevar a cabo sus tareas de comunicación persuasiva con los electores blanco de la estrategia.

El programador debe tener el control pleno de la agenda y cualquier otra persona deberá dirigirse primero a él para solicitar tiempo dentro de la campaña; el candidato debe aprender a decir no, incluso a sus amigos, en tanto no sepa cómo está su agenda. Hay que recordar que siempre es mejor rechazar una invitación

desde el principio, que ofender posteriormente a las personas al cancelar o no asistir al acto acordado.

La persona que vaya a estar a cargo de la programación necesita poseer un buen entendimiento y manejo del plan y de la estrategia de campaña, así como tener acceso a la información concerniente a la selección de blancos y entenderla; también requiere conocer los resultados de las encuestas, tanto de referencia como de seguimiento.

El programador necesita conocer al electorado, la historia y la demografía de la división electoral; saber quiénes son los líderes del partido político local, sus debilidades y fortalezas; contar con información económica del distrito y de las asociaciones gremiales, sociales y de toda índole, así como de las audiencias y coberturas de los medios masivos y demás aspectos relevantes de la división electoral. En suma, antes de proceder a la preparación de la agenda debe estar enterado de los resultados de la investigación y de la planeación realizada.

Asimismo, debe tener una actitud permanente de búsqueda de oportunidades de visibilidad para el candidato, sobre todo cuando pueda existir cobertura de la prensa. En este sentido, el candidato depende de la imaginación y creatividad del programador.

Pero además de la importancia manifiesta del programador para el manejo del candidato como la punta de lanza de toda la campaña, su tarea tiene repercusiones en las otras actividades que se construyen alrededor de lo que éste haga o deje de hacer, como la información y las tareas de la avanzada. Aunque estas tareas no las especifica el programador, hay que mantener con él una coordinación estrecha para obtener los mejores resultados de la actividad del candidato.

Por su parte, todos los miembros del equipo de campaña necesitan saber quién es el programador, lo mismo que los líderes del partido local, de las organizaciones y de las comunidades; de manera que cuando requieran la presencia del candidato en algún evento, sepan a quién recurrir o, por lo menos, conozcan que ésta es la vía más rápida para obtener una respuesta a sus peticiones.

Preparación del candidato

C A P I T U L O I I I

La importancia que consiguen los candidatos mediante el éxito de las campañas políticas se ha incrementado con el desarrollo de los medios masivos de comunicación electrónicos; en un sentido general, la cantidad de votos que un candidato recibe en la elección y el apoyo que llega a conseguir en el desempeño de su puesto dependen mucho de cómo se le juzga en términos personales; en consecuencia, su preparación, de acuerdo con la estrategia establecida en el plan, constituye hoy uno de los aprestos fundamentales de toda campaña.

No se trata de hacer de un candidato lo que no ha sido, es, ni será, o de que el "empaque" sustituya el contenido, sino de desarrollar sus potencialidades y eliminar o atenuar lo que pueda distraer o perjudicar negativamente a los electores; la fabricación de un candidato, si fuera posible, tendría límites muy estrechos, pues "la publicidad sólo multiplica las posibilidades de venta de una mercancía que puede venderse sin publicidad", como reza el más simple y eficiente de los principios publicitarios, que también rige para toda forma de comunicación persuasiva incluida la campaña.

Se trata de preparar al candidato como lo que es, el canal principal del mensaje de la campaña, para que este mensaje llegue al elector sin ruidos ni barreras y funcione sin interrupciones hasta el final de la competencia electoral. Se trata también de acentuar las características y habilidades que serán más útiles al candidato, de acuerdo con la estrategia decidida para la campaña y de su propia agenda.

Durante la campaña, la vida del candidato se alterará notablemente: estará sujeto a jornadas de trabajo agotadoras cuyo resultado será siempre dudoso,

pese a encuestas y actos concurridos; sufrirá una invasión total de su intimidad, cada detalle de su conducta será puesto en duda por la prensa, los oponentes y los electores mismos; todo el tiempo hablará bajo el escrutinio de gente que examinará su cuerpo, forma de vestir, comportamiento verbal y no verbal para sacar inferencias acerca de su mensaje, de su capacidad para desempeñar el cargo al que aspira y de lo que hará si llega a obtenerlo; aun para su familia, la campaña significará condiciones difíciles de aceptar que pueden trastocar sus principales relaciones. El candidato tiene que ser mejor de lo que ha sido antes.

Todo esto necesita preparación. La preparación de los candidatos fuerza hoy a la profesionalización de la actividad política, ya que la vía electoral que parece imponerse en el acceso al poder exige eficacia a los políticos, que se mide fácilmente por la victoria alcanzada o la derrota sufrida; eficacia que sólo puede resultar de la preparación sistemática que requiere el ejercicio profesional de cualquier actividad. Hoy la improvisación y la incursión ocasional en la política pueden cobrar altos costos, que pocos estarían dispuestos a pagar de estar conscientes de lo que puede acarrear para sus vidas emprender una aventura electoral. Ante esta incertidumbre, la única manera racional posible de enfrentaría es la preparación profesional del candidato.

Capítulo



A. Preparación física

Las dificultades implícitas en las tareas que un candidato tiene que realizar durante su campaña requieren de una gran preparación física, es decir, estar en posibilidad de mantener el esfuerzo y el ritmo durante todo el tiempo que sea necesario, sin discontinuidades que puedan poner en peligro los objetivos fijados.

1. Salud¹

La salud se refleja en el físico, en la voz y en el lenguaje corporal. En las campañas, los principales factores que pueden poner en riesgo la salud son la tensión, la ingerencia desordenada de bebidas y alimentos, la falta de descanso y el contacto continuo con la gente.

Antes de la campaña, el candidato debe hacerse un buen examen médico y atenderse males visibles como los de la dentadura y los ojos que, además de causar molestias imprevisibles, pueden ser desagradables a la vista y reflejar descuido de sí mismo, en quien pretende cuidar de la comunidad.

¹ La mala salud no ha sido impedimento para hacer campaña. El caso de F.D. Roosevelt fue notable, pero no más impresionante fue que, a pesar de su invalidez, esta limitación nunca formara parte de su imagen pública, ni sus oponentes la consideraran resaltable, dado el gran vigor y dinamismo que proyectaba como candidato.

Hacer ejercicio antes de emprender las actividades diarias de la campaña, tomar breves descansos para relajarse y caminar previamente a la presentación en un acto importante, pueden reducir la tensión que pone en riesgo la salud y propicia que el candidato cometa errores irreparables. Los candidatos tienen que verse siempre relajados, poseedores de la calma y el control necesarios para inspirar la confianza que piden a los electores.

Se debe poner especial atención a la cantidad de comida que se ingiere; por una extraña razón parece que todos quieren alimentar al candidato y no es inusual subir algunos kilos de más, lo que puede tener aplicaciones para la campaña, como un mayor nivel de fatiga. En cuanto a las bebidas, el café y el alcohol son los mayores enemigos de un comportamiento sereno y, este último, fuente de muchas derrotas electorales. El candidato no debe olvidar que el organismo absorbe un "trago" cada hora, y ello según el peso y lo que se ha comido, y que los efectos del alcohol se notan más cuando se hace una aparición pública, de manera que un trago antes de un discurso equivale a tres. Por eso, se recomienda sólo probar los alimentos y bebidas cuando, si no lo hace, el anfitrión puede sentirse profundamente ofendido.

La falta de descanso es resultado de una agenda muy cargada, lo que puede reflejar que el programador no ha captado correctamente la carga de trabajo que puede soportar el candidato o que la estrategia de la campaña le exige demasiado respecto a sus capacidades. Toda campaña se planea para servir a un candidato conforme a sus fortalezas y debilidades, no al revés; por lo que debe procederse a hacer los ajustes necesarios para que el candidato tome descansos y cumpla

con su papel sin riesgo de enfermarse a la mitad de la gira. El tiempo utilizado en los traslados puede ser empleado por el candidato para ejercitarse, relajarse y dormir, de modo que al arribar a su destino se encuentre fresco.

Las campañas exitosas significan para los candidatos contacto físico con la gente, en especial si su estilo es cálido; no obstante, deben evitarse contagios provenientes del encuentro con los electores. Siempre hay que tomar algunas precauciones, como lavarse las manos después de los saludos, antes de comer y cada vez que se pueda; no tocarse la cara, alejarse de quienes tienen catarro y voltear la cara cuando alguien tosa o estornude. La tensión y la fatiga bajan las defensas naturales del organismo; por eso, el chofer ayudante debe estar atento para que las personas enfermas que se encuentren en un acto hagan el menor contacto posible con el candidato.

2. Peso

El exceso de peso es importante si resulta muy notable, tanto porque aumenta el grado de fatiga como porque refleja una debilidad de carácter o infelicidad, además de que puede ser conectado a otros rasgos negativos del candidato para ridiculizarlo. Tampoco ayuda mucho en las presentaciones en televisión. Asimismo, cuando se realiza campaña en poblaciones miserables y famélicas, un candidato muy excedido de peso puede provocar un contraste paradójico.

Por eso, muchos consultores piden a sus candidatos perder peso como una manera de prepararse para la campaña y no únicamente por razones telegénicas. La mayoría de los candidatos aumenta de peso durante su campaña; si la inician

excedidos, su fatiga irá en aumento y su imagen en deterioro.

3. Voz

La personalidad se proyecta a través de la voz. Una buena voz es fuente de éxito. Es tan importante como la apariencia, las maneras y el mensaje. El público oye con facilidad una voz que le agrada. Por eso, la voz debe ser un valor que todo candidato debe cuidar, ejercitar y tratar de mejorar permanentemente. Una buena voz es: "agradable, resonante, relajada, bien modulada, con tono bajo, controlada, cálida, melódica, interesante, elocuente, confiable, autorizada, cortés, colorida, expresiva, natural, rica, plena, audible y positiva". En contraste, una mala voz es: "nasal, estridente, rasposa, trémula, aguda, con gemido, anhelante, tímida, cortada, ruidosa, inaudible, inefectiva, pomposa, sarcástica, vacilante, monótona, tensa, débil, dura".

Si la principal actividad de un candidato durante la campana será hablar, su voz debe ser preparada para entregar claramente el mensaje a los electores, sin provocar desagradados que levanten barreras a la persuasión. El objetivo es corregir todo aquello que signifique un obstáculo a la comunicación que el candidato se propone establecer con el electorado, como la mala pronunciación; una fuente de distracción, como la monotonía; o un motivo de rechazo, como los tonos agudos.

Si se habla y los oyentes piden con frecuencia que se repita lo dicho; si se bombea la "p" produciendo un sonido duro y desagradable o duele la garganta después de hablar más de 10 minutos, o se chasquea la lengua y se aspira, o no se puede

controlar la voz al final de una larga oración, por ejemplo, se tienen serios problemas con la voz que deben ser corregidos. Más grave es que no haya congruencia entre la voz y la apariencia física: ser hombre maduro y tener voz de niño, o joven y hablar como anciano. Todos estos defectos pueden ser corregidos mediante los ejercicios adecuados, pero requieren de una gran disciplina.

Ya en la campaña, a medida que avanzan las etapas y, sobre todo, durante el cierre, muchos candidatos enfrentan problemas con su voz. Es necesario, entonces, protegerla desde el principio de excesos que afecten su volumen y calidad. El hecho de fumar tiene consecuencias directas en la voz, además de que la gente que fuma es considerada nerviosa y de que el humo y el olor pueden ser desagradables para los no fumadores. Esto debe tomarlo muy en cuenta el candidato para vigilar, si es que fuma, su cantidad de cigarrillos y las circunstancias en que lo hace.

El candidato debe procurar no hacer uso de su voz cuando pueda permanecer en silencio. Debe evitar, por ejemplo, conversaciones triviales en fiestas, en lugares ruidosos que exigen subir el volumen y hablar sin necesidad durante los traslados entre uno y otro acto. Siempre se recomienda descansar la voz antes de un debate o de un discurso importante.

4. Aliento y transpiración

Los olores son otro canal de comunicación, muy importantes en los animales y, desde luego, en el hombre. Durante la jornada, los candidatos deben vigilar periódicamente su aliento y su transpiración. La halitosis puede ser motivo de mala impresión porque es desagradable, más si se

aumenta con el olor de; tabaco y del alcohol; el candidato debe esforzarse por mantener su aliento siempre fresco para que la gente reciba su mensaje sin distracciones molestas.

La transpiración se interpreta como una señal de inseguridad y nerviosismo; además, produce brillo en la cara, lo que es fatal para la fotografía y el video, y olores que pueden ser interpretados como descuido en el arreglo personal. Permanentemente, los candidatos deben usar desodorantes y vigilar que su cara luzca fresca y sus manos se sientan secas y limpias. Saludar una mano sudada, caliente o fría, no es una sensación grata para el elector y puede afectar la idea que se está formando del candidato.

Los perfumes tanto femeninos como masculinos deben ser discretos y, sobre todo, provocar la impresión de pulcritud. Conviene usar aromas muy suaves porque algunos de ellos pueden no ser del agrado del elector y alterar desfavorablemente su percepción del candidato.

5. Apariencia física

La apariencia física transmite también un mensaje, un mensaje visual al que la gente tiende a otorgar más credibilidad y a recordar más que el propio slogan de la campaña. El arreglo del pelo, patillas, bigote y barba; el cuidado de las uñas y, en la mujer, el maquillaje; el vestuario, los anteojos y la joyería, entre otros, contribuyen, en conjunto, a formar una imagen visual de las personas, entre los dos extremos del descuido y la ostentación.

"La oportunidad para dar una buena primera impresión es única." Los candidatos deben tener presente que la gente juzga a los demás durante los

primeros cinco segundos, sólo con mirarlos; y otra vez, durante los primeros cinco segundos después de que comienzan a hablar. Si su apariencia no inspira respeto, no podrán entregar su mensaje porque algo interpuso una barrera entre ellos y los electores.

La apariencia que adopte un candidato debe permanecer invariable durante todo el tiempo que dure la campaña; cambiar radicalmente el peinado de un candidato o permitir que un candidato se rasure el bigote puede provocar problemas de identificación en el electorado. Todos los cambios deben hacerse antes de iniciar la campaña y en congruencia con el mensaje de la misma.

Obviamente, lo primero que se tiene que evitar es una apariencia de descuido y, al contrario, se debe tratar de despertar credibilidad y confianza para que la gente esté dispuesta a escuchar el mensaje. Como principio general, se considera que los elementos físicos no deben distraer la atención del mensaje, sino, en lo posible, reforzarlo. El arreglo debe resistir largas jornadas de trabajo y cambios de clima, presentarse en gran variedad de actos y lucir bien en persona y por televisión. Además, la comodidad es importante, pues permite soltura y permanencia interrumpida en los actos de campaña.

Con base en esos principios generales merecen atención las siguientes recomendaciones:

a. El pelo

En los hombres el pelo puede llegar a cubrir la cabeza y parte de la cara; entre más al descubierto se deje la cara es mejor, porque es en donde se centra la comunicación; siempre hay que estar

rasurado perfectamente, pues "no hay nada más desagradable que ver una barba sin afeitar, aunque sea de poco tiempo"; pero si se usa bigote, patillas o barba, se aconseja que luzcan muy pulcras y que se deje ver el labio superior; el cabello largo en los hombres puede no dar confianza a muchos electores, más aún si se acompaña con barba también luenga. Aun con el pelo corto, la caspa sobre los hombros siempre es repugnante. No se debe cortar el pelo inmediatamente antes de una aparición pública importante, porque se notará y perderá naturalidad.

En las mujeres el pelo no debe dominar la imagen, oscurecer la cara o atraer demasiado la atención. Algunos recomiendan que cubra parcialmente las orejas y caiga justo en los hombros. No se puede estar cambiando de peinado en cada aparición pública; una vez escogido, el tipo de arreglo debe mantenerse durante varios años. Dada la escasez de tiempo, es mejor que su cuidado pueda hacerlo la propia candidato, sin depender del peñador, a menos de que disponga de grandes recursos. Si el peinado resiste el viento y la humedad se tiene una gran ventaja.

De cualquier forma, entre más natural luzca' mejor; en televisión se corre el riesgo de parecer demasiado artificial si se necesita mucho fijador para mantener el pelo en su lugar. No debe escogerse un peinado que provoque que la candidato se aparte a cada rato el cabello de la cara, ni uno que vibre con cada movimiento de cabeza. Se trata de que el pelo constituya un marco adecuado para la cara, que ambos ojos puedan verse.

Hombres y mujeres que usan tintes colorantes deben retocarse las raíces con la frecuencia suficiente para no adquirir un aspecto de descuido.

b. La cara

La cara es el elemento clave de la imagen personal y lo que trata de mirar la gente cuando los candidatos se presentan a dar su mensaje ante los electores; debe evitarse cualquier cosa que brille o llame más la atención que los ojos y la cara, pues aquellos ayudan a la transmisión del mensaje y la expresión de la cara debe ser vista primero.

En las mujeres el maquillaje debe ser discreto, sin exageraciones; no debe distraer; demasiado, hace creer que la persona se esconde; debe ser resistente para no requerir constantes ajustes. Los ojos son parte importante del lenguaje no verbal; por lo tanto, el maquillaje debe proporcionar un efecto suave y sutil alrededor de ellos, más que dominarlos. En cuanto a los labios hay que evitar los rojos encendidos, porque la gente verá los labios antes de ver los ojos u oír el mensaje. Los ojos, no los labios, deben ser lo que los electores vean.

En televisión, las personas lucen diferentes debido a la iluminación cenital y a que las cámaras tienden a realzar los colores, las líneas y los contrastes, de modo que resaltan los detalles que pasarían inadvertidas a simple vista, como las arrugas, la barba² el tinte del pelo y las imperfecciones o brillo de la piel; además, distorsionan la cara y la figura según el ángulo de toma; el resultado es que hacen aparecer a la gente más gruesa y más vieja: según algunos, se

² En el primer debate televisado en Estados Unidos, se atribuyó a la barba cerrada de Nixon ser la causa de su aspecto descuidado y hasta gangsteril que algo contó para su derrota frente a Kennedy.

aumentan diez años y entre cuatro y cinco kilos a la apariencia. Por lo tanto, estos efectos tratan de compensarse mediante el maquillaje y la ropa adecuada; el maquillaje tiene por objeto eliminar las ojeras, cubrir las áreas rasuradas, eliminar el brillo en la nariz, en la frente y en la calva si es el caso, absorber la transpiración, arreglar el peinado y limpiar los hombros de cualquier partícula. Respecto al maquillaje femenino, los *close up* demandan maquillaje suave, natural e invisible.

Cuando se asista a la televisión, es importante tener presente lo anterior para tratar de lucir lo mejor posible. Conviene enterarse de antemano si habrá maquillista, dado que en algunas estaciones pequeñas se carece de este servicio o no disponen de él a todas horas, de modo que si se quiere cuidar la imagen, hay que tomar algunas providencias.

c. Los ojos

Los ojos son el medio principal de la comunicación visual, en los que frecuentemente se confía más que en las palabras. Por lo tanto, para dar una impresión de sinceridad deben mantenerse siempre a la vista del público. Si se usan anteojos, éstos deben permitir verlos y no distraer la atención de ellos. El diseño de la armazón puede ser empleado para resaltar o atenuar la forma de la cara y de la nariz. El color de la montadura debe armonizar con el color del pelo. En todo caso, los anteojos no deben dominar ni oscurecer los rasgos.

Si permanentemente se usan anteojos, deben quedar bien ajustados para que no obliguen al candidato a estar constantemente corrigiendo su colocación. Es importante también mantenerlos perfectamente limpios; unos lentes empañados o

sucios dan la impresión de descuido, por lo que debe aprovecharse toda oportunidad para limpiarlos en privado.

Para las presentaciones en televisión es muy importante que no brille la armazón, lo que puede lograrse con crema o talco; con este mismo propósito conviene usar lentes antirreflejantes si es posible, y nunca portar lentes de cualquier color ante las cámaras, porque pueden dar una apariencia siniestra.

Si se ha decidido dar la cara al electorado con lentes, esta imagen debe ser conservada. No se debe aparecer a veces sin lentes en persona, en foto o en video, porque puede confundirse al electorado. Tampoco se debe cambiar el estilo de la armazón durante la campaña, por el mismo motivo.

d. Las manos

Las manos son otra parte del cuerpo que atrae la atención de la gente en el proceso de comunicación. En los hombres, las uñas deben estar pulcramente cuidadas, pero sin exageraciones. Las mujeres deben tener en cuenta que los tonos rojos acortan las manos y llaman la atención, por lo que no son recomendables; que las manos con uñas largas pueden expresar excesiva preocupación por la apariencia, y que el barniz deteriorado provoca impresión de descuido, por lo que, si no se dispone de mucho tiempo para cuidar el arreglo, deben preferirse los tonos rosados, que son menos llamativos y hacen menos notables las raspaduras.

Tanto candidatas como candidatos no deben usar anillos, pulseras o relojes grandes y brillantes que

distraen a los electores del mensaje y pueden causar una impresión desfavorable como ostentación de riqueza, sobre todo si se está haciendo una colecta de fondos. Además, cuando se estrecha la mano de gran cantidad de personas, usar anillos, sobre todo grandes, puede provocar magulladuras en los dedos.

e. El vestuario

"La ropa es la primera palabra del candidato", puede crear su imagen y transmitir una declaración acerca de él y de lo que piensa de sí mismo, su propia estima y satisfacción. No debe dominar ni desvirtuar su mensaje. Si la apariencia es atractiva, el auditorio estará de su lado antes de que diga algo.

El vestuario de los candidatos debe seleccionarse de acuerdo con las características de la división electoral y la estrategia, los tipos de acto y de actividad previstos para el candidato. Si la campaña se desarrollará en las áreas rurales o en los barrios populosos, la forma de vestir tendrá que ser diferente, a si tendrá lugar en los medios masivos. De acuerdo con la agenda del candidato, los requerimientos de vestuario pueden ser: formal, informal, de día, de noche y de fiesta, por ejemplo.

La forma de vestir depende de dos factores: a) la edad, personalidad y estilo del candidato, y b) las características de los grupos sociales con los que se reúne en los actos de campaña. Los candidatos deben planear su vestuario para que, con pocas y buenas prendas, puedan ir a donde sea y adaptarse a cualesquiera situaciones. Se pueden formar conjuntos coordinados flexibles y funcionales, de modo que, con ligeras variaciones, sirvan para vestir apropiadamente en actos formales e

informales, urbanos y rurales, en una misma jornada de trabajo. Como cada grupo ve al candidato sólo una vez, éste no necesita usar algo diferente en cada acto; además, tampoco debe estar vestido como el público, sino como se visten los que ocupan el puesto al que aspira. Conviene llevar un maletín con: vitaminas, audios relajantes, cojines para la espalda, espejo de bolsillo, maquillaje, camisa o blusa limpias y medias o calcetines limpios, corbata adecuada para televisión, zapatos de fiesta, etcétera.

La selección del guardarropa tiene que hacerse de modo que pierdan importancia características físicas negativas, como piernas cortas o largas, muy baja o muy alta estatura, cuerpo voluminoso, caras anchas o afiladas, etcétera. El objetivo es que el candidato luzca lo mejor posible.

Independientemente de la edad y del sexo del candidato, se recomiendan las telas y estilos clásicos y neutrales que permiten proyectar seriedad y formalidad, además de que no distraen; para dar un toque de individualidad se recomiendan los accesorios, como las corbatas en los hombres, y las blusas y mascaradas en las mujeres.

Respecto a los colores, dada la posibilidad permanente de la presencia de cámaras fotográficas y de televisión, se aconseja no usar rojo, blanco, negro, estampado grande y contrastado, a cuadros o rayado.³ Los colores oscuros hacen lucir más pequeño y viejo, y los claros, más grande y grueso, de ahí que los mejores sean los colores que están al centro de las tonalidades. Los colores y tonos escogidos deben

³ Estos colores y dibujos producen en televisión una vibración óptica que se conoce como efecto moiré.

fotografiar correctamente a colores y en blanco y negro; lucir bien para el público presente y para quien observa el acto a través de la televisión. Si el acto es importante, de ser posible, los colores de la ropa deben armonizar con los colores, formas e iluminación del escenario. En todos los casos, es muy importante que el candidato esté a gusto con su propia apariencia porque proyectará confianza en sí mismo.

En lo que corresponde a los varones, las recomendaciones que más se repiten son las siguientes:

- Deben preferirse los colores oscuros y los estilos más conservadores para proyectar una imagen de seriedad y formalidad. Según Azorín, la primera regla de la elegancia es la simplicidad: "No ponga en su persona más que lo necesario, pero que lo necesario sea de lo mejor. Sencillez y naturalidad: ésta es la síntesis de la elegancia".
- La camisa no debe quedar ajustada aun en el caso de hombres delgados; un cuello ajustado no sólo es incómodo, sino que aumenta su volumen. Se aconseja el uso de camisas grises porque el blanco es un color dominante, que ciega y que brilla más que la cara. El cuello de la camisa es importante para enmarcar la cara; las puntas prolongadas alargan el rostro, y viceversa; entre más abierto esté el cuello al frente, más se ensancha la cara.
- La corbata no debe distraer la atención de la cara ni dominar a la persona, sino enriquecer el color de los ojos. Las corbatas deben ser de colores y diseños discretos; para presentarse en la televisión, nunca de material brillante, rojas, a rayas, a cuadros o con impresos pesados.

- Los pañuelos en la bolsa del saco tampoco deben ser llamativos ni colgar porque pueden verse baratos u ostentosos; en caso de duda, mejor no usarlos. Si se prende algún distintivo en la solapa, puede brillar; además, la gente se preguntará su significado. En general, es mejor no usar todo aquello que pueda brillar ante las cámaras.
- Los calcetines deben ser oscuros y largos porque las espinillas desnudas son poco atractivas cuando se cruzan las piernas.
- "Por el calzado se conocen los hábitos y carácter de la persona", decía Azorín. Los zapatos deben ser de estilo sencillo, cómodos y ya probados. Los zapatos descuidados pueden echar a perder el mejor traje.

En lo que respecta a las mujeres:

- El color del vestuario femenino debe intensificar el color de los ojos, la piel y el pelo. Se recomienda seguir una sola línea, sin quiebres, con la misma tonalidad de colores de la cabeza a la punta de los pies para que la atención se centre en el mensaje y los ojos. Las rayas, bolas, dibujos muy pesados, floreados grandes o dibujos de fantasía vibrantes, contribuyen a cortar en pedazos la figura e inconscientemente desvían la atención del mensaje.
- La candidata debe sentirse cómoda, nunca usar un vestido por primera vez en una presentación pública. La ropa apretada hace aparecer más gruesa y se arruga más pronto, especialmente el frente de la falda.
- El cuello de la blusa o vestido debe conformarse al contorno del rostro. Se puede alargar la cara con un cuello en V, o suavizar el efecto con una mascada. Si la candidata tiene el cuello corto

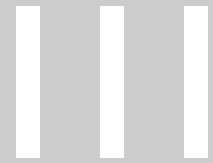
debe evitar inclinaciones, cuellos de tortuga o demasiado altos. Los escotes bajos deben evitarse.

- Las mangas cortas, aun en verano, dan impresión de informalidad, además de que atraen más la vista, por lo que se recomienda mangas largas.
- Los aretes no deben ser más grandes que los ojos ni estar colgados para captar la luz porque distraen la atención de los ojos; lo mismo sucede con los prendedores grandes. Las joyas deben ser pocas: aretes de botón, un collar modesto y un reloj discreto serán suficientes. Las pulseras pueden golpear en el micrófono y causar ruidos. Debe evitarse usar cualquier cosa que brille, destelle, cuelgue, suene o haga ruidos y pueda distraer la atención de la cara y del mensaje. La joyería equivocada puede detractar más que enriquecer la imagen pública.
- Cuando se use falda, ésta debe permitir a las candidatas sentarse cómodamente frente a un lugar lleno de personas y posiblemente sentadas en un nivel superior al público, sin necesidad de estaría bajando. Deben evitarse las faldas incómodas al sentarse que se arrugan o se abren. Es más conservador el largo unos centímetros abajo de la rodilla.
- Los zapatos deben permitir centrar el cuerpo y clavar los talones en el piso, sea caminando, sentada o parada. Por eso se deben usar zapatos cómodos y tacones tan bajos como se puedan tolerar. Hay que evitar los tacones de formas no comunes, así como los colores brillantes y combinados.
- La bolsa de mano es "la casa y el escritorio de la candidata", por lo que su tamaño y distribución es muy importante; debe ser lo suficientemente grande para llevar todas las cosas que necesite,

pero no tanto que resulte desproporcionada para su estatura. Sin embargo, las candidatas no deben portar bolsa en los actos de campaña porque estorba los saludos y los movimientos de manos, además de que su vigilancia se convierte en un factor de distracción. La bolsa debe ser encomendada a alguna voluntaria que la acompañe a los actos o al chofer ayudante.

- Debe evitarse cualquier tipo de arreglo personal o muda en público: quitarse el abrigo, el saco o cambiarse los zapatos; maquillarse o peinarse; sacar cosas de la bolsa, etcétera. Esto hace perder el encanto.

Capítulo



B. Preparación mental

El esfuerzo que el candidato realizará durante la campaña requiere también de preparación mental porque se trata de una competencia en la que puede ser muy importante la fuerza de voluntad para alcanzar el triunfo. La incertidumbre, que sólo termina cuando se conocen los resultados de la elección, pone a prueba el espíritu de resistencia de; candidato porque él nunca sabe con seguridad si valdrá la pena tanto sacrificio. Además, el que lleva a cabo la tarea de persuasión es el propio candidato, quien en sí mismo representa también el argumento con que se trata de convencer a los electores. Todo esto exige actitudes mentales adecuadas para sostener el esfuerzo sin desmayar a lo largo de toda la campaña.

1. Confianza en sí mismo

Nadie puede convencer a otros de lo que él mismo no está convencido. Todo candidato debe actuar con el pleno convencimiento de que es mejor que sus oponentes y de que tiene los atributos necesarios para ganarles. Difícilmente le parecerá a otros competente si él mismo no se siente competente. No podrá gustar a otros si él mismo no se gusta y se respeta. El candidato debe visualizarse como ocupante del puesto al que aspira. Debe caminar, hablar, vestir y pensar como el candidato exitoso que ha sido electo.

2. Conocer las fuerzas y debilidades propias

La confianza en sí mismo debe surgir del conocimiento de sus fuerzas y alcances. Todo hombre tiene un temperamento; en él hay notas de fuerza y notas de flaqueza. El candidato debe saber cuál es la que en él domina, a qué debe él su fuerza. De este modo, su estrategia se dirigirá por el lado en que puede triunfar. Si conoce su característica, su nota dominante, sabe cuándo ha de aceptar o no dar la batalla. Para ayudar en esta reflexión, se aconseja que el candidato escriba su biografía y la de su familia en forma breve, pero lo suficientemente detallada para servir de fuente en la elaboración de la propaganda de campaña.

3. Tener preciso por qué se quiere el puesto

El candidato debe preparar una declaración de por lo menos mil palabras en la que explique por qué está compitiendo para el puesto. Esta declaración le servirá para aclarar su pensamiento y puede ser la base para su discurso básico y desarrollar la propaganda. Se debe hablar de las razones intelectuales y sentimentales para competir en la elección. A veces se compete por competir, sin reparar en el puesto. También se debe saber lo que se quiere hacer con el cargo. Muchos no lo saben. Si esto se refleja en la campaña habrá poca credibilidad.

Es importante que aclare para sí mismo sus principales posiciones en los asuntos clave que preocupan al electorado de la división electoral. Esto es importante para evitar que la vorágine de las declaraciones espontáneas lo conduzca a posiciones que nunca quiso asumir.

4. Conocer la división electoral

El candidato debe profundizar su conocimiento de la división electoral. Debe manejar sus estadísticas y geografía básica. Entender los problemas que más preocupan al electorado y las soluciones que proponen su partido y los opositores, si es el caso. Antes de iniciar la campaña se aconseja hacer un discreto recorrido de la división, que le permita ubicar de manera concreta el campo en el que se realizará la campaña y "sentir" a su gente.

5. Compenetrarse y comprometerse con la estrategia de la campaña

El candidato es el principal ejecutante de la estrategia de la campaña cuyo éxito depende de su comprensión y aplicación correcta. Si no la conoce plenamente, o no está de acuerdo con sus lineamientos ni se compromete a cumplirla y a hacerla cumplir puntualmente, la campaña podrá tener entonces dos vertientes: una formalmente aceptada y otra que se irá conformando con la actuación del candidato. Debe evitarse esta situación porque hace perder el rumbo, desperdicia recursos y puede exponer a la derrota. Si el candidato no está conforme e identificado con la estrategia, ésta debe mortificarse hasta alcanzar un completo acuerdo.

Si el financiamiento de la campaña exige un intenso esfuerzo para reunir fondos, el candidato debe aceptar su importante participación en la tarea de pedir, que para la mayoría suele resultar poco agradable. El candidato siempre "debe estar dispuesto a hacer lo que le está pidiendo a otros que hagan" y no olvidar que pide a incontables personas largas horas de su tiempo como miembros de la campaña y como voluntarios de ella.

6. Preparación moral: honradez y honestidad

La honradez se refiere al proceder recto propio del hombre probo. La honestidad es la compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras. "Las personas buscan en sus líderes las mismas cualidades que buscan en los amigos." En las campañas, la honradez y la honestidad no sólo son un imperativo moral, sino una manera de prevenir males mayores. La demagogia en los mensajes, por ejemplo, quizás exitosa una vez, es el origen del descrédito de un gobierno incapaz de cumplir sus exageradas promesas de campaña; a mediano plazo es la tumba de carreras políticas meteóricas y la causa del rechazo del electorado a los partidos políticos que la utilizan por sistema. El uso irresponsable de la campaña negativa puede convertir al oponente en víctima y revertir el efecto buscado. Las prácticas fraudulentas, en la era de las comunicaciones y de la información, es imposible que pasen inadvertidas; sólo provocan el desprestigio y los problemas postelectorales que descubren el atraso del desarrollo político democrático.

En una democracia es difícil sobrevivir políticamente sin respetar los límites morales que la sociedad establece para sus dirigentes. La democracia es, hasta ahora, el único sistema que otorga al electorado la capacidad de corregir mediante elecciones periódicas. Todo candidato debe aspirar a que el elector que vote por él nunca lo lamente y siga dispuesto a darle su voto para otros puestos en otras elecciones. Esta es la clave de una carrera política larga y exitosa.

Otro aspecto importante de la preparación moral de los candidatos se refiere a los compromisos que está dispuesto a asumir para

obtener el cargo. ¿Se desea a cualquier costo? ¿Cuáles son los límites? ¿Será prisionero de intereses y compromisos en el ejercicio del puesto? ¿A quién servirá realmente? Cada vez que un candidato acepte ayuda importante de cualquier índole, debe reflexionar acerca de los motivos de esa donación y del grado de compromiso que, abierta o implícitamente, contrae si la recibe. 7. Preparación emocional

En política cada imperfección se magnifica. Los defectos y errores se aprovechan y se difunden; cada detalle de conducta es examinado con microscopio. Aun los familiares son objeto de bromas crueles, chismes e infundios. "En política hay dolor con cada ganancia." Siempre se puede esperar lo peor. Durante la campaña, "la vida del candidato se convertirá en una pecera con extraños mirando constantemente hacia adentro, tratando de ridiculizarlo y de cuestionarlo". Le cerrarán la puerta en la cara. A veces se va a sentir como un mendigo pidiendo limosna o un payaso ridículo pavoneándose públicamente por las calles. Directa o indirectamente, será atacado por los oponentes.

Esto es también la campaña. No se debe desperdiciar el tiempo sintiéndose mal por situaciones que no se pueden evitar. Todo candidato debe prepararse emocionalmente para no vacilar en ningún momento o sufrir un colapso en las últimas etapas de la campaña. Debe fortalecer su ánimo mientras tiene tiempo para hacerlo.

8. Asumir la vida pública

Los candidatos deben tener siempre presente que "hablar en público ocurre todo el tiempo que se habla en público: al platicar con los electores

durante la solicitud del voto puerta por puerta, lo mismo que en una conversación con el reportero local". Todo lo que hagan es materia de prensa. El candidato tiene que acostumbrarse a perder su intimidad, a mantenerse en guardia todo el tiempo, porque en el momento menos esperado puede haber alguien que registre y difunda después el lenguaje soez⁴ o los comentarios ofensivos que hizo a la ligera sobre alguien; que lo fotografíe o grabe en posiciones grotescas que lo etiqueten para siempre. Nunca hay que bajar el escudo. Todo lo que haga o diga puede estar en primera plana al día siguiente. Los candidatos tienen que aprender a sobrevivir en la vida pública.

9. Prepararse para la victoria tanto como para la derrota

El candidato debe tener en cuenta que la inmensa mayoría de los electores no lo conocen. Por lo tanto, de ninguna manera pueden votar en contra o a favor de él como persona; muchos lo rechazarán sólo por el simple hecho de retar a su candidato favorito; muchos otros votarán a su favor por razones que no tienen nada que ver con su persona; solamente un insignificante porcentaje votará en contra o a favor del candidato por el simple hecho de que él es él. Esto debe tenerse presente para manejar la tendencia de los candidatos a sentirse muy queridos y admirados cuando triunfan, o sumamente deprimidos y menospreciados cuando son derrotados.

El candidato debe prepararse para la victoria, que puede significar profundos cambios en su vida, como nuevo lugar de residencia o constantes ausencias del hogar; incursión en un ambiente

⁴ El lenguaje soez revela autoritarismo, menosprecio a sí mismo y para los demás, pobreza de lenguaje y proclividad hacia las concepciones gruesas y poco matizadas. Inspira poco respeto hacia quien lo emplea.

nunca imaginado; nuevos colaboradores, sólo algunos sobrevivientes de la campaña. Se debe pensar y asumir lo que traerá consigo el triunfo.

Se debe reflexionar si se pueden afrontar las consecuencias de un fracaso: "las derrotas tienen un profundo impacto psicológico. Un día se despierta y encuentra que ya no está más en el escenario. Hay una pérdida de autoestima, duda de lo realizado y del propio valor. Perder requiere un periodo de cura. Puede requerir un cambio completo de *status* y de estilo de vida. Puede necesitar unas vacaciones y ponerse al corriente con la esposa sobre una base de casa, ya no de podio. Lo fundamental de una campaña es el candidato; cuando cesan los ruidos y el tumulto, tiene que vivir consigo mismo".

Capítulo



C. Habilidades: la comunicación interpersonal

Las presentaciones del candidato toman varias formas. La repetición sin fin de un discurso preparado es la más común.⁵ Formalmente, esta presentación es para que el candidato haga oír sus propuestas; en realidad, más que pretender comunicar el contenido de su discurso a su auditorio, el candidato trata de crear el halo de que está preparado para afrontar problemas públicos altamente complejos. Se trata, además, de generar en el auditorio confianza en su sinceridad e inteligencia, identificación con su personalidad y manera de ver las cosas, y desde luego la decisión de votar por él en las elecciones.

El mismo propósito tienen los debates, las ruedas de prensa y todos los actos en que se tiene la presencia del candidato. Esto no deja de tener sentido en la medida en que la mayoría del electorado no puede entender los complejos problemas públicos y que las propuestas pueden ser rebasadas por los acontecimientos, de modo que lo que más necesita el electorado es tener confianza en que el candidato representará cabalmente sus intereses y será capaz de encontrar soluciones a sus problemas con base en las propuestas de campaña o las que mejor se adapten a los momentos por venir.

⁵ Los candidatos tienden a pensar que sus discursos son oídos por todos y que todos saben sus posiciones. Si dicen algo bueno o importante, hay que repetirlo hasta que cale.

Generar esta confianza requiere de grandes habilidades de comunicación interpersonal -sobre todo a través de los medios masivos- tanto de carácter verbal como corporal.

La comunicación interpersonal es la que el candidato realiza cara a cara con los electores, individualmente o en grupo, de manera informal o mediante un discurso, de viva voz o con ayuda de altoparlantes. Su rasgo principal es que el emisor dispone de la capacidad de ajustarla conforme a la reacción del receptor a su mensaje (retroalimentación); por eso, se considera que es el medio de persuasión más eficaz.

A lo largo de toda la campaña, el candidato- se comunica interpersonalmente en todos los actos a los que asiste. Sin embargo, la comunicación interpersonal del candidato y la de sus voluntarios con los electores aumentan durante las últimas etapas de la campaña, cuando se prevé que el elector busca alguna confirmación o interpretación del contenido de los mensajes que ha recibido por los medios masivos. Esto sucede en las fases de la promoción del voto y del cierre de campaña.

La comunicación interpersonal es la que mejor caracteriza a la democracia. Acercarse a la gente, tocarla, darse un "baño de pueblo", encierra un gran simbolismo democrático que fundamenta la creencia de que el candidato gana votos cuando se presenta personalmente, aunque no diga nada importante, porque su sola visita expresa su interés en los electores. Aun en las elecciones del mayor nivel, hacer campaña personal todavía tiene sentido por la noticia local extra que motiva la presencia del candidato, sobre todo si aparece con los líderes locales populares y porque desarrolla actividades

que pueden ser televisadas, fotografiadas o descritas para el público regional o nacional.

Hay diversos estilos de comunicación interpersonal: dominante, dramático, contencioso, animado, de "dejadador" de impresiones, relajado, atento, abierto, amigable. Las personas adoptan un estilo propio, resultado de una combinación de los otros. Existen tres tipos básicos de comunicador: los que sienten una fuerte obligación de decir exactamente lo que piensan, sin importar cómo esto afecta a su interlocutor; los que están más interesados en ser apropiados y sólo dicen lo que piensan que los demás desean oír; y el retórico sensitivo, que no sigue necesariamente las reglas sociales, pero tampoco envía mensajes sin la consideración de los otros, ni trata de apaciguarlos, sino que se da cuenta de que a veces una idea no debe ser comunicada. Éste se esfuerza por encontrar una variedad de maneras de comunicar sus ideas y sentimientos a los demás. El estilo que adopte el candidato debe tender a este último, porque el primero sería fatal para la campaña; y el segundo, resultaría poco creíble, falso y demagógico.

Los estudiosos de la comunicación interpersonal identifican, por los menos, cinco principios de atracción humana: "Primero, somos atraídos por gente que está en proximidad física con nosotros. Segundo, somos atraídos por gente que es similar a nosotros. Tercero, somos atraídos por gente que nos da una retroalimentación positiva. Cuarto, si nos encontramos en una situación que nos produce ansiedad, tendemos a tener una mayor necesidad de la interacción humana y, por lo tanto, somos más propensos a ser atraídos por otra gente. Quinto, si ya hemos mostrado algún tipo de conducta de apoyo a un individuo, tendemos más a ser atraídos por ese individuo que si nunca se hubiese dado tal conducta".

Estos principios de comunicación interpersonal no deben ser ignorados por los candidatos, sobre todo en la tarea de la colecta de fondos, que es interpersonal por naturaleza. Los electores no contribuyen a una campaña política a menos que se sientan atraídos por el candidato. Por eso, cuando el financiamiento es fundamentalmente privado, la capacidad para coleccionar grandes cantidades de dinero se considera un indicador muy importante de que el candidato ganará la elección.

Además de estos principios, en la comunicación interpersonal deben atenderse las siguientes recomendaciones, cuya validez depende siempre de los factores culturales prevalecientes en las situaciones en que se puedan aplicar, pero conviene que no pasen inadvertidas para el candidato:

- **Inspirar confianza a los votantes**

En el trato con los votantes, para inspirar confianza, el candidato debe ser directo: preguntar, pero escuchar. Ser amable, gentil y obedecer al electorado que es el que puede, de buena fe, elegirlo para el cargo con la esperanza de que representará sus intereses por encima de los propios.

- **Grado de intimidad con los electores**

El candidato debe tener habilidad para no cruzar los límites del buen gusto y de la intimidad; si se interesa por esta última, por ejemplo, puede dar lugar a que se rompan las barreras; sin embargo, este tipo de situaciones, generalmente, es bien aceptada por la gente más marginada.

- **Saludos de mano**

Un saludo con carga emocional puede reflejar bien el deseo de compenetración con la otra

persona. La función de la sonrisa es establecer un tono inicial positivo y amistoso. La mirada intensa señala que los canales de comunicación están abiertos. En las campañas, los saludos simbolizan el apoyo que el elector brinda al candidato. El saludo debe "personalizarse" con una mirada a los ojos, una sonrisa y una palabra para mostrar interés por quien se saluda; saludos "burocráticos", hechos mecánicamente mientras se distrae la atención hacia otras cosas o se habla con otra persona, son desmotivantes, hacen perder la credibilidad y constituyen un esfuerzo inútil.

Demasiados apretones de mano pueden dejarla adolorida, por lo que en su momento se puede llevar ostensiblemente algo en la derecha para saludar con la izquierda y así lograr descanso, sin que se pierda eficacia. También se puede saludar con una palmada en el brazo arriba del codo, siempre que el candidato y el elector sean del mismo sexo, pues de lo contrario se expresará demasiada familiaridad. Lo importante es el contacto físico.

- **Aprender a escuchar**

Cuando el candidato sostenga alguna conversación con cualquier elector, debe hacerlo sentir importante y hacerlo pensar que el tema del que conversan es de su interés. Por lo mismo, debe aprender a escuchar más y a hablar menos. Saber escuchar se logra mediante la identificación del propósito o motivo para escuchar: generar simpatía, informarse y evaluar. Para lo primero, escuchar requiere acercarse a la

situación de comunicación con la actitud de comprender a la fuente, explorar su punto de vista y compartir su espíritu. Por lo común, la gente no es buena "escuchadora". "Escuchar es tratar de entender los mensajes en términos de la estructura cognitiva de los otros, en vez de la nuestra. Hasta que exploramos cómo otros ven las cosas podemos entenderlos. Escuchar es la habilidad más importante de la comunicación; si no se escucha se aplicarán mal las otras habilidades. Escuchar implica recibir información con todos nuestros sentidos".

- **Recordar los nombres de los electores**

Recordar el nombre de un elector es la mejor manera que tiene un candidato para impresionarlo favorablemente, porque expresa el interés en su persona. Existen muchos elementos en los que se pueden apoyar los candidatos para recordar mejor los nombres de los asistentes a un acto de campaña, uno puede ser la exageración de algunas características físicas o de personalidad; también, recordar las circunstancias en las que el candidato y el asistente se conocieron, o recordar en dónde trabaja determinada persona.⁶

- **Romper barreras defensivas**

Se deben contestar las señales corporales defensivas con señales opuestas y complementarias: "¿Tiene los brazos cruzados?, abra los suyos. ¿Su postura es rígida?, mientras hablan, relaje la suya propia.

⁶ Algunos candidatos excepcionales pueden recordar el nombre, la cara, el tema y la posición de todos los participantes en una reunión de más de veinte ponentes, sin grandes anotaciones.

¿Tiene el rostro tenso?, sonría y suavice el suyo". El siguiente paso es la invasión física, pero una invasión física sin contacto; acercarse lo bastante para que se sienta incómoda la persona que está a la defensiva, pero no tanto para que proteste de algún modo.

- **Impasibilidad ante el ataque**

No se debe perder la sangre fría, sino permanecer en todo momento sin mover un músculo de la cara, sin dar la más leve señal de irritación, de impaciencia, de enojo. Nunca perder la ecuanimidad y buena ponderación del carácter. Se deben cuidar en esta situación los movimientos instintivos que puedan revelar lo que la faz o las palabras no revelan; "las manos hablan tan elocuentemente como las lenguas".

- **No se puede complacer a todos**

El candidato nunca debe pretender complacer a todos. Las campanas implican una serie de decisiones, algunas de las cuales no agradarán a los electores; si se esfuerza por ajustarlas, sus posiciones perderán significado y a nadie le gustarán. La clave es que agraden a los más numerosos y no molesten a alguien, pero si la molestia es inevitable, que los molestos sean los menos.

- **No prometer de más**

Si el candidato tiene la posibilidad de ganar, debe tener cuidado de no crear expectativas exageradas. Si promete más de lo que puede dar, el costo se reflejará en la siguiente elección. Si los electores olvidan lo prometido, el oponente se los recordará.

Objetivos modestos tendrán mayor probabilidad de lograrse. Promesas exageradas no suenan ciertas y dañan la credibilidad del candidato.

- **Tener la virtud de la eubolia**

Dice Azorín: "La virtud de la eubolia consiste en ser discreto de lengua, en ser cauto, en ser reservado, en no decir, sino lo que conviene decir".

1. Comunicación oral: los discursos

La mayoría de las campañas políticas tiende a producir varias situaciones retóricas similares, comparables o análogas, que tienden a generar un discurso con las mismas características. Existen cuatro situaciones retóricas comparables en la mayor parte de las campañas: las situaciones retóricas creadas por la necesidad de los candidatos de anunciar formalmente sus precandidaturas al público; de aceptar públicamente la nominación de su partido; de lograr cobertura de los medios masivos para la difusión de sus opiniones; y, de disculparse públicamente por sus declaraciones o la conducta observada.

Por otra parte, los discursos del candidato durante la campaña pueden ser presentados de diferentes maneras:

- Presentación memorizada. Las desventajas son que tiene poca naturalidad y el olvido de una palabra puede significar que el candidato pierda la confianza en sí mismo.
- Presentación leída. Puede resultar efectiva sólo cuando el candidato sabe leer muy bien, pues se puede perder la atención del público por la falta de contacto visual. Esta manera de presentación suele ser la más adecuada en discursos formales o que exigen precisión en

cuanto al lenguaje y tiempo disponibles, como el discurso de aceptación de su candidatura.

- Presentación improvisada. El candidato se presenta sin ninguna preparación previa. El riesgo es caer en la redundancia, la ambigüedad, la falta de unidad o la incoherencia. Esta forma sólo se usa durante las campañas en situaciones de absoluta emergencia, a pesar de que el candidato sea un excelente orador, porque la falta de control previo del contenido del mensaje puede desvirtuar toda la estrategia cuidadosamente planeada.
- Presentación esquematizada. Es la que se recomienda para la mayoría de las situaciones retóricas de la campaña. Se trata de planear y preparar el contenido del discurso, así como de practicar la presentación oral, conforme a un esquema que evite la dispersión o la exposición desordenada. Se logra así cierta espontaneidad, sin correr los peligros que implica la improvisación, ni caer en un formalismo que puede ser chocante.

Los discursos formales ocupan sólo una pequeña parte de las actividades diarias del candidato debido a que se busca dar la apariencia de espontaneidad. Por lo general, se preparan discursos sólo cuando al público le interesa algún problema o tema específico, cuando el evento es de índole formal o cuando se habrá de poner atención especial a lo que diga el candidato. Normalmente el candidato se apoya en el mensaje central y las consignas de la campaña para, sobre esta base, ajustar su intervención a las particularidades del público asistente.⁷

De cualquier manera, el candidato debe sentirse cómodo con la forma de presentación de sus discursos. Asimismo,

⁷ Para Mitterrand, “el hombre político se expresa en primer lugar mediante sus actos; de ellos depende y a ellos se debe; discursos y escritos son sólo piezas de apoyo al servicio de su obra de acción “.

esta forma debe corresponder a sus habilidades oratorias, objetivamente evaluadas por sus colaboradores.

En lo que se refiere a los discursos, las partes principales son apertura, cuerpo y cierre. La primera es la más importante porque establece el tono de toda la presentación. El cierre, segundo en importancia, debe ser efectivo y recordable. El cuerpo debe identificar los puntos clave en una secuencia lógica y clara. En general, se recomienda utilizar las mejores ideas para la apertura y el cierre de la disertación.

"La secuencia lógica más apropiada del discurso para motivar incluye los cinco pasos siguientes:

Atención: el orador dice o hace algo que atraiga la atención del público. Necesidad: el orador describe la necesidad o problema.

Satisfacción: propone una solución que satisfará la necesidad.

Visualización: hace referencia a los resultados o beneficios si el público sigue su recomendación.

Acción: el orador pide acciones específicas o la aprobación del público."

a. La decisión de hablar

Las decisiones de dónde y cuándo hablar y qué decir a un auditorio no pueden dejarse al azar, sino que deben ser el resultado de la reflexión y planeación de los candidatos y de su equipo de campaña. Tienen que evaluarse la pertinencia y su posible impacto. En este sentido, los candidatos encaran dos tareas esenciales: primero, determinar a quiénes tienen que dirigirse; y, segundo, decidir

qué mensajes deben ser presentados según el auditorio.

Identificar el tipo de público que se va a enfrentar ayuda a decidir el mensaje que más captará su atención. Hay que analizar sus características de edad, sexo, actividad, número de asistentes, medio sociocultural, preocupaciones, actitud hacia el candidato y lo que espera de él.

El tema debe ser de su interés y el nivel del lenguaje accesible. En las campañas, el público tiene, generalmente, una actitud inicial de expectativa, de curiosidad por conocer en persona al candidato que quizá ya conoce por otros medios indirectos. El elector espera recibir algo que justifique el esfuerzo que le ha significado estar presente en el acto y, asimismo, se interesa más por las cuestiones políticas que se relacionan directamente con su vida diaria. Entre más heterogéneo sea el Público, más dificultad existe para encontrar un solo tema que capte el interés común, por lo que, en ocasiones, no pueden dejar de abordarse dos o tres temas. Éstos deben corresponder al mensaje de la campaña y ser seleccionados conforme a los intereses identificados en el auditorio.

b. Elaboración de los discursos de la campaña

La elaboración de un discurso debe partir de la definición de lo que se quiere decir y de lo que se desea que el auditorio recuerde, todo esto de acuerdo con el mensaje de la campaña. Se debe formular un solo propósito general para que, cuando se elabore el discurso, no haya posibilidad de distracción respecto de su objetivo principal. El punto es motivar al auditorio a dar su apoyo al candidato, más que concentrarse en los detalles de

temas complejos. El discurso debe constreñirse al asunto más sencillo, usualmente a dos rubros cuando mucho, o quizás a un tema predominante, pero siempre dentro del mensaje de la campaña. Según la retórica clásica, en un discurso se pueden desarrollar entre dos y cinco ideas principales, dependiendo del tiempo disponible.

Una vez identificados y escritos estos puntos, se facilitará la elaboración del discurso. Siempre hay que incluir dentro de estos puntos algo significativo e individualizado para el auditorio que estará presente. Además, debe tenerse en cuenta el grado de familiaridad del auditorio con el tema del discurso. "Nada es peor que un discurso completamente por abajo o por arriba de las cabezas del auditorio."

Las ideas escogidas para formar parte del discurso deben ordenarse conforme a una secuencia lógica. En la redacción debe considerarse que se está escribiendo el discurso para ser oído, no leído; en consecuencia, las oraciones no pueden ser demasiado largas ni intrincadas, sino breves y precisas.

La apertura y el cierre son las partes más importantes. La apertura debe ser corta, simple y certera; debe estar dirigida a trasladar la atención del público del candidato al tema, y finalmente debe dejar en claro la relación entre lo que dice y el mundo inmediato del público. Con la introducción debe ganarse la aprobación del oyente, de modo que se sienta más inclinado a escuchar a medida que el discurso continúe. En el desarrollo conviene repetir los puntos principales del discurso. Los argumentos o temas más importantes se colocan al

final; es decir, se debe cerrar el mensaje con el tema fundamental, como el slogan, que lo resume.

Escribir para un discurso es como hacer un telegrama y luego revisar cada parte para verificar cómo suena. El texto debe ser sencillo, claro, conciso y brillante. Si la lectura se dificulta, carece de fluidez o resulta eufónica, la redacción debe mortificarse. Es recomendable que toda exposición sea breve, pues algunos estudios demuestran que la atención promedio es sólo de 19 minutos.

Una vez redactado el discurso, hay que tratar de imaginar qué efecto tendrá en el público algo de lo que se dice; si no se puede identificar este efecto, hay que trabajar para que lo tenga. Otra revisión debe hacerse desde el punto de vista noticioso, para tratar de encontrar frases que puedan convertirse en encabezados de prensa. Si no hay tres o cuatro oraciones que puedan ser tomadas para este fin, el contenido y la redacción deben rehacerse; de lo contrario, lo más probable es que el discurso no capte la atención de los periodistas.

Una verificación adicional a considerar es la congruencia con discursos y declaraciones anteriores. Los discursos dirigidos a un auditorio en particular, es muy probable que sean escuchados o leídos por muchos otros. Para evitar contradicciones hay que revisar lo que se ha dicho antes en la misma materia de que se ocupa el discurso. De otro modo, esto será aprovechado por el oponente.

También es importante que la forma escrita de presentación del discurso facilite su lectura y no impida el contacto visual con el auditorio ni el

movimiento de las manos del candidato. Además, el tipo y el tamaño de la letra deben ser adecuados a la capacidad visual del candidato en condiciones mínimas de iluminación; los párrafos deben aparecer completos en la misma hoja y sin ocupar el último cuarto de la misma para evitar que el candidato baje demasiado la vista para leer; de igual modo, se tienen que numerar claramente las hojas para evitar errores. Algunos acostumbran añadir signos convencionales para guiar la entonación y ritmo de la lectura, por ejemplo: números marginales para indicar los puntos principales y subrayar las palabras clave, para facilitar el contacto visual con el público; símbolos para marcar pausas breves y largas, énfasis, etcétera. Se aconseja que el manuscrito sea una guía, no un texto rígido para el candidato, así como usar tarjetas en lugar de hojas: se trata de hacer todo para que, en su momento, el discurso parezca lo más espontáneo posible.

c. Discurso de aceptación de la candidatura

Es el discurso formal más importante de la campaña. El aspecto esencial es que el candidato ha obtenido la nominación de su partido y se celebra el ritual de su legitimación. El discurso se dirige a auditorios sumamente variados; en las campañas mayores puede comprender públicos de los medios masivos. Asimismo, la situación en la que se pronuncia puede ser el final de una larga, exhaustiva y amarga lucha o puede ser la culminación de una plácida y no contendida nominación. El candidato debe demostrar que es merecedor de su nominación y esforzarse por justificar la fe y creencias de sus apoyadores. Quienes lo han nominado y el público en general juzgarán el esfuerzo del candidato y empezarán a

otorgarle apoyo conforme se conduzca en esta celebración.

Para satisfacer estas demandas de la situación retórica, el candidato puede escoger entre las cuatro estrategias más comunes utilizadas en los discursos de aceptación:

En primer lugar, utilizar declaraciones del partido simplificadas para sugerir que el nominado y su partido son necesarios para solucionar los problemas que confronta el electorado; en lenguaje político partidista fuerte y no comprometedor, los candidatos sugieren que no hay mejor decisión en la elección, que su propuesta y su partido tienen la razón y que sus oponentes están equivocados.

Una segunda estrategia es lamentar el presente y celebrar el futuro. El retador acusa al defensor de haber abandonado los principios fundamentales y contribuido así a agravar los problemas populares; ofrece un regreso a estos valores para solucionar los problemas y alcanzar un futuro que será resplandeciente. El defensor cita las dificultades inmediatas, precisa cómo ha traído de regreso a la nación hacia su propósito histórico y señala al retador como la amenaza de restauración del pasado inmediato.

También se puede acentuar la urgencia y naturaleza crucial de la elección. Todos los candidatos encuentran que su elección representa un momento clave en la historia. Se dramatiza la importancia de la elección para movilizar el apoyo

Una cuarta estrategia es llamar a unirse detrás del nominado para asegurar la victoria en la elección.

Mediante estas estrategias, los candidatos tratan de conseguir el apoyo no sólo de los militantes del partido, sino de todos los otros que puedan oír, ver o leer su discurso. En el discurso de aceptación puede adelantarse el mensaje de la campaña, sus principales temas y sus consignas. Constituye el documento básico para desarrollar todo el esfuerzo de comunicación persuasiva de la campaña.

d. Ayudas en la preparación de discursos

En cualquier campaña un candidato debe estar informado o por lo menos dar la ilusión de estar bien informado. Al efecto, se preparan documentos de posición o "biblias de campaña" en los que se presentan hechos, argumentos, interpretaciones y conclusiones pertinentes en tres áreas: primero, compendian todos los problemas relevantes de la campaña sobre los que puede desear hablar el candidato o ser interrogado por los reporteros, partidarios o por su oponente en el debate; segundo, las "biblias de campaña" perfilan a los individuos, particularmente a las personas importantes de un electorado, que está apoyando al candidato o a su oponente; finalmente, detallan los temas y problemas locales de las poblaciones y comunidades dentro de la división electoral para que el candidato pueda informarse, rápidamente, antes de visitarlas.

Si la división es pequeña, el candidato no necesitará preparar documentos de posición, pero siempre requerirá estar familiarizado con los problemas locales y actualizado en detalle para participar en debates públicos o para brindar respuestas minuciosas y sensatas a las preguntas

acerca de los problemas que enfrenta la comunidad.

En problemas muy críticos o en elecciones de mayor nivel, el candidato necesitará de documentos elaborados por especialistas, que le brinden un panorama general de aquello con lo que quizá no esté tan familiarizado. Los asuntos identificados como de mayor preocupación para el electorado y, dentro de ellos, los seleccionados como temas de la campaña, dan la pauta para decidir cuáles requieren documentos de posición.

Sobre la base de estos documentos o "biblias", se puede preparar un breviario de posiciones y formular algunas declaraciones breves, de 20 ó 30 segundos, sobre los temas que más llaman la atención de los electores que componen la coalición ganadora para usarlos en los momentos en que se necesite generar noticias. Este breviario debe mantenerse actualizado.

Otra ayuda muy importante para el candidato es la preparación de discursos modulares. A pesar de que exista un discurso básico cuyo contenido se repite una y otra vez, los candidatos no dan un discurso idéntico sin considerar el auditorio, la ocasión o las acciones de sus oponentes, sino que se adaptan a estos factores mediante "módulos de discurso".

Un módulo de discurso es una unidad única de discurso. Normalmente, se prepara una unidad de discurso o módulo, en cada uno de los 10 a 20 asuntos sobre los que el candidato hablará con mayor frecuencia. Cada módulo es una unidad independiente que puede ser pronunciada como un discurso de 2 a 7 minutos, cuya extensión puede

ser variada simplemente con añadir o sustraer ejemplos, estadísticas, ilustraciones y otros materiales de apoyo. El típico módulo de discurso está diseñado para: ganar la atención; describir el problema; presentar una solución; y visualizar la solución. Los primeros tres de estos pasos son característicos de cada módulo de discurso que el candidato presenta; el último, sólo si el candidato necesita hablar más tiempo.

Se trata de crear un discurso básico que pueda ser usado repetidamente, con alguna variación, durante toda la campaña, de modo que pueda ser ajustado adecuadamente con sólo añadir o restar frases o módulos según la situación en que el candidato tome la palabra. La fuente primaria de este discurso básico suele ser, precisamente, el discurso de aceptación de la candidatura.

Las campañas deben preparar módulos clave antes de iniciarse. Así, ya durante la campaña en marcha, dependiendo del auditorio, la ocasión y cualquier otro factor relevante, el candidato puede emplear fácilmente un módulo o una combinación de módulos para un discurso dado. Muy frecuentemente, el mismo módulo es utilizado en varios discursos. Sin embargo, su preparación "modulada" hace posible que cada discurso esté hecho a la medida para el auditorio y la ocasión específicos. Conforme la campaña avanza se pueden añadir más módulos, según las necesidades que se presenten.

Si los candidatos logran contar con módulos de discurso sobre la mayoría de los temas más importantes, probablemente su desempeño sea exitoso en sus presentaciones en los medios masivos y podrán aceptar invitaciones con un

mínimo de preparación, con plena confianza de que difícilmente se descubrirá su mala preparación. Aún más, pueden estar seguros de que sus comentarios serán consistentes con lo que han dicho a lo largo de la campaña y, sobre todo, de que sus intervenciones se mantienen dentro del mensaje de la campaña.

Ocasionalmente, si un módulo es hecho especialmente bien, también puede ser convertido en un spot de radio o televisión efectivo.

e. Escritores de discursos

Cuando las elecciones son de mayor nivel, los candidatos carecen de tiempo para elaborar ellos mismos sus discursos. En consecuencia, requieren de la ayuda de escritores de discursos, quienes deben adaptarse al estilo del candidato y a sus palabras. Se recomienda que la apertura y el cierre los elabore el propio candidato.

Un discurso pertenece a la persona que lo pronuncia. Los discursos elaborados por los escritores deben ser un claro reflejo del candidato, pues si bien no los hace, sí acepta la responsabilidad de lo dicho. Es el candidato, no el escritor, quien recibirá el premio o el castigo por el discurso.

f. El micrófono

El micrófono reduce la capacidad expresiva de la cabeza, la cara y las manos; además, distrae al candidato y se erige como un elemento extraño entre él y el público. La reproducción de la voz por el micrófono altera con cierta frecuencia la elocuencia, la flexibilidad y el patetismo del orador, los exagera,

los enturbia, los desvirtúa. Los micrófonos pueden robar la claridad de la pronunciación.

Por eso, es muy importante la revisión que el personal de avanzada hace de los sistemas de sonido. La mayoría de los micrófonos fijos deben ajustarse a alrededor de diez centímetros de distancia de la boca y tres debajo de la barba, así las ps no sonarán seco, ni el instrumento oscurecerá la cara del candidato.

Sin embargo, las anteriores desventajas de los micrófonos y sistemas antiguos pueden hoy ser convertidas en ventajas gracias a la moderna tecnología que permite *ecualizar* la voz para mejorarla; y el uso de micrófonos de solapa o *lavalier*, alámbricos e inalámbricos, casi elimina ese elemento extraño entre orador y auditorio. Disponer de esta tecnología resulta muy ventajoso para el candidato.

Para ajustar su voz, el candidato debe escuchar con atención a quienes hablen antes que él para tratar de adaptarse a ese micrófono en particular. Se debe usar el mismo volumen de voz, independientemente del tamaño del grupo, y hay que hablar como si se estuviera conversando con una sola persona. De este modo, cada asistente sentirá que el candidato se está dirigiendo a él directamente. Éste debe ser el objetivo final de cada discurso.

Al margen de todos los cuidados, el candidato debe estar preparado para hacer frente a situaciones en las que la mala calidad de los aparatos de sonido y la gran dimensión del auditorio producen ecos y ruidos estridentes que impiden controlar la modulación de la voz. En estas

condiciones, la retroalimentación únicamente confunde y lo que debe hacerse es ignorarla.

El candidato debe recordar que los micrófonos casi siempre están abiertos y registrarán todo lo que diga a pesar de que no se dirija al público.

g. La modulación de la voz

La presentación del discurso debe ser "natural". Hablar suave puede capturar al auditorio tanto como un grito. El candidato debe hablar como lo hace cuando habla en serio en cualquier otra ocasión, con la seriedad suficiente para convencer a los electores de que cree en lo que dice. Se trata de comunicar el entusiasmo que siente por su tema y la convicción de que tiene algo importante que compartir.

Esto se logra mediante el paralenguaje, que comprende todos los aspectos no verbales del lenguaje e incluye características e interferencias vocales. Las principales características vocales son la entonación, el volumen o fuerza, la velocidad y la calidad. Otro aspecto no verbal del lenguaje está constituido por las interferencias vocales que no añaden ningún significado: "um", er , uh , este".

El candidato debe lograr un matiz que lo aproxime a la conversación. Esta cualidad se caracteriza por el entusiasmo, el contacto visual y la espontaneidad. Debe dar la impresión de que se dirige personalmente a cada uno de los miembros de su público, como si charlara con ellos; hacer éntasis oral en los puntos principales que desea que el público recuerde; resaltar la palabra o palabras importantes para obtener variedad, pues la monotonía resulta de dar igual énfasis a todas las palabras. Se trata de que el candidato sea quien

decida lo que el público escuche, recuerde y entienda.

El silencio puede ser poderoso. Las pausas se usan para alertar, para separar ideas, para evitar monotonía, para respirar, para resaltar afirmaciones, para crear expectación, para recibir aplausos. Se' deben marcar según su longitud en el manuscrito. Hay que hacer pausas y permitir que el aplauso o la risa termine para recomenzar a hablar.

"La tasa de escuchar estimada es de 130-170 palabras por minuto, la que no debe excederse si se quiere ser entendido. A esto hay que agregar la velocidad de comprensión, esto es, la capacidad del público para entender fácilmente lo que está diciendo el orador a la velocidad en que lo hace. Esto lo tiene que medir el orador para ajustarse. Si pronuncia todo claramente ajustará la velocidad de lectura a la capacidad de escuchar del auditorio, lo que con las pausas y énfasis añadidos lo hará elocuente. La velocidad que generalmente se considera adecuada es un promedio de 120 palabras por minuto: menos palabras indican lentitud; más palabras señalan rapidez."

Las muletillas se usan para ganar tiempo mientras se pone en orden el pensamiento. Para corregirlas, el remedio es saber antes exactamente lo que se quiere decir. Para ayudar a eliminarlas pueden sustituirse por silencios.

El candidato siempre debe tener en cuenta que "lo que los votantes oyen no es tanto lo que dice, que lo han oído antes, sino cómo lo dice".

h. Respuesta a las preguntas de los electores

Las preguntas dan una nueva oportunidad de enfatizar la premisa básica y calibrar la receptividad del público. Si después de la intervención del candidato, el público hace preguntas, se sugiere contestarlas con base en el tema de campaña; repetir los principales puntos del discurso; y, alabar y agradecer a la persona su pregunta. Si no tiene una respuesta debe señalar que investigará ese asunto y volverá con la respuesta. Otra manera de contestar es reformular la pregunta conforme al tema de campaña. No se aconseja tratar de inventar respuestas ni contestar con agresividad o sorna, aunque se haya sufrido un ataque personal, pero se puede discrepar gentilmente. Las preguntas hostiles se responden con calma y apacible humor. Siempre hay que terminar con cortesía y una sonrisa.

i. Manejo de lo inesperado

El elector juzgará al candidato por la forma en que maneje la contingencia; por eso, todo candidato debe guardar compostura y mantener el control de la situación. Es inútil mostrar enojo, resentimiento o culpar a alguien. Entre las contingencias más frecuentes se cuentan: que los micrófonos "estén muertos" antes de empezar, lo que puede solucionarse hablando sin ellos, acercándose al público y pidiendo a los más alejados que también se acerquen. Que el anfitrión presente de manera errónea al candidato: sólo hay que aclararlo gentilmente sin ofender al culpable. Que se recorte el tiempo de exposición sin aviso: para estas contingencias son muy útiles los discursos modulares; en todo caso, sólo se presenta la apertura y el cierre. Que el local esté caliente y abarrotado: se puede despojar del saco o chamarra

e invitar a todos a hacerlo, lo mismo que pedir que abran puertas y ventanas. Que el público se muestre hostil y lo interrumpa constantemente: se debe mantener la calma y la autoridad, esperar a que cese la interrupción y contestar simple y francamente para acortar la exposición y prevenir males mayores. En general, en situaciones como las descritas, el riesgo permanente es la sobrerreacción del candidato.

Cuando el auditorio no puede ser seleccionado para ventaja del candidato, a menudo se emplea la técnica de "confrontación", en la que el candidato invita a sus interruptores a compartir la tribuna y sí tiene talento y entrenamiento los convence de que está sinceramente interesado en la discusión racional de las ofensas hechas a los electores, de que entiende su situación y de que es valiente y espontáneo. Esta técnica garantiza una valiosa exposición en los noticieros de televisión.

2. La comunicación no verbal

El comportamiento no verbal es una parte importante del proceso total de la comunicación, pues su manejo aumenta la eficacia de ésta. Puede incluir los siguientes elementos: apariencia: rasgos físicos, ropa; modo de hablar: tono de voz; modo de oler; modo de moverse individualmente y en unión de otros: gestos, posturas, miradas, expresiones faciales, contactos corporales y proximidad; modo en que el medio ambiente influye sobre los interactuantes humanos y es afectado por ellos: disposición del mobiliario, temperatura, otras personas y ruidos.

Los sistemas verbales y no verbales se combinan y actúan juntos en las interacciones diarias. Por eso, algunos definen la conducta no verbal conforme a las siguientes áreas: miradas, expresiones faciales, dolor, la apariencia física, gestos, posturas, vocalizaciones,

distancia, forma de vestir, adornos corporales, contacto y factores ambientales tales como la arquitectura, mobiliario, color, iluminación y temperatura. Cada comportamiento no verbal puede tener varios significados posibles, según el contexto en que ocurra.

"Hay expresiones que son frases del lenguaje corporal. Existe una relación entre los estados emocionales y sus manifestaciones físicas. Un hombre infeliz desarrollará un ceño fruncido. La persona de espalda encorvado no puede tener el *ego* del hombre de espalda erguida. La espalda erguida es menos flexible. Los hombros encogidos significan enojo contenido; los alzados se relacionan con el miedo; los anchos y rectos, con el asumir responsabilidades; los encorvados, con el llevar una carga. Las personas que se sientan con los brazos y las piernas cruzadas significan encierro, resistencia."

Al hablar, se establece un vínculo rígido entre palabras y movimientos. Si un orador señala en cierta dirección, debe decir una afirmación que le corresponda. Hacer lo contrario con las palabras, tartamudear o hablar de modo atropellado, demasiado alto o demasiado bajo, es quitar fuerza a lo que se dice, es emplear gestos equivocados para palabras equivocadas. "El auditorio puede oír sus palabras y comprenderlas, pero gran parte del mensaje estará ausente o falseado y usted se hallará frente a un auditorio frío. No habrá en su discurso emoción ni empatía, nada de la vaga palabra carisma."

En suma, el comportamiento no verbal transmite un mensaje instantáneo, de ahí la importancia que los candidatos lo asuman como un medio de comunicación no verbal. Al efecto, todo candidato debe hacer un esfuerzo por visualizarse a sí mismo en todos los aspectos de su comportamiento no verbal, para ser capaz de controlarlo y utilizarlo como un medio de aumentar la

eficacia de su mensaje o, por lo menos, para que no lo contradiga o confunda. No debe olvidarse que "los políticos realmente buenos, como los actores que pueden sugerir cualquier emoción con sus cuerpos, no tienen que preocuparse por lo que dicen", todo lo expresan con su cuerpo.

El trato, como el discurso, la forma de vestir, el vehículo en que se transporta y la forma de presentarse del candidato deben ser adecuados al medio social y económico de la comunidad en la que se esté haciendo campaña; su presentación personal no debe ser motivo de rechazo o de minusvalorización de la imagen del candidato. Se debe mostrar una imagen física controlada, especialmente en situaciones bajo presión. La reacción con estrés al hablar, debatir, enfrentar al público y a la prensa, afecta la credibilidad.

a. El contacto visual

El contacto con los ojos es considerado una de las maneras más efectivas de comunicar sinceridad.⁸ Si se quiere dar la idea de integridad hay que mirar directamente a los ojos. Las personas desconfían de quien no las mira a los ojos o si éstos se mueven nerviosamente hacia arriba o hacia los lados; si se exagera la mirada, se da la impresión de nerviosismo, insinceridad y desconfianza. Cuando se transmite información, los ojos son importantes porque transmiten los matices más delicados.

Mediante la vista se crea una liga de comunicación. Hay muchas maneras de establecer contacto: en una presentación, la vista debe dirigirse hacia los ojos directamente; en un lugar abarrotado, también es posible establecer contacto

⁸ La persona con gafas oscuras se siente protegida y puede mirar fijamente sin que se den cuenta de su mirada. Pero para la otra persona, las gafas oscuras indican que quien las usa está todo el tiempo mirándolo.

visual: el candidato se puede comunicar con los ojos con cada uno de los asistentes. En un gran auditorio, el orador debe mirar lentamente de una a otra persona, de modo que durante el discurso todos sientan que han sido incluidos. Aunque los más alejados no vean los ojos, por el movimiento de la cabeza intuirán que han sido vistos también.

Un buen contacto visual es especialmente importante cuando se pronuncian discursos de campaña. Se debe hablar al auditorio, no ante el auditorio ni a las hojas en que está escrito el discurso. El candidato debe mirar frecuentemente a sus escuchas, haciendo contacto visual con ellos en cada parte del auditorio: hilera derecha, izquierda, adelante, atrás. No hay que tratar de ver a todos, sino dividir mentalmente el salón en tres sectores, ubicando a una persona o cámara de televisión si la hay, fácilmente identificable en el centro de cada sector y entonces dirigirse a los tres, como si se platicara sólo con ellos, cambiando la vista hasta que termine una frase. Así, los asistentes tendrán la impresión de que el candidato realmente se dirige a ellos y sentirán la fortaleza de la comunicación uno a uno.

La importancia del contacto visual no puede ser exagerada, miradas desviadas al escrito hacen aparecer al candidato impreparado, por lo que debe evitar leer y sostener el contacto visual. Asimismo, se debe tener especial cuidado con el teleapuntador o *teleprompter* que hace que se tienda a mantener la mirada fija o en movimiento, pero enfocada por encima del público, de modo que se evita el contacto visual con los presentes; esto provoca lejanía y frialdad entre los asistentes. Cuando se fija la mirada en el teleapuntador durante mucho tiempo, los ojos brillan y pierden

naturalidad; para evitarlo hay que ver, de cuando en cuando, hacia otros lados, o hacia las tarjetas. Utilizar sin habilidad un teleapuntador, puede resultar sumamente artificial, pues se dará la impresión de que se ha memorizado el discurso o se hará muy evidente que existe esta ayuda electrónica, cuando el propósito es proyectar naturalidad y espontaneidad.

b. La postura

La postura debe presentar una imagen relajada del candidato. Puede hacerlo parecer hostil o receptivo al auditorio, cercano o distante. Al efecto se recomienda, cuando se está de pie, centrar el cuerpo, mantenerse erecto, con la cabeza levantada y la mandíbula paralela al nivel del piso, así como conservarse quieto, porque si se mueve transmite dificultad y falta de control. Si se está sentado, se aconseja permanecer ligeramente inclinado hacia adelante ignorando el respaldo y los brazos de la silla, colocar las piernas un poco hacia atrás y apoyar los talones en el piso.

Se evitará inclinarse o apoyarse en el podio porque esto impide respirar libremente y, por lo tanto, hablar bien. Aun sedente y ante una mesa, tampoco la postura debe ser inclinada y menos se deben poner las manos adelante y los codos sobre la mesa.

c. Los brazos, las manos y los gestos

Cuando se pronuncia un discurso, con la forma de acercarse al podio, de pararse frente a él, de mirar al público y decir las primeras palabras, el candidato debe demostrar una actitud de confianza en sí mismo. Después, la mímica debe dar la impresión de calma, energía, convicción o

confianza, espontaneidad y naturalidad. Con este propósito se deben usar los brazos, las manos y los gestos para reforzar el mensaje de las palabras. Cuando no se sabe qué hacer con los brazos y las manos, o no se tiene pleno dominio de ello, es preferible mantenerlos sin movimiento, caídos en forma natural; dejar los codos cerca del cuerpo y las manos fuera de la vista, excepto cuando se muevan para enriquecer el significado del mensaje.⁹ Al gesticular, el candidato debe tener presente que el puño cerrado expresa hostilidad; la palma abierta, bienvenida, apertura; los brazos cruzados sobre el pecho, cerrazón, y extendidos, invitación. Tampoco debe olvidarse que "un gesto hecho durante un silencio en un discurso puede ser más poderoso que las palabras".

En el podio los gestos deben limitarse al espacio entre la barba y el pecho, pues los movimientos hacia abajo no los ve el público; los ademanes a la altura del pecho son mejores porque transmiten fuerza, autoridad firme y seguridad. Sin embargo, el uso de pantallas gigantes en un acto de la campaña permite ahora que aun grandes públicos presentes puedan tener una visión amplificada de los candidatos desde distintos ángulos, así como de su expresión y gestos faciales. En general, se considera que es mejor mirar hacia arriba que hacia abajo; sonreír que fruncir el ceño. Asimismo, se sugiere levantar las cejas ligeramente, separar los labios y mantener la barba paralela al piso, todo esto para contrarrestar el efecto de la iluminación cenital que comúnmente predomina.

⁹ Para ejercitar la mímica se sugiere contar del uno al diez mostrando las manos y señalando el número con los dedos.

d. El modo de andar

La manera de caminar, también de suma importancia, puede expresar firmeza, confianza, energía, seguridad y gallardía, o puede ser motivo de que se atribuya al candidato nerviosismo, cansancio, desgano, falta de carácter y hasta no mucha inteligencia o gracia. No en balde, el modo de caminar y de mover el cuerpo es uno de los rasgos que más caracterizan a las personas, por los cuales pueden ser identificadas a una distancia desde la que aún no se percibe claramente su cara. Los candidatos deben vigilar que su manera de caminar sea congruente con el mensaje de la campaña; en general, debe inspirar serenidad, firmeza y energía, cualidades que el elector común aprecia en sus dirigentes.

e. Evitar errores

Bromear y tocar a la gente puede ser o no acertado, son mensajes no verbales que los electores retransmiten. Algunos son receptivos, otros son más reservados y a algunos les molesta; no dirán nada verbalmente, pero sí se expresarán con el lenguaje del cuerpo. El candidato debe reconocer estas reacciones y ajustar la conducta. El humor puede dar la impresión de insensibilidad, no se debe bromear sobre asuntos serios ni minimizar a otros, especialmente a los oponentes. Si molesta a alguien, el candidato tiene que disculparse. "Sonría si la situación se presta, no camine pegado a una sonrisa, ni sonría cuando trata asuntos serios."

f. Preparación del candidato en la comunicación interpersonal

La preparación del candidato para conseguir una comunicación interpersonal adecuada con los

electores debe partir del mensaje de la campaña y de la identificación de sus deficiencias personales más graves. El mensaje no sólo proporciona el contenido de la comunicación verbal, sino que de él se desprenden los comportamientos no verbales que se deben destacar para obtener mayor credibilidad, o que hay que evitar para que no niegue, interfiera o tergiverse la comunicación pretendida con la mayoría del electorado, dentro de la que se encuentra la coalición ganadora.

El fracaso para lograr una comunicación interpersonal efectiva puede derivarse del mismo mensaje: no tener algo que decir, nada de interés, nada nuevo, nada referente a los oyentes, no explicar qué es lo que se desea que haga el oyente respecto a su proposición. Puede originarse en la falta de conocimiento del candidato: no saber de lo que se está hablando. El motivo puede estar en la forma en que el candidato intenta comunicarse con el elector, como decirlo todo en los primeros minutos para después parlotear con etcéteras; no mostrar ningún sentimiento hacia su tema ni en contra de él; no tratar de atraer al auditorio; usar un lenguaje no verbal inadecuado; inclusive, sufrir de pánico escénico.

Si el mensaje no funciona debe cambiarse de inmediato. Para los males del candidato, la única solución radica en su mejor preparación. Nada se debe dejar al azar. La espontaneidad anhelada sólo puede lograrse con una preparación cuidadosa y ensayos repetidos. El candidato debe hacer ensayos completos de toda la presentación pública: desde su arribo hasta su salida del acto; tiene que visualizar el lugar, el podio, las ropas que llevará, el público, el momento, así como las expresiones que usará relajadas, agradables y controladas; imaginar

sorpresas y cómo resolverlas. Debe tratar de desarrollar autoseguridad para encarar al público con confianza y aprender a no dar demasiada importancia a las consecuencias de una aparición pública, pues esperar demasiado de una actuación produce nerviosismo y mayor probabilidad de equivocación. La tensión mental se quita preparándose y sabiendo lo que se quiere decir. La parte física se elimina respirando profundamente para reducir la tensión y enviar oxígeno al cerebro. Sin embargo, un poco de pánico escénico siempre es bueno, en la medida en que evita el exceso de confianza e impulsa a la superación constante.

Hoy, con la proliferación de los aparatos de video, la preparación del candidato se facilita. Todo lo que se necesita para mejorar su apariencia es una cámara de televisión casera, grabar y revisar. Se puede mejorar mucho con sólo resaltar ciertos aspectos y suavizar u omitir otros. Por ejemplo, asegurarse de que el mensaje sea sencillo, claro y conciso, con no más de tres puntos específicos; que dé a conocer por qué se compite y, en caso de un candidato retador, por qué el titular debe salir; y, que el mensaje sea directa y poderosamente dirigido hacia los intereses de los electores.

Se pueden identificar y responder preguntas posibles para cualquier entrevista. La primera debe ser por qué el candidato está compitiendo. Si no da una respuesta creíble, la campaña no despegará. Además, se debe simular una entrevista de no menos de 15 minutos e incluir una o dos preguntas inquietantes. Se trata de que el candidato logre regresar naturalmente a su mensaje lo más pronto posible.

La grabación debe analizarse para separar los aspectos más atractivos y los más negativos. Después debe observarse la cinta sin sonido para poder apreciar el lenguaje no verbal y juzgar qué mensaje transmite por sí mismo.

Encontradas las principales fallas, el candidato debe prepararse para una nueva grabación y así seguir hasta que se encuentre satisfecho de su comportamiento verbal y corporal.

Se trata de desterrar malos hábitos, como alguna notable actividad nerviosa expresada en movimientos sin significado, la extrema inamovilidad que provoca rigidez en el orador, la exageración de gestos o la falta de sincronización entre palabras y movimientos. Se pretende que el candidato adquiera nuevos hábitos para lograr variedad en los gestos, integración entre estos mismos y con las palabras, y moderación en el empleo de; lenguaje no verbal.

Por otra parte, el objetivo es que el candidato tome conciencia de las actitudes que proyectan nerviosismo, como: tronarse los dedos, pasearse con exceso, balancearse, ajustarse constantemente la corbata, retorcerse las manos. Que identifique las posiciones que expresan inseguridad, como: poner los brazos en jarras, mirar constantemente al suelo, tener las piernas demasiado separadas o juntas, mantener las manos en la bolsa o colocar los pulgares en el cinturón. Y que sea capaz de señalar las conductas que debe desterrar en su comunicación con los electores.

Capítulo



D. Habilidades: la comunicación por los medios masivos

Los medios y los candidatos se necesitan mutuamente. A través de los medios, el candidato penetra a las salas de los electores. Los medios buscan noticias sobre diferentes aspectos del candidato: pasado, familia, posiciones, popularidad en actos públicos, capital de discursos, resultados de encuestas, errores, hábitos alimentarios, cómo se ve en traje de baño, qué piensan realmente de él su suegra y sus ex compañeros de la escuela; y qué murmura con su coordinador de campaña. El candidato necesita los medios para dar a conocer sus posiciones, cuán sobresaliente ciudadano es, cómo lo quieren los electores y demás."

De algún modo, las campañas se ganan y se pierden en los medios. En consecuencia, los candidatos deben prepararse para aumentar sus capacidades de comunicación a través de los medios masivos.

No obstante, "la habilidad para comunicar mensajes televisados, si bien ciertamente es un valor para aquellos que la poseen, no ha llegado a ser una calificación tan central que haya desterrado a los candidatos a quienes les falta".

1. La entrevista

Las entrevistas deben ser cuidadosamente preparadas. Hay que prever las preguntas y

ensayar las respuestas, sin dejar de incluir las cuestiones que el candidato desearía no le plantearan. Conviene recurrir a hechos y estadísticas para probar un punto. La brevedad es importante. Se trata de que el candidato esté preparado para ser persuasivo y elocuente. Las respuestas deben incluir el mensaje de la campaña, por que el principal objetivo a lograr es aprovechar el medio para difundirlo: "Aun una pregunta estúpida puede ser aprovechada para dar el mensaje". Nunca se debe interrumpir al entrevistador porque se dará la impresión de impaciencia e intolerancia. Si las cosas se ponen tensas o incómodas, el uso cuidadoso del buen humor puede rechazar una acusación negativa o aliviar la tensión.

2. Las conferencias de prensa

En las conferencias de prensa, el candidato debe comenzar con una declaración cuidadosamente preparada, acompañada de un breve resumen general, así como de un volante o folletos que establezcan su posición en asuntos fundamentales. El objetivo es que se incluya una nota favorable en las noticias de la noche o en los encabezados de la mañana.

Siempre hay que permitir preguntas a los reporteros, de lo contrario se parecerá inseguro, parcial o intolerante. El candidato debe preparar respuestas para la mayoría de las cuestiones clave que le pueden preguntar los periodistas. Estas respuestas deben ser breves y fácilmente entendibles. Cada contestación puede ser aprovechada para reiterar alguno de los puntos importantes cuya necesidad de comunicar dio origen a la conferencia de prensa.

3. La comunicación por la radio

En las entrevistas por radio, debe controlarse el ruido involuntario que puede producirse con el cuerpo u objetos; se tendrá cuidado con los dedos, ya que las mesas y escritorios pueden actuar como un tambor, lo mismo que el papel grueso y las tarjetas que pueden crujir ante el micrófono; también debe ponerse atención a la tos y a los eructos, de modo que si suceden hay que alejarse y cubrirse la boca para evitar que el ruido salga del aire. El volumen de la voz debe ser natural, ya que el operador es a quien corresponde ajustar el micrófono a la voz; en todo caso, hay que imitar la postura que asume el locutor que entrevista.

La radio es sólo sonido; su voz es todo lo que el candidato tiene para expresar su mensaje, por lo que resaltan más todos los defectos de su pronunciación y expresión oral. El candidato se debe esforzar por no ser monótono; tampoco por reír demasiado alto; no interrumpir porque puede confundir al público al no saberse ya quién está hablando. Se trata de sonar sincero y agradable. El candidato debe tener conciencia de que se notan más las muletillas y las frases sin significado, las que transmiten una idea de inseguridad; por ello, deben evitarse; es mejor emplear breves silencios que un "ah".

No se debe tratar de contestar preguntas cuya respuesta se ignora, es mejor reconocerlo y ofrecer una contestación posterior. Las cuestiones molestas para el candidato no debe responderlas con agresiones o evasivas, sino con calma y autocontrol; en su caso, simplemente puede expresar que no desea referirse a ese asunto. A las preguntas hipotéticas se debe contestar que no se puede prever una situación que no existe.

4. La comunicación por la televisión

Según McLuhan: "El político en televisión no puede pronunciar un discurso; debe sumergirse en una conversación íntima. No ha de presionar jamás. Debe sugerir, no afirmar; implorar, no exigir".

En la comunicación por televisión, además de la voz, un error en la ropa, el maquillaje, el lenguaje corporal, adquiere un significado anormal en la mente del público y se repite indefinidamente en el video. El candidato debe permanecer siempre listo, ya que puede no darse cuenta de que las cámaras lo están tomando y lo pueden captar descuidado. Los televidentes compararán inconscientemente al candidato con los profesionales de la televisión que llevan años de experiencia.

"Cuando un candidato está ante las cámaras se le contempla desde una triple dimensión: ideología, características personales y forma de desenvolverse en el medio. No deberá hablar como si estuviera en un acto público, sino con voz suave e íntima, con tono sugerente, sin afirmaciones profundas y casi implorando, evitando frases triunfalistas y enfáticas,, así como verbos en infinitivo e imperativo, que pueden indicar rotundidad y pragmatismo. El estilo debe ser moderado, prudente y respetuoso, como si fuera una charla coloquial familiar, aunque siempre con voz serena y dejando la impresión de una fuerte convicción en las ideas expuestas y gran sinceridad. El contenido debe ser lo más realista posible, apoyado en hechos y cifras, aunque sin caer en el exceso de abrumar, así como evitar el lenguaje abstracto que gran cantidad de gente no entiende y rechaza. Mirar a la cámara fijamente sin orgullo ni imperatividad, de forma agradable, emotiva y familiar, sonriendo y

expresando simpatía y amabilidad. Los gestos deben ser comedidos, sin rigidez. Al final, agradecerá al público y rematará con una frase que permita decidir darle el voto. Se prefieren primeros planos para no distraer la atención, con planos de conjunto para descanso, en los momentos menos cruciales de la intervención."

En general se dan los siguientes consejos para lucir bien a través de la televisión:

- Conviene ver un programa anterior para ubicarse en su tono y conocer el estilo del entrevistador. Se debe disponer de preguntas preparadas que permitan el lucimiento con el objeto de sugerirlas al entrevistador, en el caso de que lo permita. Los apuntes deben llevarse en tarjetas o papel de color pastel para hacerlas menos visibles. Hay que llegar temprano para tener tiempo de relajarse y parecer confiado ante las cámaras. Son válidas todas las recomendaciones acerca del lenguaje corporal en general y de la comunicación por la radio. Se deben mantener los ojos en el entrevistador, no en la cámara o monitor. Las manos se deben utilizar para puntualizar, pero con los gestos altos y apretados. No debe congelarse la cabeza porque aparecerá rígido. Cuando se quiera dirigir algo directamente al público hay que hacerlo a la cámara, imaginando que se le está hablando personalmente a un amigo o conocido.
- La exposición debe ser simple, concisa, clara y repetitivo, ya que el público no puede regresar la página si no entiende. Si

se trata de una entrevista, hay que hablarle al entrevistador y actuar como si se estuviera en una presentación en público y aun con más cuidado porque la cámara puede ver más que el público presente.

En los debates televisados, además de seguir las sugerencias anteriores, deben considerarse las siguientes:

- Conforme al mensaje, se deben preparar los temas más probables en que se centrará el debate, de modo que el candidato pueda exponer, breve y profundamente, cada uno de ellos en no más de 15 segundos. Se debe mantener la expresión agradable, sonriente o neutral, según lo que el entrevistador u oponente estén diciendo; así como evitar el excesivo fruncido del ceño, jalar hacia abajo las comisuras de los labios y otras expresiones faciales desagradables. Cuando responda el candidato debe ver directamente a la cámara, nunca al oponente, al moderador o al panel; si no está presente la cámara de televisión, entonces al auditorio.
- Si se acusa al candidato de algo repugnante o desagradable, debe conservar su cara neutral y responder con calma, sin apuntar con el dedo o mostrar el puño cerrado; a pesar de los sarcasmos o de acusaciones ligeras de alguno de los oponentes, hay que tratar de aparecer digno y confiado, no irritable, quejumbroso o a la defensiva. En el momento oportuno, se debe agradecer a los oponentes, medios, moderadores y a todos los que hicieron posible la transmisión, haber dado la ocasión para el debate.

- "Los debates televisivos ponen en juego todas las destrezas- de comunicación, un descuido de la lengua o una mala respuesta será captada y repetida *ad infinitum*. El lenguaje corporal, la apariencia, la calidad de la voz, los gestos y las actitudes serán de suma importancia. Se deben preparar y ensayar con los consejeros adecuados."
- La preparación del debate implica conocimiento e imaginación para prever cada pregunta que pueda ser planteada y destreza para elaborar la respuesta dentro de la fracción de tiempo asignada. Se acostumbra simular el debate con ayuda de las personas más agudas del equipo de la campaña.

5. El trato con los reporteros

El candidato debe tratar de agradecerles; ellos han estado en el medio político antes que él y se irán después. Sin acceso a ellos no se tendrá a los medios y, por lo tanto, a los electores. Se trata de obtener simpatía, accesibilidad y un sentido de integridad con ellos.

Se deben cultivar relaciones individuales con los reporteros de interés para la campaña. Hay que comprender que están sujetos a muchas presiones, están comisionados para cubrir la campaña y regresar con una historia a tiempo y dentro de parámetros rigurosos de espacio y tiempo. Si no se les da información sustanciosa, pueden caer en lo trivial.

Capítulo



E. La preparación de la esposa y la familia del candidato

Ser la esposa de un candidato es un papel, no un trabajo. Pero nadie lo desempeña de la misma manera." La esposa puede obstaculizar la campaña, jactarse en público del candidato y criticarlo en privado, o llegar a ser su más sólido apoyo y su más creíble sustituto. Hay esposas que lo único que pueden hacer es mantenerse alejadas de la campaña.

La esposa tiene que asumir nuevas responsabilidades y decisiones que antes tomaba o compartía con el marido. La vida familiar se altera más cuando el candidato es la esposa. Surge un problema de identidad en su cónyuge. Tan importante es tener una esposa que disfrute la vida pública, como tener a alguien que verdaderamente apoye para dar imagen de estabilidad y a quien puede no importarle la vida pública.

La vida familiar se trastoca por la injerencia de personas ajenas, como el coordinador de campaña y el programador, en los asuntos de la pareja: como el uso del tiempo, por ejemplo. Se amenaza también la estructura financiera familiar. Los secretos familiares se ponen al descubierto. Se tiene que aprender a vivir bajo el escrutinio público y de la prensa. De muchas maneras, la vida pública significa un cambio que pone a prueba la estabilidad familiar.

En consecuencia, se recomienda dejar que la esposa tome el lugar que desee. "Hay quienes podrían ser mejores candidatos que sus maridos, pero también quienes lesionan la campaña. No la fuerce a hacer algo que la incomode. Si pierde será mejor haber contado con la esposa. Si gana, los problemas serán de ajuste a una nueva manera de vivir."

De este modo, el papel que desempeña el cónyuge en la campaña depende enteramente de sí mismo, no hay constantes. Algunos prefieren permanecer en el trasfondo o, mejor, ayudar ocasionalmente en los cuarteles y asistir a los actos clave con el candidato. Otros son más capaces y desean asumir un papel más activo, con lo que dan una dimensión extra a la campaña del candidato que no es posible obtener de cualquier otra fuente. "Un cónyuge activo puede casi duplicar el impacto de las actividades del candidato en la campaña."

Si se decide que la esposa desempeñe un papel activo en la campaña, como puede hacer virtualmente las mismas actividades que el candidato, requiere de similar preparación. En especial, debe estar completamente enterada del plan de la campaña y observar las mismas restricciones a que se somete el candidato en su apariencia y comportamiento. Pero debe recordar todo el tiempo que está hablando por el candidato y no por ella misma.

Si la esposa decide participar activamente en la campaña debe ser miembro de todos los comités en que participe su marido directamente. Asimismo, debe estar consiente de que ejercerá un liderazgo moral sobre el equipo de la campaña y el cuerpo de voluntarios, y que las personas que vacilan en plantear algún problema al candidato no tendrán dudas en exponérselo a ella.

Por otra parte, debe tenerse conciencia de que los hijos del candidato requieren también de asesoría porque estarán bajo el ojo público. Los hijos tienen que aceptar e interiorizar la idea de que son parte de la imagen del candidato y deben estar dispuestos a conducirse conforme a ese papel.

La manera como pueden los hijos del candidato involucrarse en las actividades de la campaña dependerá de sus edades y buena voluntad o habilidad para colaborar. Si son jóvenes deberán estar dispuestos a trabajar con los voluntarios en las tareas que se les asignen. "Es bueno para la moral de los voluntarios ver a los hijos del candidato trabajar codo con codo con ellos, haciendo los trabajos más tediosos de la campaña." Si ya son adultos pueden asumir responsabilidades más complejas, según su capacidad y tiempo disponible.

La propaganda: el programa de medios pagados

C A P I T U L O I V

La propaganda es el medio de hacer llegar al electorado, de modo resumido, el mensaje de la campaña; constituye la única manera de garantizar que este mensaje se comuniquen a los electores en la forma más persuasiva para obtener su voto, así como de evitar que los opositores sean quienes construyan negativamente la reputación del candidato.

La propaganda electoral es una forma de propaganda abierta,¹ racional o emocional, que se caracteriza porque sus metas son irrenunciables e inalterables, ya que sólo se puede ganar o perder; porque su duración es corta, de unos cuantos meses y sujeta a plazos impostergables; porque tiene que motivar a individuos y grupos con intereses heterogéneos, divergentes y contradictorios; y porque tiende a centrarse en la personalidad del candidato, pues él es el mensaje, "los electores dan su confianza y fe a los candidatos y hacen una inversión en la persona que representa su sentir general sobre las cosas".

Hoy el uso de los medios masivos de comunicación es cada vez más selectivo; es decir, diferentes clases de persona ven o escuchan diferentes clases de mensaje. Esto permite apuntar el mensaje de la campaña hacia los electores que integran la coalición ganadora, de modo que se hace innecesario dirigirse a todo el electorado, lo que implicaría un gran desperdicio de recursos. No obstante, la dificultad actual reside en identificar los medios preferidos por esos electores y sus hábitos de exposición y en combinar esos medios de la manera más

¹ La propaganda puede adoptar distintas formas: abierta, cubierta y contrapropaganda; de subversión o de integración al *statu quo*; vertical u horizontal, según venga de un líder o un grupo; racional o emocional, si utiliza hechos e información o emociones e impresiones. También las campañas usan la contrapropaganda, dentro de las actividades de la campaña negativa, e intentan hacer propaganda cubierta mediante el manejo noticioso de las acciones de los candidatos.

eficiente a fin de que el esfuerzo propagandístico resulte más barato.

Pero no basta que la propaganda alcance al elector escogido como blanco. Otro problema de la propaganda se refiere a cómo se presenta al elector. En el diseño y elaboración de la propaganda se trata de que los mensajes atraigan la atención espontánea y curiosa por su tamaño, color, figura, sonido, material, movimiento o diseño, por ejemplo; que evoquen el interés de ese elector y despierten en él un deseo de brindar su apoyo al candidato; se trata también de que, en su momento, ya frente a la boleta electoral, el efecto de la propaganda lo impulse a marcar su voto en favor del candidato.

La propaganda debe abrirse paso hasta la mente del elector. "La sencillez es la ruta de la claridad." La propaganda debe ser sencilla, pues si se les brindan a los electores demasiadas razones para votar por el candidato y no hacerlo por el oponente, únicamente se creará confusión. "Los anuncios son ideas, los grandes anuncios como las grandes ideas son sencillos. Los conceptos, las imágenes y las palabras deben ser sencillas. Tomar lo complicado y hacerlo sencillo. Además bello. La armonía y la belleza diferencian un anuncio bueno de uno malo. Las imágenes deben de adelantar ideas, ser ganchos visuales, hacer el mensaje recordable."

"Hay que preguntarse en dónde está el verdadero corazón del mensaje; si lo expresa el anuncio; si visual, verbal y emocionalmente se centra en lo que se quiere decir; si la imagen se ajusta al mensaje; si la emoción es apropiada a la idea. Si la campaña tiene corazón, el candidato se podrá conectar mental y emocionalmente con la vida de los votantes."

Otro medio de trascender las barreras de la comunicación es la redundancia.² El principio de la redundancia se aplica tanto a las ilustraciones como a los textos y sonidos para poner de relieve los mismos puntos, lo que se logra mediante el diseño, la música, el color, el *slogan* o el logotipo. Este mismo principio se observa en el modo repetitivo en que se promueve la exposición a la propaganda.³ Se considera que la redundancia o sobreabundancia ayuda al mensaje a abrirse paso a través de la selva de anuncios comerciales y a superar las posibles barreras a la percepción y a la atención por parte del elector.

Para que la propaganda sea efectiva, un aspecto más a considerar se refiere a la oportunidad con la que debe llegar hasta el elector. Como se considera que la mayoría de los electores indecisos no deciden su voto hasta poco tiempo antes de la elección, tradicionalmente el grueso del esfuerzo de propaganda se reserva para los últimos días de la campaña. Además, se cree que a medida que se aproxima la jornada electoral los electores ponen más atención a la propaganda porque es cuando buscan información para decidir su voto. Se considera que únicamente los líderes de opinión muestran interés por las campañas en sus etapas tempranas, mientras que la vasta mayoría de electores solamente les presta atención durante las 3 ó 4 semanas anteriores al día de las elecciones; por esta razón algunas personas consideran que son las últimas dos semanas o, incluso, los últimos diez días de la campaña los que tienen mayor relevancia para la propaganda.

² Según Goebbels, basta decir una mentira con gran aparato, repetirla cinco veces en la mentalidad del pueblo, para que éste la crea y siete para que quien la produjo, la considere fríamente una verdad.

³ En realidad, no se sabe con cuánta frecuencia debe un elector ver un mensaje para que lo afecte.

Otra cuestión importante es la secuencia de los mensajes propagandísticos. En general, se considera que lo primero que la propaganda tiene que lograr es que el elector seleccionado como blanco reconozca la existencia del candidato, sea capaz de identificar su nombre y el de su partido. Una vez conseguido este objetivo, se trata de que conozca de las cualidades del candidato que lo hacen *a priori* capaz de desempeñar brillantemente el cargo al que aspira.

Difundidas sus virtudes para el puesto, el siguiente propósito propagandístico es la diferenciación del candidato respecto a sus opositores, de modo que ante el elector quede clara su superioridad relativa. Presentadas ya las cualidades del candidato en comparación con los defectos de sus opositores, el último objetivo de la propaganda es hacer que el elector concluya que el candidato es el mejor entre los que puede escoger o que es el menos malo en relación a sus opositores.

Una dificultad más que enfrenta el contenido de la propaganda es que tiene que difundirse por medios de comunicación cuyo objetivo fundamental es la publicidad. Estos medios ofrecen a la campaña sus auditorios a cambio de un precio; sin embargo, se trata de auditorios que han sido atraídos básicamente por entretenimiento y, sólo después, por información. Son auditorios concebidos, analizados, medidos, valorados, promovidos y manejados como fragmentos de un mercado de consumo para fines publicitarios. En consecuencia, la campaña tiene que enfrentar el reto de usar los medios publicitarios como medios de propaganda, sin convertir al candidato en un artículo de consumo, ni confundir la conducta de; consumidor con la del elector.

La propaganda de las campañas se ve inmersa en el mar de la publicidad que sujeta a un bombardeo diario de ideas y productos, a una población que no sólo se

resiste a la introducción de un nuevo producto o mensaje, sino más bien lo repele. La publicidad ha diversificado y perfeccionado sus medios, estrategias y técnicas para persuadir a los consumidores, pero aplicada a las campañas ha trivializado la política electoral, de modo que "si se crean mensajes políticos como mensajes de Coca-Cola, el auditorio no los tomará mucho más en cuenta que a un refresco o cualquier otro producto".

Un último problema a resolver es cuál de los medios publicitarios debe utilizar la propaganda. La respuesta depende de diferentes factores que van desde los medios disponibles en la división electoral, el nivel de la elección, la estrategia de la campaña y las características del candidato, hasta los recursos con que se cuenta para la propaganda.

Diferentes medios de comunicación son apropiados para situaciones diversas. En una pequeña comunidad quizá deba confiarse en la cobertura de prensa, en hacer campaña en la vía pública, en el correo o en el empleo de botones o escudos para la solapa, sin tomar en cuenta la radio y la televisión, puesto que sus costos serían excesivos con relación al número de personas alcanzadas. Incluso en campañas menores, quizá deba confiarse enteramente en la solicitud personal de votos o en la distribución a mano de folletos.

El uso de los medios para difundir la propaganda se relaciona generalmente con el nivel de la elección y, por consiguiente, con la dimensión del electorado. En las elecciones del más alto nivel, la propaganda descansa principalmente en la radio y la televisión. En elecciones de más bajo nivel, en donde los presupuestos escasos excluyen el uso extensivo de esos medios o en donde las condiciones demográficas locales no lo hacen práctico, otras son las formas de propaganda dominantes:

cobertura de prensa, distribución de folletos, correo, bardas y carteles.

El uso de los medios también depende del tipo de elector al que se dirige el mensaje. Si se trata de electores desinformados, desinteresados e independientes, la televisión desempeña un papel prominente; si de personas con mayor involucramiento en la política, los medios impresos son más importantes. Asimismo, para hacer llegar la propaganda a grupos diferenciados de los que se espera obtener respaldo, apoyo financiero y votos, los medios selectivos como el correo, el teléfono o la petición del voto casa por casa, son los más adecuados. Es decir, los diversos medios de comunicación desempeñan papeles cuantitativamente distintos en la orientación de los electores para que tomen una decisión.

El contenido de la propaganda también condiciona el empleo de los medios, según se trate de mensajes visuales, audibles o mixtos.

Las campañas aspiran a ser dominantes en alguno de los medios respecto a sus opositores, por lo que otro factor en la decisión acerca de cuáles medios utilizar es la ventaja que se tenga en el uso de uno de éstos.

De igual modo, la utilización de los medios para la propaganda depende de las características del candidato. Si su voz es lo mejor de que dispone, la radio es lo adecuado. La televisión no es recomendable especialmente para aquellos candidatos que proyectan una pobre impresión en la pantalla. Otro caso similar es cuando un candidato enfrenta a una prensa hostil y sólo la televisión o la radio le permiten saltar el obstáculo de los reporteros o editores y alcanzar directamente a los electores.

Cada vez con mayor frecuencia, el control de la exposición a los mensajes pasa del emisor al receptor, por lo que la campaña requiere de esfuerzos mayores para que su propaganda capte la atención de un elector que, con un leve movimiento de su dedo, puede cambiar de canal televisivo.

La radio y la televisión han revolucionado la propaganda de las campañas en muchos aspectos: los candidatos ya no necesitan estrictamente a los partidos políticos; la radio y la televisión permiten al elector hacer una conexión mayor entre lo que ocurre en el mundo de la política y lo que sucede en su hogar y en su trabajo; los electores sólo pueden juzgar a los candidatos por sus campañas, de modo que lo que cuenta realmente es la persona del candidato y sus actos en la campaña; los mensajes se han reducido a 20 segundos, aunque ahora llegan a la intimidad de millones de hogares; la televisión tiende a ser el único medio en que el elector de más bajo nivel de educación sigue las campañas, y sólo los ciudadanos con escolaridad mayor tienden a informarse en los medios escritos; la gente ve la televisión emocionalmente, por lo que si se presentan los argumentos y al final al elector no le gusta la persona del candidato, simplemente no vota por él.

Éstos son algunos de los problemas que se deben enfrentar al seleccionar y preparar la propaganda de la campaña. Sin embargo, la propaganda sigue siendo un instrumento efectivo para obtener votos.⁴

⁴ Algunos estudios demuestran que más del 20% del electorado decide su voto con base en la propaganda.

A. El contenido básico de la propaganda de campaña

En toda campaña existen elementos básicos alrededor de los que gira toda la propaganda, independientemente del medio utilizado. Aun en las campañas más pequeñas, cuya propaganda se limite a volantes, por ejemplo, estos elementos son indispensables para que la comunicación persuasiva pueda tener lugar. La fotografía del candidato y su *curriculum o* biografía; el mensaje de la campaña y, casi siempre, un *slogan*; los colores o sonidos que se usan para dar unidad a la comunicación, y los datos que identifican al emisor de la propaganda; todos éstos son los elementos básicos que no pueden faltar en la propaganda de toda campaña. Lo que varía es el grado de elaboración y la diversidad de los medios utilizados.

Es asombroso el conjunto de los medios de propaganda que han sido utilizados en las campañas; virtualmente, todo avance tecnológico en la comunicación se ha usado para llevar el mensaje de los candidatos a los electores. Desde los carteles y volantes en blanco y negro de las imprentas planas manuales, hasta los actuales servicios telefónicos profesionales de promoción del voto y los mensajes a través del fax y de internet, la propaganda ha usado una extraordinaria variedad de medios para llegar a sus destinatarios; sin embargo, los elementos básicos siguen siendo esencialmente los mismos.

1. La fotografía del candidato

Es tradicional incluir una fotografía del candidato en la propaganda política, lo que es particularmente útil si se planea hacer campaña en la vía pública y si el rostro del candidato aún no es familiar para los votantes. Es importante disponer de buenas fotografías del candidato porque lo verán más electores en foto que en persona. Se considera que las fotografías con figuras humanas atraen más la atención y despiertan curiosidad; ayudan al reconocimiento del candidato, y crean familiaridad en el votante, de modo que el candidato es percibido al mismo tiempo como un amigo y una celebridad.

El número, formato y contenido de las fotografías depende de los usos que se les vaya a dar. En general, se recomienda tomar una serie de fotos lustrosas a color y en blanco y negro en varias poses (de pie, sentado detrás de un escritorio, cara y hombros, 3/4, etcétera) en traje formal e informal, dependiendo de la estrategia de la campaña; asimismo, si conviene, se aconseja hacer una serie de fotografías de familia en poses formales e informales. Debe también revisarse el archivo familiar para tratar de encontrar fotografías que retuercen el mensaje de la campaña.

La fotografía política debe atraer la atención del elector lo suficiente para convencerlo de que lea la palabra escrita y, obviamente, ser capaz de transmitir el mensaje de la campaña. Algunos consideran que el mejor fotógrafo de campaña es un fotógrafo de prensa política.

"En la era antipolítica no use clichés que confirman que se es político." Se aconseja lucir espontáneamente como una persona real, mirar de

frente y sin sonreír de manera exagerada; tratar de mostrar el mejor ángulo, nunca de frente. Si se prefiere así, se puede retratar escuchando a un elector representativo de la coalición ganadora. Las tomas deben ser supervisadas por alguien con sentido político.

El fondo del retrato no debe distraer ni ser dominante y puede ser aprovechado, si la foto es en color, para armonizar el conjunto y darle mayor atractivo visual.

Todas estas fotografías pueden ser incluidas en los carteles, la literatura de la campaña, calendarios de bolsillo, tarjetas de presentación y demás propaganda visual. La gente tiende a conservar la propaganda en la que aparece una fotografía, sobre todo si se trata de candidatas.

Durante la realización de la campaña, la colocación de carteles con la fotografía del candidato debe preceder a su presencia física, de modo que la gente asistente a los actos pueda reconocerlo de inmediato.

2. La biografía

La biografía del candidato sirve de base a la propaganda cuyo propósito es construir un *rating* de favorabilidad durante las primeras etapas de la campaña. Al efecto, se aconseja que el candidato prepare dos biografías, una resumida y otra en un estilo narrativo, con énfasis en sus características positivas de acuerdo con la estrategia de campaña.⁵

⁵ Véase el capítulo III de la Segunda Parte del Manual.

a. El biofolleto

En campañas pequeñas las características personales positivas relevantes de un candidato se plasman en un folleto biográfico o en una hoja doblada como "tríptico"; se ofrece una breve semblanza del candidato y, si fuera el caso, de su familia, así como una corta descripción del puesto para el que presenta su candidatura. Pueden incluirse una o varias fotografías que retuercen el mensaje de la campaña. Parte importante a resaltar en este folleto es el *slogan* si se tiene; idealmente, éste debe ser la conclusión lógica del texto. Se recomienda un estilo narrativo, más que de *curriculum*, para estimular el interés de leerlo. El objetivo estratégico es convencer de que el candidato posee calificaciones suficientes para aspirar al puesto. Puede intentarse dar al folleto un contenido emocional mediante las Fotografías, como retratarse con alguien o en un lugar que pueda ser significativo para el elector considerado blanco de la campaña. Debe repartirse masivamente durante las primeras etapas de la campaña y, en especial, a la prensa.

"Es dudoso que una publicación cambie la mente de los votantes o constituya una aportación al pensamiento político, por eso se distribuye a los ya informados y convencidos, refuerza la dirección e intensidad de sus predisposiciones." Sin embargo, en las campañas locales pequeñas ésta puede ser la única clase de propaganda disponible y su distribución masiva casa por casa, complementada con algunos carteles, constituir la estrategia de propaganda básica.

b. El biospot

El formato de la biografía puede convertirse en *spot* de radio o de televisión. Éstos, que algunas personas llaman irónicamente de "santidad", incluyen rasgos de la vida del candidato mezclados con sus logros políticos. Principalmente, se utilizan durante las primeras semanas de la campaña. El contenido es similar del biofolleto: se trata de dar a conocer quién es el candidato y convencer de que está preparado para el desempeño del cargo. Dada la brevedad de los *spots*, la biografía puede presentarse mediante pasajes cortos de niñez y juventud, escuelas, familia e incluso posiciones políticas. Se pueden incluir entrevistas con familiares o gente que ha conocido al candidato desde tiempo atrás. "Los espectadores sentirán que se les ha permitido ver un álbum fotográfico familiar."

3. El mensaje y el *slogan* de la campaña

El mensaje de la campaña es el contenido básico y razón de ser de la propaganda, por lo que debe expresarse en todos sus aspectos: las fotografías y los datos biográficos del candidato, los logotipos, las imágenes y los sonidos, los colores y los trazos, aun las texturas de los materiales impresos deben contribuir a expresar el mensaje, conforme al principio de la redundancia. *El slogan*, como síntesis del mensaje, debe aparecer en todo material de propaganda.⁶

⁶ Véase Tercera Parte, capítulo I

4. Colores y sonidos de la campaña

Los colores utilizados en la propaganda no son neutrales, tienen un impacto visual y un significado simbólico. El color es un dispositivo que llama la atención; con muy pocas excepciones, la gente nota un anuncio a colores con más facilidad que otro en blanco y negro.

Dentro de la cultura occidental existen colores fríos y cálidos, pasivos y emotivos. Los colores fuertes connotan energía o agresividad; los pastel, tienden a sugerir paz y tranquilidad; el blanco, virginidad y pureza; mientras que el negro, significa firmeza, seriedad, fuerza, elegancia, *status* y luto. El gris puede lo mismo sugerir equilibrio, sobriedad y elegancia, que indecisión, timidez y mediocridad.

El rojo simboliza fuerza, vida, sexo, pasión y violencia y, en política, radicalismo. El amarillo denota la luz solar, energía, vitalidad, deseo de atraer la atención e irritabilidad. Se sabe que el naranja estimula el apetito y sugiere energía, modernidad. El verde significa naturaleza, hogar, frescura y esperanza. El azul tiene connotaciones de espiritualidad y limpieza. Se asocia el morado con la literatura, la filosofía, la meditación y el luto. El rosa es un color eminentemente femenino. El café tiene connotaciones de madurez y equilibrio emocional, capacidad de análisis y juicio, decisión y entereza, sobriedad y *status*.

La propaganda debe considerar estas asociaciones provocadas por los colores, para tratar de que retuercen o sean congruentes con el mensaje de la campaña o, por lo menos, evitar que lo contradigan.

Deben tomarse en cuenta tanto los colores que utiliza el partido propio como los que usan los oponentes, de modo que no se pierda la identidad partidista.⁷

Por otra parte, en los *spots* de radio y de televisión, el sonido, como voz o música, también debe contribuir a expresar el mensaje de la campaña. Hay quienes sostienen que las voces masculinas tienen mayor credibilidad que las femeninas, pero éstas expresan mayor calidez y sensibilidad. El paralenguaje es importante también: la entonación, el volumen, la velocidad y la calidad de la voz, además de captar la atención, pueden evocar, en quien escucha el mensaje, rasgos que se atribuyen al candidato.

Los temas musicales utilizados en la propaganda también son importantes. Las tonadillas alusivas a la candidatura o *jingles* dan al público una idea del candidato muy diferente de la que producirían unos simples acordes. El uso en la propaganda de música culta, vernáculo, de rock o *new age*, por ejemplo, proyecta actitudes, intereses y estilos diferentes que el auditorio atribuirá al candidato.

Lo importante es que estas impresiones del público a través de las voces y los temas musicales usados en *los spots*, coincidan con la personalidad del candidato que se desea proyectar de acuerdo con el mensaje de la campaña. Un candidato con una presencia fuerte, seria y formal no puede corresponder a una tonadilla o jingle; al revés, a un candidato joven e innovador será difícil relacionarlo con temas de música clásica.

⁷ En Estados Unidos, los dos partidos principales usan los colores nacionales -rojo, blanco y azul- para simbolizar la unidad nacional por encima de la división partidista.

5. La identificación de la propaganda

Los elementos que sirven para dar identidad a toda la propaganda son el nombre del candidato y el puesto al que aspira; en su caso, los logotipos del partido y del candidato.

Siempre es importante la manera como se presentará el nombre del candidato, de acuerdo con la estrategia de la campaña. La propaganda puede contener únicamente su nombre, sobre todo si su apellido es difícil de pronunciar para el elector común,⁸ o también uno de sus apellidos, los dos o los tres elementos. Esta decisión depende de lo largo que sean su nombre y apellidos, de su facilidad de pronunciación, de su eufonía y de las posibilidades de ser recordados sin dificultad. Lo importante es que la decisión tomada se mantenga en la propaganda de cualquier tipo: visual, audible o audiovisual.

En lo que corresponde a los medios visuales, el estilo, tipo y disposición de las letras con que se forme el nombre del candidato también son parte de la idea que se quiera presentar al elector en la propaganda y constituye, de hecho, el emblema que lo identifica. Por eso, es importante que la manera de presentar el nombre del candidato por medios visuales sea siempre igual en todos los materiales de la propaganda.

Lo mismo vale considerar para el nombre del cargo en disputa y para el *slogan* de la campaña, cuya presentación debe ser también cuidada y concordante con la del nombre del candidato.

⁸ Hay quienes creen que ningún elector vota por alguien cuyo nombre no puede pronunciar.

Salvo que se siga una estrategia de guardar distancia con la imagen del partido, el logotipo partidista en la propaganda visual o sus siglas en la audible deben ser un elemento constante de toda la propaganda del candidato. "Para la persona común. los asuntos del gobierno resultan remotos y complejos y, sin embargo, al ciudadano común se le pide, periódicamente, que formule opiniones al respecto. Por lo menos, tiene que definir cómo votar, cómo elegir entre candidatos que ofrecen diferentes programas y versiones diversas de los eventos políticos contemporáneos. En este dilema, tener el símbolo del partido estampado sobre ciertos candidatos, sobre ciertas posiciones, sobre ciertas interpretaciones de la realidad política, es una gran conveniencia psicológica." No se debe olvidar que al momento de la votación será el logotipo del partido impreso en la boleta electoral el que será cruzado para indicar el voto a favor; de ahí la importancia de mantener presente en los ojos y oídos de los electores a cuál partido corresponde la propaganda.

Los candidatos independientes, los que tratan de distanciarse de su partido, o los que pretenden atraer el voto con base principalmente en su personalidad, elaboran logotipos para identificar su candidatura ante el electorado. El logotipo más común se diseña a partir del nombre y apellidos del candidato o de las siglas de los mismos.⁹ Estos logotipos de los candidatos, en su caso, junto con los de sus partidos, también deben formar parte de toda la propaganda.

⁹ En México, en la época del partido dominante, ésta fue una práctica común, que quizás ya no resulte conveniente ahora, dado el grado de competitividad electoral que obliga a todos los partidos a mantener clara su imagen a través de sus logotipos.

En la selección de los logotipos, de las letras que expresan el nombre o siglas del candidato, de la manera en que se presentará *elslogan* y, en general, en toda la propaganda que se realice por los medios visuales, debe tenerse conciencia de que también los trazos pueden reforzar el mensaje de la campaña. Por ejemplo, los trazos fuertes sugieren firmeza, energía, decisión; los suaves, sensibilidad y sentimientos amables. El trazo hacia arriba connota superación, triunfo, elevación espiritual; hacia abajo, tanto penetración, firmeza o decisión, como caída, depresión o ruina; hacia la derecha, avance, optimismo, dirección correcta; hacia la izquierda, retroceso, rechazo, oposición o freno. Asimismo, las líneas rectas sugieren franqueza, honestidad, firmeza, tenacidad y seguridad; las curvas, movilidad, suavidad, plenitud, satisfacción hedonista o abundancia.

El mensaje visual que expresen estos elementos gráficos y el mensaje de la campaña deben coincidir, y el primero debe reforzar al segundo.

En todos los impresos, no sólo los explícitamente propagandísticos, como la correspondencia personal del candidato, las cartas del comité de la campaña, las cartas elaboradas por computadora, los correogramas, los boletines de prensa, la agenda de las actividades del candidato, los boletos para actos de la colecta de fondos y, en general, en toda la papelería, deben aparecer los elementos básicos de identificación: nombre del candidato y del partido, logotipos y *slogan*, con la misma presentación gráfica.

En la propaganda audible o audiovisual, las voces y la música empleadas en los *spots* sirven

también para identificar la propaganda y es aconsejable mantenerlos, aunque sólo sea parcialmente; por ejemplo, al principio, al final o en ambos, a pesar de que se vaya cambiando el contenido principal del *spot*.

B. El programa de medios pagados

La compra de tiempo y espacio en los medios da a la campaña la capacidad única de poder comunicar coordinadamente y en propias palabras un mensaje repetitivo y persuasivo para los electores; es decir, de servir de medios de propaganda controlados, con la sola desventaja de los costos. Éstos son los medios pagados, llamados así para diferenciarlos de la prensa noticiosa a la que se denomina "medios gratuitos".

Los periódicos, la radio y la televisión tienen el control total sobre el contenido de lo que difunden y quizá decidan que el candidato carece de valor noticioso. Por consiguiente, no es posible que el principal empuje de comunicación de la campaña descansa únicamente en las posibilidades de la cobertura que le otorguen al candidato estos medios "gratuitos"; se tiene que acudir, necesariamente, a los medios pagados para que sirvan como principal instrumento de comunicación de la campaña.

El uso de medios pagados ha crecido paralelamente al desarrollo de los medios electrónicos. Antes la propaganda impresa era utilizada como complemento del contacto personal de los candidatos y de la cobertura gratuita que recibían de los medios de comunicación, principalmente de los periódicos. Hoy, al menos en las elecciones de alto nivel, los medios pagados son el principal instrumento para llevar el mensaje del candidato al elector y los que permiten a la campaña tener completo control no sólo del mensaje, sino también del auditorio.

El aprovechamiento de los medios pagados debe realizarse mediante un programa en el que se determinen los propósitos de la propaganda y la relación que guardan estos objetivos a alcanzar con las otras actividades de la campaña. Debe servir para coordinar todas las actividades de los medios pagados de la campaña.

Contar con un programa de medios pagados antes de comenzar la campaña es ventajoso porque permite tomar decisiones desapasionadas y basadas en una mayor objetividad, en la meditación y en la investigación. En contraste, las decisiones tomadas de prisa, en respuesta a los acontecimientos de la campaña, son menos meditadas y analíticas y, por lo tanto, corren el riesgo de ser menos exitosas.

El programa permite una mejor coordinación con los esfuerzos que se realizarán en otros campos, como la colecta de fondos y el trabajo de los voluntarios que colocarán o distribuirán la propaganda.

La estrategia general del programa de medios pagados es definir el auditorio objetivo que la campaña necesita alcanzar, y a continuación impactar al auditorio con comunicaciones repetitivas y persuasivas. Obviamente, la propaganda va dirigida, en lo fundamental, a los electores integrantes de la coalición ganadora. A partir de este supuesto básico, el programa debe decidir las medidas de mayor efectividad y menor costo para llegar a los electores seleccionados como blanco de la propaganda; el diseño de los mensajes para los medios pagados; el mejor tiempo para transmitir los mensajes propagandísticos; el tipo de medios pagados que resulten más persuasivos para los electores blanco, y lo que costará hacer llegar esta propaganda.

Entre los factores que el programa debe considerar, se aconseja tomar en cuenta: los costos relativos en dinero, de los medios disponibles; los costos relativos de éstos, en el tiempo del candidato, el trabajo de los voluntarios u otros recursos de la campaña; la capacidad de los medios para apuntar hacia auditorios específicos; la capacidad de varios de ellos para alcanzar objetivos de propaganda específicos; la estrategia mediante la cual se desarrollará el esfuerzo de propaganda; y, la integración del programa de medios pagados con la campaña en general.

La decisión depende del presupuesto disponible y del medio en el que se tenga ventaja en la campaña; de la frecuencia con que se requiere transmitir o enviar el mensaje; y, de la selectividad necesaria para llegar a los electores blanco. Además, también está en función del costo de producción de la propaganda.

No debe perderse de vista que con el programa se trata de apuntar un mensaje concreto para un auditorio específico, a través de los medios disponibles en la división electoral,¹⁰ de modo que éstos se complementen y retuerquen, y de que funcionen juntos, en un esfuerzo concertado con las otras actividades a lo largo de todas las etapas de la campaña.

1. Análisis de los medios disponibles

El punto de partida para la elaboración del programa es el análisis de la fortaleza y debilidad de los medios disponibles en la división electoral, y de cómo estas características encajan con la estrategia del mensaje de la campaña. Ninguno es bueno o malo en sí mismo, los hay que son adecuados para ciertos propósitos y en determinadas circunstancias, y que en otras

¹⁰ En el capítulo VI, Segunda Parte del Manual se señaló la necesidad de hacer un inventario de medios.

pueden resultar inconvenientes. Cada candidato, cada estrategia y cada situación son los que determinan la bondad de ellos.

Los disponibles en la división electoral deben clasificarse de acuerdo con su selectividad, potencial de alcance, velocidad de acumulación de audiencia, flexibilidad geográfica, anticipación requerida para la compra de espacio, control de la exposición a la propaganda y localización al momento de la exposición.¹¹ Los mejores a utilizar en una campaña serían, si existieran, aquellos de gran selectividad porque permitirían apuntar con precisión a los blancos seleccionados; que tuvieran un gran potencial de alcance porque serían más baratos relativamente; que acumularan con gran rapidez su audiencia porque llevarían los mensajes inmediatamente a grandes públicos; que poseyeran una gran flexibilidad geográfica porque sería posible dirigir el mensaje a áreas específicas de la división electoral; que pudieran comprarse sin demoras conforme a las necesidades urgentes de la campaña; que no dejaran al público el control de la exposición porque harían llegar el mensaje independientemente de la voluntad del elector; y, que entregaran el mensaje en el momento más oportuno para que fuera atendido.

Y lo más importante, debe analizarse la composición de su audiencia con relación a los grupos de electores que integran la coalición ganadora para precisar en qué medida los medios disponibles tienen posibilidades de hacerles llegar el mensaje de la campaña. Por ejemplo, de qué manera la cobertura de una estación de radio comprende toda o parte de la división electoral, si

¹¹ Véase el capítulo I, Tercera Parte del Manual sobre "La Estrategia", en el que se definen estos conceptos.

hay traslape, vacíos o excesos. Para esto es necesario identificar a los electores blanco en términos que sean compatibles con las divisiones de la audiencia acostumbradas en los medios.

Con base en este análisis se podrá concluir qué porcentaje de electores que integran la coalición ganadora puede ser alcanzado por cada uno de ellos. Si la propaganda se dirige a las amas de casa, qué porcentaje de ellas puede ser alcanzado por radio, televisión, teléfono, volantes o folletos casa por casa, por ejemplo.

Debe considerarse cuáles son los que, conforme a su estrategia, con mayor probabilidad utilizarán los opositores.¹² Se trata de verificar si existe la oportunidad de dominar un medio no usado por los opositores y, así, sacarles ventaja; o si hay necesidad forzosa de emplear también uno utilizado extensamente por ellos para que no sea de su exclusividad.

No debe pasarse por alto que el costo de la propaganda no se limita a su producción, sino que debe incluir también su distribución y transmisión, por lo que tienen que considerarse el tiempo y el esfuerzo de los voluntarios, así como los costos del tiempo al aire en el caso de los electrónicos.

Definidos estos términos, se debe analizar la importancia relativa de cada uno de los grupos que integran la coalición ganadora en el logro del triunfo y definir la ubicación geográfica de estos grupos. De esta manera, pueden ubicarse blancos definidos con una base geográfica.

¹² Véase capítulo IV "La oposición" de la Segunda Parte.

2. Objetivos y estrategias

De acuerdo con el análisis anterior, se procede a definir los objetivos de la propaganda en cuanto a los grupos de la coalición ganadora que pueden ser alcanzados por los diversos medios disponibles. A continuación, se requiere decidir cuáles deben ser utilizados para lograr estos objetivos, en qué medida se usarán, en qué secuencia y con cuánta frecuencia.

En la selección, también es importante considerar que aquellos más asociados al entretenimiento, como la televisión, disfrutan de menor valoración que los diarios, a los que muchos electores atribuyen mayor credibilidad. Esto mismo sucede con cada uno, pues algunos dentro del mismo tipo gozan de mayor prestigio que otros, como sucede entre los diarios mismos.

No debe pasarse por alto que el mismo anuncio puede generar diferentes efectos de comunicación cuando se diseña para un medio y se transmite por otro. Aun en radio y televisión, por ejemplo, el audio de uno no necesariamente puede utilizarse en el otro; la fotografía a color de un cartel, publicada en blanco y negro en los diarios, no genera un efecto similar.

La estrategia general consiste en escoger una categoría, como la radio o la literatura de la campaña, para que lleve la carga principal; y otra u otras para que le sirvan de apoyo y complemento. En las primeras etapas de la campaña se prefiere usar los que dispongan de mayor potencial de alcance para promover la identificación de los nombres del partido y el candidato; y en las siguientes etapas se recomienda el empleo de los más selectivos para hacer llegar la propaganda con

mayor frecuencia a los electores identificados como blancos y tratar de reforzarlos, persuadirlos o disuadirles. Lo importante es que el mensaje llegue a quien está dirigido y con la frecuencia suficiente para conseguir los resultados previstos.

Dada la importancia de los electrónicos, no es raro que la estrategia básica de la radio o la televisión sea extendida al uso de los visuales e impresos. Desde este punto de vista, pueden distinguirse cuatro estrategias básicas de empleo de los medios electrónicos:

a. La estrategia de chorro

Esta estrategia es frecuentemente usada al principio de la campaña por los candidatos que no son bien conocidos. La estrategia consiste en saturar muy tempranamente, sea por radio, televisión o ambos. A la vez, se pintan bardas, se colocan espectaculares, calcomanías en las defensas de los coches, etcétera. El objetivo es construir el reconocimiento del nombre y ayudar a presentar al candidato como un contendiente confiable y creíble para el puesto. En una siguiente etapa, se reduce el uso de los medios electrónicos para apuntar hacia blancos específicos por medios ya no masivos, sino selectivos como el correo. Finalmente, la campaña hace su „chorro" final de radio y televisión, acompañado por el uso de otros medios. Se trata de permitir al candidato abrir y cerrar con fuerza. Mientras todos los candidatos tratan de cerrar así, el chorro inicial pretende crear una reputación en las encuestas, aumentar la credibilidad del candidato, facilitar una mayor recolección de fondos y estimular a más electores a enrolarse como voluntarios.

b. La estrategia del final rápido

Consiste en empezar lentamente y cerrar con ímpetu. Se trata de guardar el máximo de la propaganda para el cierre y, según los recursos, a partir del cierre programar el chorro retroactivamente y en forma descendente, hasta donde alcance. El efecto es que los votantes ven que la campaña comienza muy lentamente, con *spots* dispersos y se incremento en forma gradual hasta que los electores queden saturados en la semana del cierre. Al mismo tiempo, otros esfuerzos en los medios son intensificados a medida que la elección se acerca. Ésta es la estrategia más común, sobre todo si se inicia la campaña desde una posición de fuerza.

c. La estrategia del gran espectáculo

Trata de capitalizar la cobertura noticiosa, es decir, se basa en los medios gratuitos. Consiste en la realización periódica y oportuna de actos espectaculares que atraigan la atención de los medios, como declaraciones, acusaciones, debates, candidato de 24 horas.¹³ Simultáneamente, se incremento la propaganda, esto es, el uso de los medios pagados, antes, durante y después de cada acto. Se trata de que los dos medios, gratuitos y pagados, se mezclen en la mente del elector. Esta estrategia puede ser combinada también con cualesquiera de las dos ya mencionadas.

d. La estrategia de paso constante

Consiste en mantener constante el nivel de la propaganda a lo largo de toda la campaña. Esta estrategia es frecuentemente utilizada por los

¹³ El candidato anuncia una jornada de 24 horas para que la prensa lo siga en su peregrinar sin descanso.

candidatos punteros para mantenerse visibles por un largo periodo de tiempo y concluir con fuerza en una estrategia de final rápido.

La mayoría de las campañas utilizan una de las cuatro estrategias o alguna combinación de ellas. Los factores tales como la disponibilidad de fondos y la reputación del candidato en las encuestas son ingredientes de la decisión sobre la estrategia general de propaganda.

Para algunos, el arte de elaborar un buen programa de medios consiste en saberlo cortar según este orden:

- Por continuidad. No es necesario mantener una continuidad, la intensidad del esfuerzo de propaganda puede variar durante la campaña según la estrategia decidida.
- Por alcance. De acuerdo con la coalición ganadora, se puede limitar demográfica, geográfica o según otro criterio, la porción del electorado a la que se dirige la propaganda.
- Por medios. Es mejor dar un golpe fuerte y suficiente en un número corto de medios que dispersar los recursos utilizando otros muchos.
- Por tamaños. El espacio y el tiempo dedicados a la propaganda puede manejarse con flexibilidad.
- Por emplazamientos. El manejo de la ubicación física de los anuncios en los diarios o el horario de transmisión en radio, por ejemplo, pueden significar ahorros, siempre y cuando se conserve el objetivo.

- Por inserciones. La frecuencia con la que se difunde la propaganda tiene que ser evaluada para evitar desperdicios sin que disminuya la efectividad.

De acuerdo con los objetivos y estrategia decididos, se debe formular un calendario de medios en el que se ubiquen, en el tiempo, las fechas en que se iniciará y terminará su colocación, distribución y transmisión, de modo que sea claro cómo los distintos medios se complementan y refuerzan entre sí; cuándo debe haber cambio en los materiales (*spots*, carteles, etcétera), así como en la frecuencia de transmisión, si es el caso; a qué porcentaje de los electores comprendidos en la coalición ganadora se dirige cada tipo de material propagandístico; y, la relación que cada una de estas acciones de propaganda guarda con las actividades del candidato y las tareas de campo que desempeñen los voluntarios. Este calendario de medios debe ser congruente con el calendario general de la campaña.¹⁴

3. La compra de medios

"La investigación debe conducir a una sabia compra de medios." Las decisiones acerca de las compras de medios, en general, se basan en una estimación del costo por cada mil personas alcanzadas: el llamado costo por millar (CPM). Esta medida sirve de comparación para evaluar los diferentes medios. De manera más específica, sobre todo para las campañas, se debe considerar además el CPM ponderado o demográfico que, en este caso,

¹⁴ Véase en el capítulo II de la Tercera Parte del Manual, el calendario general de la campaña.

consiste en el costo por cada mil electores de la coalición ganadora alcanzados, no cualquier persona ni cualquier elector, sino estrictamente electores considerados blanco. Éste sería el CPM más importante para la campaña.

En particular, la compra de los medios electrónicos se realiza de acuerdo con una medida llamada puntos de *rating* bruto, que representan una medida imperfecta del número de veces que un hogar promedio recibe el mensaje. Un punto de *rating* quiere decir el 1% del auditorio total. Para algunos, una comunicación eficaz con los electores requiere de que éstos vean u oigan un spot más de tres veces por lo menos, lo que exige una compra total de alrededor de 400 puntos.¹⁵

Así, la compra de medios racional tiene como propósitos, por una parte, reducir el desperdicio a un mínimo, pues de nada sirve que el mensaje de la campaña llegue constantemente a quien no está registrado, no vota habitualmente o ya decidió su voto de manera definitiva; por otra, se trata de comprar los medios que hagan llegar el mensaje a los electores blanco al menor costo por millar posible.

¹⁵ En Estados Unidos las campañas normales de diputados compran 400 puntos por semana en septiembre, 500

C. Medios utilizados para el reconocimiento del nombre del candidato

Para que el elector conozca, recuerde y reconozca el nombre del candidato, las campañas usan generalmente los medios visuales exteriores al hogar, pues algunos estudios indican que la mayoría de las personas únicamente se acuerdan del 20% de lo que escuchan, pero recuerdan el 30% de lo que ven. No en balde la propaganda visual es la más antigua que se conoce.

El esfuerzo para reconocer el nombre del candidato es mayor cuando no existe, o no se desea, una identificación de partido que pueda sugerir a los electores cómo votar.

El propósito estratégico de esta propaganda es mantener el nombre del candidato frente a los ojos de los electores que integran la coalición ganadora, de modo que aumente su *rating* de identificación.¹⁶ Esta búsqueda de la identificación del nombre del candidato por el elector tiene tres objetivos básicos: abrir la mente del elector a la propaganda posterior; causar una breve y rápida impresión favorable del candidato; y, captar el voto de cierta proporción de electores que, puesto que no están familiarizados con los candidatos y carecen de apego partidista, votan únicamente sobre la base de los nombres que son capaces de recordar.

¹⁶ Véase el capítulo III de la Segunda Parte.

Se trata, en consecuencia, de ubicar letreros en la vía pública, donde puedan verlos los electores considerados blanco: lugares de gran circulación de vehículos y de personas hacia el trabajo y hacia sus domicilios, o sitios en donde concurren habitualmente gran cantidad de personas como los mercados, zonas y centros comerciales, ferias, plazas públicas, estaciones de autobús. Asimismo, se colocan letreros en personas y vehículos que se mueven frente al público o que el público necesita verlos, como los clásicos *hombres sandwich* y los autobuses, taxis o vehículos particulares. Lo importante es que estos letreros fijos y circulantes sean vistos por la mayoría de los electores que interesan a la campana.

Otros objetivos secundarios de los letreros son proyectar vitalidad de la campana y constituir un elemento de decoración en todos sus actos. Así, cuando se colocan masivamente los letreros, la intención es que el elector asocie la profusión con la potencia electoral; se trata de sugerir apoyo masivo para el candidato y de provocar la "cargada" o efecto *bandwagon* entre los electores desinformados. También los letreros con la fotografía del candidato se utilizan para decorar todos los actos públicos de la campaña con el propósito de reforzar a los partidarios que están ya comprometidos con el candidato.

Los letreros pueden adoptar muchas formas: bardas pintadas; carteles en vitrinas comerciales; pancartas, estandartes y gallardetes fijados en los postes; pasacalles y mantas colgados sobre la calle; anuncios exteriores en paradas de autobuses y del metro; anuncios espectaculares en carreteras y periféricos; letreros colocados en los lados y la parte posterior de los autobuses, "copetes" para los taxis, pegotes y calcomanías para las defensas de los vehículos y para el interior de autobuses y del metro; "anteojos" para

automóviles; mandiles para los locatarios, ambulantes y boleros; bolsas de mandado para las amas de casa, reglas y cuadernos para estudiantes; así como una gran variedad de artículos sin más límite que la imaginación. Lo esencial es que contengan el nombre, el puesto, el *slogan*, el partido y, si es posible, la fotografía del candidato, y de que los expongan a los ojos del mayor número de electores que integran la coalición ganadora de la manera más atractiva, con la mayor duración y frecuencia y al menor costo posible. Para lograrlo, se debe conseguir una ubicación adecuada en el caso de los letreros fijos y una circulación idónea en lo que respecta a los anuncios en movimiento.

"En publicidad hay una medida que se usa para indicar el porcentaje de personas que verán u oirán un anuncio en particular en un lugar y un momento dados. Éste es *el gross rating points*,* obtenido mediante encuestas realizadas por firmas independientes. Los letreros proporcionan el PRP más barato, por lo que una buena combinación de letreros fijos y en camiones durante algunos meses pueden proporcionar un alto *rating*. Hacer esto mismo por radio o televisión costaría de 10 a 20 veces más."

Según la manera como los percibe el elector, los letreros pueden clasificarse en anuncios exteriores, interiores y móviles.

1. Anuncios exteriores fijos

Son letreros muy limitados en su capacidad para comunicar mensajes y sólo pueden ser apuntados hacia los electores conforme a un criterio geográfico. Su impacto óptico es de corta duración, pues el efecto tiene que lograrse al paso en vehículo o caminando, lo que exige un mensaje breve, simple y claro; por eso, debe reducirse al

* Puntos de *rating* bruto.

mínimo el número de elementos: los concedores aconsejan entre seis y ocho palabras. La identificación del candidato se consigue mediante el texto, la tipografía y los colores; en general, es mejor emplear menos palabras, colores más nítidos y fondos más sencillos.

Su principal ventaja radica en la falta de control que tiene el elector para recibir el mensaje; es un medio intrusivo al que no se puede ignorar y está presente a cualquier hora del día o de la noche. Otra ventaja general es su potencial para alcanzar grandes públicos, pues los letreros colocados en encrucijadas muy transitadas y con mensajes sencillos permiten que el público los vea una y otra vez; de ahí que su impacto dependa del volumen de tránsito que pase por el lugar donde fueron colocados.

Su mayor desventaja es la escasa selectividad y el bajo nivel de atención que genera de sólo unos segundos.

a. Anuncios fijos para ser vistos desde un vehículo en marcha

Los más importantes son los llamados anuncios exteriores espectaculares que por su iluminación permiten cubrir una exposición de veinticuatro horas, que son diseñados con el fin de aprovechar al máximo su ubicación, tamaño, iluminación, movimiento o acción, y que constituyen la forma más costosa de publicidad exterior. Los más baratos son los letreros pintados en las bardas; como casi siempre carecen de iluminación, su efecto se reduce a las horas del día.

Los electores disponen de sólo cuatro segundos

Deben ubicarse en lugares en los que el tráfico sea intenso y la visibilidad buena, así como colocarse frente al tránsito. Los mejores permiten contar con un mínimo de cinco segundos de tiempo de aproximación sin estorbos para la visión, dentro del límite de velocidad de la vía de que se trate.

b. Anuncios fijos para ser vistos por los peatones

Los más importantes son los carteles, estandartes, gallardetes y pasacalles con la fotografía del candidato. Tienen las mismas características que los anuncios anteriores, pero el peatón dispone de más tiempo para mirar el letrero si atrae su atención. La efectividad también depende de la manera como se colocan. Para llamar más la atención, se aconseja ponerlos seguidos de diez o quince, de modo que se lean secuencialmente al paso.

Como estos anuncios pueden ser destruidos por el sol y la lluvia, deben fabricarse de materiales de consistencia suficiente como para durar toda la campaña; además, se recomienda vigilar su presentación porque es la del candidato.

No es raro que los opositores los destruyan o que los ciudadanos los quiten de buena fe para coleccionarlos; en consecuencia, debe preverse una reposición periódica.

2. Anuncios interiores fijos

Son anuncios que tienen un público cautivo durante algún tiempo, como los colocados dentro de los

carros del metro o de los autobuses, con la finalidad de que los pasajeros los vean. Se trata de un público en tránsito que tienen poco que hacer en travesías de alrededor de veinte minutos. Se entiende que estos letreros cuentan con una mayor oportunidad para transmitir textos más complicados que la mayoría de los otros tipos de propaganda exterior.

También dentro de esta categoría podría clasificarse la llamada publicidad de "cobertizo" que se coloca en las paradas de autobuses y puede funcionar con iluminación propia las veinticuatro horas. De alguna manera, el público también está cautivo mientras espera la llegada de su autobús, por lo que el mensaje puede ser un poco más complejo. La ventaja adicional de estos anuncios es que, si están bien hechos, no sólo llegan a los usuarios de los autobuses, sino también a quienes integran el tránsito vehicular que, para algunos, este es en realidad su principal objetivo.

3. Anuncios móviles

Los principales tipos son el *hombre sandwich*, el anuncio para automóvil privado, la propaganda exterior en el transporte público y la propaganda aérea. El *hombre sandwich* y la propaganda aérea tienen un impacto instantáneo muy limitado, aunque atraen la atención por su espectacularidad. El resto de este tipo de propaganda tiene la gran desventaja de que es muy difícil que los recorridos de estos anuncios se den siquiera dentro de los límites de la división electoral, por lo que son más usados en las elecciones de mayor nivel, pese a su limitada selectividad.

Los letreros exteriores en los autobuses, aunque son más caros, pueden tener un mayor valor, ya que son más grandes y pueden ser vistos por peatones,

pasajeros y automovilistas. Para conseguir alguna selectividad, la contratación se hace por rutas, para escoger las que pasan por los lugares en que habitan los electores escogidos como blanco.

Anuncios móviles Tácticamente sin ninguna posibilidad de selectividad son los copetes o penachos para taxi y las calcomanías para las defensas y cristales de los automóviles. Las calcomanías tienen una ventaja adicional: no sólo desarrollan el reconocimiento del nombre, también expresan el apoyo al candidato y le permiten a las personas afirmar, ante sus amigos, vecinos y conocidos, su apoyo al mismo, lo que puede persuadir a otros a apoyarlo también; pero su colocación requiere de la autorización previa del automovilista, so pena de producir el efecto contrario.

A pesar de todas sus limitaciones, los anuncios móviles o de tránsito tienen la ventaja de que pueden hacer llegar el nombre del candidato, el puesto a que aspira, su *slogan* y aun su fotografía, a un numeroso público con un costo por millar reducido.

D. Medios utilizados para el reforzamiento, la persuasión y la disuasión

Aunque constituye la condición para que pueda penetrar la propaganda, no basta que el electorado conozca el nombre del candidato. Se requiere, si está a favor de él, reforzar sus motivaciones, si está indeciso, persuadirlo; si apoya débilmente a los opositores, disuadirle. Éstos son los objetivos que persigue la propaganda que durante la campaña se comunica usualmente a los electores blanco mediante literatura, periódicos y revistas, radio y televisión y, en general, cualquier medio que permita hacer llegar el mensaje del candidato.

1. Literatura de la campaña

La literatura es un medio para comunicar el mensaje del candidato en forma detallada y selectiva. Consiste en el material escrito diseñado para persuadir a los votantes de que apoyen a un candidato. Para las campañas con grandes recursos, la ventaja más grande de la literatura es su selectividad; esto es, su capacidad para transmitir un mensaje dirigido a los electores escogidos como objetivo; pero también es importante para las campañas de bajo nivel que carecen de recursos para hacer uso extensivo de medios caros, tales como los *spots* de radio y televisión.

La literatura puede cumplir diferentes propósitos de comunicación, de acuerdo con el mensaje de la campaña: dar a conocer las calificaciones del candidato para el puesto mediante su biografía, así como resaltar sus acciones y logros que mejor muestren sus valores, carácter y estilo; difundir sus posiciones respecto a los asuntos que más preocupen al electorado; divulgar los apoyos que ha recibido de organizaciones y personalidades relevantes; transmitir mensajes específicos a grupos demográficos y zonas determinadas de la división electoral; comparar al candidato con sus opositores respecto a calificaciones, posiciones y cualquier otro aspecto; propagar las razones por las cuales su oponente más fuerte no debe ser elegido; y responder, de manera rápida, los ataques que le hagan los demás candidatos.

La literatura se puede distribuir de distintas maneras: directamente por mano del candidato, en todo acto de la campaña; entregada en la vía pública; puesta debajo de las puertas o en los buzones de las casas; y obviamente, por correo o mensajería. El modo de su distribución determina su posible eficacia, ya que entre mejor esté dirigida a electores específicos, es más probable que su impacto sea mayor y, por lo tanto, menor su desperdicio; en contraste, la literatura repartida en la calle indiscriminadamente, ni siquiera toma en cuenta si el elector al que se le obsequia pertenece a la división electoral respectiva.

Los medios impresos, como la literatura de la campaña, permiten transmitir un mensaje más largo, complejo y racional porque el elector tiene la oportunidad de volver a leerlo cuantas veces quiera,

pero también están más sujetos a su voluntad de exponerse o no al mensaje.

En la temporada de elecciones, los buzones se ven atiborrados de vastas cantidades de literatura y de solicitudes de las diferentes campañas. No es raro que muchos de estos impresos tengan como destino único el bote de la basura sin siquiera ser hojeados. Por eso, lograr que el elector dedique unos cuantos minutos para leer un breve folleto puede ser una tarea muy difícil; de ahí la importancia de un diseño limpio y atractivo, de un texto fresco, circunscrito a unas pocas ideas y, sobre todo, de que los encabezados capten la atención y el interés de los electores a quienes se dirige esta literatura.

En consecuencia, para ser efectiva, la literatura de la campaña debe ser creativa y basarse en un diseño gráfico y un texto apropiados para los grupos blanco y las áreas geográficas en las que se intenta distribuir. "La literatura más efectiva es la que es atractiva al ojo y está llena de espacios en blanco. Se leen más los impresos con fotos y títulos, con encabezados ingeniosos y con párrafos cortos anecdóticos. La redacción debe hacerse con palabras y frases cortas."

El diseño de una buena pieza de literatura debe tomar en cuenta un cierto número de variables creativas y de producción. Existen muchas maneras de producir una pieza de literatura y, por lo menos, algunas alternativas deben ser consideradas antes de tomar una decisión: la clase de papel; el tamaño final de la pieza; los colores que deberán usarse en todos los

impresos; el largo de los textos; la impresión a uno o ambos lados; y los acabados especiales.

La literatura no debe ser lujosa porque habrá algún elector que piense que el candidato trata de comprar la elección. Pero tampoco debe olvidarse que la mala calidad de los impresos puede interpretarse como falta de organización y debilidad de la campaña. Por eso hay que cuidar que su nivel, sin ser ostentoso, sea decoroso.

Uno de los propósitos más importantes de la literatura de la campaña es desarrollar cierto grado de simpatía entre el candidato y los electores, por lo que no es frecuente que funcionen las piezas de literatura que contienen exageraciones obvias, textos demasiado dramáticos, melosos, superficiales o sólo centrados en los intereses del candidato y de la campaña.

En lo que corresponde a destinatarios, existen dos tipos básicos de literatura de campaña: la que lleva el mensaje general y está dirigida a todos los electores de la coalición ganadora; y la apuntada a grupos de electores y zonas de la división electoral determinados, cuyo contenido también es específico.

Cualesquiera de estos dos tipos puede comprender diferentes formas, entre las cuales destacan las siguientes:

a. Folletos

Son el tipo más común de literatura de las campañas. "Deben ser sencillos porque pocas personas los leerán si son complejos y largos." Contienen el mensaje del candidato y son

destinados para una gran variedad de propósitos: apoyar la presencia del candidato en los actos de campaña; hacer proselitismo en lugares públicos; servir como material de promoción del voto en acciones casa por casa; proporcionar información en el cuartel de la campaña para los electores que quieran saber más acerca del candidato; y, desde luego, solicitar el voto o la contribución a los gastos de la campaña. Son la pieza principal de los envíos de correo a los grupos y zonas blanco.

Preparar y distribuir folletos constituye una considerable parte de toda la actividad de la campaña. En muchas campañas que no emplean televisión, este costo, incluyendo los gastos generales, puede consumir el 70% de todos sus recursos. En campañas pequeñas, el folleto puede ser el único impreso y consistir sólo de una hoja: al frente el nombre, la foto y el slogan; en el reverso, las calificaciones y lo que haría el candidato de ser elegido.

Lo importante es que en cualquier campaña se necesita al menos una pieza impresa que establezca las calificaciones y las posiciones del candidato porque nadie puede ir a tocar a las puertas de los electores si no tiene algo que dejar. El impreso establece un compromiso formal con el elector y es la fuente de mayor información para quien se interese en votar por el candidato.

b. Volante de solicitud del voto

Es un impreso especialmente elaborado para apoyar a los voluntarios en su actividad de proselitismo de casa en casa. Se utiliza como un medio para obtener distintos propósitos, principalmente: enfocar los principales temas de la campaña de acuerdo con los intereses de los

electores identificados como blanco de la promoción casa por casa; lanzar nuevos asuntos que puedan interesar a los electores mencionados; atacar a los oponentes o contestar los ataques que puedan lanzar al candidato.

Los volantes se pueden usar en forma de cuadros comparativos de las calificaciones y de la posición de los candidatos en diez o doce temas ilustrativos y añadir una columna para que el elector anote su preferencia.

c. Tarjetas de bolsillo o calendarios

De un lado tienen impresa la foto y el nombre del candidato; del otro, sus calificaciones para el puesto. Su propósito es mantener el nombre del candidato en la mente de los electores, por lo que es frecuente que en lugar de las calificaciones se incluya un calendario, teléfonos para emergencias o datos de interés para el elector. Se distribuyen en los actos a los que asiste el candidato o durante la promoción del voto casa por casa. En este último caso, suele usarse una tarjeta con los saludos y la firma del candidato para ser introducida bajo las puertas de las viviendas cuyos habitantes no se encontraron durante el recorrido.

d. Cartas del candidato a los electores

Es un medio efectivo de proselitismo y de coleccionar fondos para la campaña. Debido a que la correspondencia personalizado con el nombre y la dirección del elector es, aunque más efectiva, cara, se requiere manejar directorios adecuados.

e. Notas de agradecimiento del candidato

Se formulan para la gente que en algún acto de la campaña recibió al candidato, firmó apoyos, sirvió

como voluntario, contribuyó con dinero o materiales y, en general, colaboró de algún modo en alguna de las actividades. Su objetivo es reforzar el compromiso contraído para acudir a las urnas el día de la jornada y depositar el voto a favor.

f. Tarjetas postales

Son tarjetas con la fotografía, nombre, *slogan* y partido del candidato, en cuyo reverso los simpatizantes escriben notas de apoyo y las envían a sus amigos y familiares. Se trata de aprovechar, a favor del candidato, la influencia personal que los electores puedan ejercer sobre otras personas.

g. Reproducción de recortes de periódicos

Pretenden aprovechar la credibilidad e influencia en el electorado que pueden tener los diarios y los periodistas más importantes para reforzar el mensaje de la campaña y exhibir a los opositores. Al efecto, se reproducen las menciones favorables al candidato publicadas en los diarios: notas sobre su biografía y logros, extractos de sus discursos, respaldos de líderes políticos y civiles, declaraciones favorables de organizaciones prestigeadas, artículos, cartas, editoriales, reportajes y cualquier información publicada en los diarios que favorezca al candidato. Asimismo, se incluyen los comentarios editoriales negativos, los artículos desfavorables y cualquier otra nota negativa acerca de los oponentes.

Las reproducciones deben ser identificadas como propaganda del candidato y dirigidas a los electores blanco.

h. Tabloides

Son impresos grandes en papel periódico, cuyo tamaño da origen a su nombre, que pretenden tener un valor noticioso acerca del tipo de persona que es el candidato y las razones para votar por él. Existen varios tipos: el diseñado para aumentar la favorabilidad utiliza muchas fotos, pocas palabras, la mayoría subtítulos y grandes espacios entre fotos; el dirigido a los asuntos reproduce los boletines de prensa, aunque se refieran a noticias; el comparativo es similar a su equivalente en forma de volante, pero más ilustrado; y el negativo es de ataque a los opositores.

Su distribución es selectiva de acuerdo con la estrategia y se utilizan con mayor frecuencia en elecciones del más alto nivel.

i. Tarjetas de presentación

Las tarjetas de presentación se usan como un medio de acercamiento al electorado cuando los candidatos las entregan personalmente; transmiten el mensaje de que el candidato permanecerá accesible a los ciudadanos, comprometido con el apoyo de sus demandas.

j. Boletines

Los candidatos recurren a ellos para mantener informado y entusiasmado al personal pagado y voluntario de la campaña. Son más pequeños que el tabloide, en papel bond, y usualmente tienen muchas fotos y notas breves.

Debido a la importancia que los impresos tienen en el éxito de las campañas, se recomienda su planeación detallada, con base en la

identificación de las necesidades ubicadas en el tiempo, retroactivamente, a partir de la fecha de la elección. Definidas así estas necesidades, se procede a clasificarlas según se consideren indispensables, necesarias y accesorias. De acuerdo con el presupuesto asignado a publicaciones, se decide el nivel en que se pueden satisfacer estas necesidades. En la determinación de las cantidades a imprimir debe tenerse en cuenta que en materia de publicaciones los costos unitarios son menores entre más grande sea el tiraje, ya que el costo de los originales es el mismo y lo que aumenta es sólo el monto por concepto de papel.

Hay poca evidencia disponible acerca de la efectividad de la literatura de campaña. Para algunos observadores, no hay razones para creer que esta literatura gane votos, aunque los llamados emocionales en materiales impresos hayan probado su efectividad en casos limitados. Pero sí hay evidencia de que la literatura promueve el voto: en un estudio local sólo votó un tercio de los no contactados, en tanto que el 60% de los que recibieron literatura lo hizo, lo mismo que el 75% de quienes fueron contactados personalmente. Por eso, se sigue confiando en el material impreso, particularmente para mantener el reconocimiento del nombre y para reforzar los temas tratados en las presentaciones públicas del candidato y, desde luego, para promover el voto.

2. Diarios

Mejor que otros medios pagados, los diarios permiten a los candidatos presentar muy rápidamente al electorado su mensaje de la manera más completa y explicativa, sin límites de espacio; lo mismo que responder con la oportunidad

necesaria los cuestionamientos o ataques de los opositores.

"Los periódicos son publicaciones rápidas y temporales, con información recogida apresuradamente con la profundidad que permita el cierre y se descartan en las siguientes 24 horas." Sin embargo, proporcionan información con mayor profundidad y acompañada de un análisis, lo que les otorga gran credibilidad. Si bien su vida es efímera, la producción de cada día es completamente nueva.

La propaganda en los periódicos parece no producir un efecto repulsivo y los anunciantes comparten el prestigio de que gozan casi todos los periódicos en sus comunidades. En contraste, sus lectores son heterogéneos y comprenden una parte muy pequeña del electorado, sobre todo en las regiones en las que existen altos índices de analfabetismo y marginación.

Muchos periódicos se saturan de publicidad, lo que disminuye la importancia relativa de la propaganda que se publique en ellos y, aunque la reproducción ha mejorado de manera considerable con los nuevos métodos de impresión, su calidad todavía no es la mejor posible.

Otro problema para la propaganda que presentan los diarios se refiere a cómo se leen o, más bien, se hojean, en un tiempo de lectura quizás no mayor de media hora, lo que determina que sean pocos los anuncios que se leen por completo. Las noticias despiertan interés por su posición en el periódico, la primera plana es la más importante, o porque van acompañadas de fotografías o encabezados que resaltan su tamaño. Los lectores

regulares corresponden normalmente a los estratos más elevados en cuanto a educación y nivel de ingresos, que constituyen una proporción no muy grande de la población total. Asimismo, el lector controla completamente la exposición a la propaganda, lo que significa que ésta debe dejar su impresión rápidamente o no la producirá. Por eso, hay que poner atención a la apariencia del anuncio en la página impresa, ya que poca gente lo leerá si parece sobrecargado o si la tipografía es demasiado pequeña.

La posibilidad de influir en los lectores mediante la propaganda es puesta en duda, en la medida en que se trata de los electores mejor educados y políticamente más comprometidos; quizá su impacto es mayor en los lectores de bajo involucramiento en la política, quienes con mayor frecuencia adquieren conocimiento de los problemas, forman sus actitudes y votan con base en el contenido de los periódicos. Por eso hay quien dice: "si se quiere comunicar con los políticos hay que usar el periódico; si con los electores, la radio y la televisión".

Sin embargo, para la propaganda de la campaña, los grandes diarios presentan gráficas determinadas; posibilidad de optar por espacios grandes o pequeños y diversos periodos de inserción; y oportunidad de manejar alguna selectividad mediante secciones y suplementos especiales. Los periódicos pequeños por su limitada circulación, pueden también prestarse a apuntar a electores blanco conforme la estrategia de la campaña. Otra característica ventajosa del uso de los diarios, grandes y pequeños, es su flexibilidad temporal; esto es, la posibilidad de insertar anuncios hasta unas horas antes del cierre.

La propaganda en los periódicos puede tener varios propósitos, por ejemplo: la manifestación pública de apoyos a la candidatura con el objeto de provocar la "cargada" en los indecisos y desalentar a los opositores; el anuncio de la celebración de actos de campaña de modo que se haga manifiesto el gran dinamismo con que se desenvuelve el candidato; el reforzamiento del mensaje transmitido por otros medios, como los electrónicos; la exposición con mayor precisión y detalle de las posiciones del candidato acerca de algún asunto de interés para los electores blanco de la propaganda; y el ataque a los opositores y la respuesta a sus ataques con la agilidad y precisión que permiten los periódicos. Por estas razones, la propaganda en los diarios se concentra, frecuentemente, en las dos últimas semanas de la campaña.

La propaganda en los diarios puede seguir diferentes estrategias, entre ellas una serie de anuncios que aparece durante días sucesivos en la misma ubicación dentro del periódico, usualmente en una sección, para que sea leída por los electores de un grupo de atención especial; estas series pretenden ser vistas en secuencia y tener un efecto acumulativo sobre el elector que lee más de un anuncio. En contraste, algunos candidatos prefieren la publicación de su propaganda aislada dentro de páginas políticas, noticiosas, deportivas, etcétera, para atraer la atención involuntario de diferentes grupos de electores.

Otra estrategia es empezar con pocos y pequeños anuncios y conforme se acerca la elección aumentar la frecuencia y el tamaño, lo mismo que publicar los apoyos y adhesiones en forma paulatina para dar la sensación de una marcha ascendente.

Se pueden también publicar desplegados por cooperación, en donde cada uno de los firmantes dan donativos por ver su nombre en la prensa.

Para la publicación de la propaganda es importante seleccionar el día en que el diario sea más leído; algunos expertos recomiendan el domingo. También hay que cuidar la inserción en el cuerpo del periódico, considerando que atrae más atención un anuncio colocado en las páginas de la derecha o impares, pues a ellas se dirige la mirada en forma mecánica, y en la primera o en la última página, mejor que en las interiores.

Se recomienda que toda la propaganda en los periódicos incluya una dirección a la que los voluntarios puedan dirigirse o los electores acudir si tienen algo que preguntar acerca de la candidatura.

3. Revistas

Las revistas permiten comunicar el mensaje del candidato a electores específicos mediante información abundante, con excelente calidad en la impresión y gran flexibilidad en el diseño. Asimismo, comparten su prestigio y credibilidad con el anunciante. El mensaje publicado en las revistas perdura a través de segundos, terceros y demás lectores. Algunas revistas disponen de circulación parcial conforme a factores demográficos, geográficos y de división de la edición, lo que aumenta su selectividad.

Sin embargo, su público es relativamente pequeño y la mayoría de las revistas tienen fechas de cierre muy anteriores a su publicación, por lo que no son el mejor medio para insertar anuncios de noticias o acontecimientos recientes. Además, algunas revistas usan "bancos de anuncios", es

decir, concentran los anuncios en unas cuantas secciones, lo que incrementa la competencia recíproca.

Los lectores de revistas tienen una mejor educación, poseen un ingreso más alto y son más activos, en lo social y en lo político, que la generalidad de la población. Son quienes más se involucran con su medio de comunicación y suelen brindarle una gran lealtad. Las revistas se leen con diversos grados de intensidad e involucramiento y, mientras más alto sea este último, mejor será el desempeño del anuncio.

Diferentes estudios son concluyentes respecto al lugar más idóneo para colocar un anuncio en el interior de una revista: el punto de vista tradicional es que debe preferirse la plana frontal al dorso y la parte derecha a la izquierda.

Así, la propaganda de la campaña en las revistas se emplea cuando se quiere hacer llegar selectivamente un mensaje extenso y bien presentado al elector que constituye el público restringido de este medio, sin que importe mucho la rapidez con que llegue. Su costo puede parecer alto, pero no resulta así cuando se estima el CPM ponderado.

En consecuencia, en la propaganda de campaña las revistas tienen un papel complementario al que se asigna a otros medios con mayor alcance potencial y acceso más inmediato.

4. Radio

La propaganda por radio tiene diferentes propósitos en las campañas: permite apuntar mensajes hacia los grupos de electores blanco con una gran flexibilidad en su contenido y duración, con suma rapidez en su producción y con puesta al aire inmediata, a costos relativamente bajos; es el medio más adecuado para lanzar ataques "guerrilleros" al oponente; puede ser el medio más idóneo para un candidato que carece de telegenia, pero se desempeña bien por la radio.

"No existe virtualmente segmento de público que no pueda ser identificado y alcanzado con éxito a través de alguna estación radiofónica y de los formatos existentes. Más aún, la radio permite enviar mensajes de manera más directa y a un precio menor que cualquier otro medio de comunicación."

La radio y la televisión son consideradas medios de comunicación "calientes", porque las personalidades de los medios electrónicos se humanizan en un grado que resulta imposible en los medios impresos, lo que permite transmitir emociones que facilitan el proceso de la persuasión. La utilización de la voz hace factible dar un mensaje totalmente personal, más íntimo y sugestivo, al que se añaden sonidos que dan efectos teatrales para atraer la atención del elector y reforzar el mensaje. Mediante la repetición se trata de fijar las ideas comunicadas y de acumular los recuerdos de los mensajes ya escuchados.

La radio es en extremo móvil, pues sigue a las personas de una habitación a otra, va al patio o las acompaña en el automóvil, de ida y vuelta en las

actividades que realizan durante el día. Para muchas estaciones de radio, los tiempos anteriores a la salida al trabajo, de traslado al mismo y de regreso al hogar son los más importantes porque reúnen el máximo auditorio.

La propaganda radiofónica es particularmente popular en las elecciones de más bajo nivel, que disponen de escasos recursos financieros y cubren un área geográfica más pequeña que la atendida por las estaciones de televisión. En tiempo de elecciones la demanda puede ser tanta que se da el caso de estaciones que se ven obligadas a limitar sus espacios políticos para poder acomodar su publicidad normal y cumplir sus contratos a largo plazo.

No obstante, para las campañas, el principal problema de la radio es que el auditorio no le presta su principal atención. 1,ª mayor parte de las estaciones es escuchada por individuos que simultáneamente están haciendo otras actividades o emplean la radio como "música de fondo".

Además, la radio, como cualquier medio publicitario organizado sobre la base del tiempo, transcurre rápidamente. No se dispone del mensaje para consultarlo o volverlo a leer, lo que se agrava por una saturación de anuncios tan extrema, que parece haber desarrollado en el auditorio una especie de autodefensa. Estas limitaciones sólo pueden superarse mediante la repetición suficiente de los anuncios para captar la atención y hacer que el mensaje llegue a la memoria del radioescucha. La carencia de un elemento visual es una limitación que sólo puede ser subsanada por una gran creatividad: los mensajes verbales de la propaganda en la radio tienen que despertar imágenes en la mente del radioescucha.

El público está fragmentado entre las diferentes estaciones, lo que si bien permite apuntar a blancos específicos, también reduce la dimensión de los auditorios: no obstante sus altos índices de público, el número de personas que escucha una estación determinada en un momento dado puede ser muy pequeño.

De cualquier modo, la radio suele ser muy eficaz para alcanzar, a un CPM sumamente reducido, segmentos de público que utiliza poco otros medios de comunicación. Además, en la medida en que las campañas se han hecho más dinámicas, ha aumentado la importancia de la radio por su flexibilidad para cambiar el tono de la propaganda y parte o todo el anuncio hasta el momento de la transmisión, lo que permite adaptarse a situaciones nuevas en un lapso mínimo, así como atacar y responder con gran agilidad durante los días previos a la jornada electoral.

El público oye la radio en busca de noticias y música. Cuenta con dos tipos de estaciones según su banda: amplitud modulada (AM), que cada vez tiende más hacia la palabra en vivo y las noticias; y, la frecuencia modulada (FM), que por su mayor calidad de sonido se dedica a transmitir música la mayor parte del tiempo.

La dimensión de los públicos de la radio varía mucho en los distintos horarios, aunque puede concentrarse durante las primeras horas del día y en los días laborables. Por eso, la campaña requiere elegir con cuidado los mejores días y horarios para transmitir su propaganda y hacer

llegar eficazmente su mensaje a los electores blanco.

De acuerdo con su programación, cada estación tiene diferente tipo de público. Si se dedica a difundir los éxitos musicales del momento, su auditorio probablemente será más joven que si transmite música clásica. El público cambiará si la programación es deportiva o noticiosa, o si transmite música ranchera o baladas. De igual modo, es distinto el público de las estaciones que se dedican a los programas de comentarios sobre distintos temas. Lo notable es la lealtad que estos públicos pueden llegar a desarrollar con su radiodifusora preferida.

Lo importante para las campañas es que el público de la radio coincida, en la medida de lo posible, con el tipo de elector que se considera puede otorgar el triunfo al candidato. Éste debe ser el criterio básico para seleccionar y programar las estaciones a través de las cuales habrá de enviarse el mensaje de la campaña. Algunos concedores aconsejan programar los anuncios en los momentos inmediatos anteriores y posteriores a noticiarios más importantes de las estaciones de AM, porque el público de estos programas está constituido por personas maduras, que se interesan en la política y están registrados en los padrones electorales, características que los hacen votantes seguros. Tradicionalmente la radio se utiliza en las campañas para comunicar los aspectos biográficos que califican al candidato para aspirar al puesto; dar a conocer las razones por las cuales algunos votantes identificados le brindan su apoyo; y definir las posiciones que el candidato sostiene en los asuntos de interés para el elector.

El formato más común de la propaganda radiofónica es el *spot*,¹⁷ pero también se pueden intentar otras maneras diferentes a la publicidad de radio. Por ejemplo, hacer *spots* a manera de boletines de prensa o de carta, en lugar del spot tradicional; para atacar a un oponente recurrir al silencio y simbolizar así su falta de logros; emplear la radio para criticar los anuncios de televisión para obligar al oponente con recursos a responder; usar el humor acerca de la personalidad y los planteamientos exagerados de los opositores. En fin, como la radio es el "teatro de la mente", el límite en la concepción y producción de la propaganda de la campaña sólo es la imaginación.

5. Televisión

El potencial de la televisión y de todos los demás medios audiovisuales queda manifiesto si se considera que, de acuerdo con algunos estudios, el ser humano asimila y memoriza 10% de lo que lee, 20% de lo que escucha y 30% de lo que ve; asimismo, sus conocimientos los adquiere 11% por el oído y 80% por la vista. En consecuencia, la televisión ofrece una oportunidad única para que el candidato presente visualmente un poderoso mensaje persuasivo.

La televisión comprime y acelera el proceso de transferir información de un candidato a la audiencia y hace posible que el candidato influya sobre la opinión pública directamente, sin la mediación de los grupos organizados.

En las campañas, la propaganda por televisión se utiliza con diversos propósitos: desde incrementar el reconocimiento del nombre del

¹⁷ El inciso g) del presente capítulo trata de los *spots* de radio y televisión.

candidato, comunicar el mensaje de la campaña, enfatizar posiciones en algunos de sus temas y atacar a los oponentes, hasta responder rápidamente a los ataques de la propaganda negativa.

La principal ventaja de la televisión es su capacidad para comunicar imágenes e impresiones en forma más efectiva que los hechos o juicios razonados. La televisión permite a los candidatos meterse en el hogar, mirar a los ojos y provocar una impresión inmediata, emocional y visceral mediante sus imágenes, sus cualidades estilísticas y sus capacidades emotivas. La televisión ha hecho la política crecientemente personal, es un medio "caliente", emocional, que hace posible que los electores se sientan relacionados personalmente con el candidato. Por eso, es "el medio prominente de imaginar la política".

La televisión es capaz de comunicar más en un tiempo corto a grandes audiencias y con un alto grado de credibilidad dado su carácter audiovisual. La legitimidad e importancia que transmite a una campaña es generalmente reconocida, al grado de que los candidatos para los cargos que los electores asocian con la televisión corren el riesgo real de perder credibilidad si no incluyen propaganda por televisión en sus campañas.

De igual modo, a medida que la televisión diversifica sus modalidades y ha pasado de la alta frecuencia (VHF) a la ultra alta frecuencia (UHF), del sistema de cable a la televisión directa vía satélite, el número de canales y, por lo tanto, de públicos ha ido en aumento. Esta diferenciación en la audiencia significa para las campañas la posibilidad

de apuntar mejor la propaganda hacia los electores blanco.

No obstante, la televisión no carece de desventajas: en primer lugar, su costo de producción y transmisión consume la mayor parte de los recursos de campaña; en segundo término, comparte con la radio la falta de coincidencia entre la cobertura de su señal y los límites geográficos de la división electoral, de modo que siempre hay sobrantes o faltantes; y, en tercer lugar, es más eficaz con los candidatos telegénicos y no con muchos otros que no se proyectan bien en la televisión o no se sienten a gusto con ella.

El candidato, para ser eficaz en el uso de la televisión, tiene que ser capaz de captar la atención de un auditorio que está condicionado a los formatos de entretenimiento; de modo que compite no sólo con los oponentes, sino con los otros programas de televisión y un gran número de comerciales al aire durante el periodo de tiempo comprado. Por eso, las campañas se ven obligadas a usar numerosas técnicas basadas en un llamado a los gustos más que a las convicciones, en atraer con la personalidad televisiva del candidato¹⁸ y no con las propuestas o las plataformas del partido político.

Hoy la televisión se ha convertido en el medio dominante de la propaganda política en las campañas nacionales, estatales o en las grandes ciudades. Sin embargo, gastar vastas cantidades

¹⁸ La personalidad televisiva del candidato es un compuesto de cómo actúa en el medio, su papel político y sus cualidades personales. El aspecto de su actuación se refiere a su talento de actor. El papel político es la impresión que da de su habilidad como político: su astucia, su captación de los problemas, su conocimiento o su demostración de que puede controlar cualquier situación. Las cualidades personales del candidato se refieren a los sentimientos y emociones que exhibe, sentimientos y emociones que su auditorio es capaz de compartir con simpatía.

de dinero en propaganda para la televisión no es *per se* una garantía de victoria, porque "la televisión no manipula al electorado en un nuevo y nocivo modo; más que nada esparce el mensaje del candidato más amplia y efectivamente. El mensaje todavía tiene que viajar por ojos observadores: los de la prensa, los de la oposición y los de los votantes".

El tiempo diariamente disponible para la propaganda en televisión se encuentra dividido, generalmente, en tres porciones, de acuerdo con las posibilidades que tiene de reunir mayor audiencia, lógicamente menor en la mañana (tiempo A), más en la tarde (tiempo AA) y el máximo en las primeras horas de la noche (tiempo AAA), para volver a decaer cuando la mayoría de las personas duermen (tiempo A). En consecuencia, su costo es mayor también conforme mayores son sus probabilidades de captar la atención de los telespectadores.

Un mensaje será apreciado de diferente manera si aparece en una pausa natural que si interrumpe un drama en el que los espectadores se han sentido involucrados.

En consecuencia, el tiempo también se valora según corresponda a un corte entre programa y programa break, que cuesta menos porque es cuando se cree que disminuye la atención de la gente o se inserte dentro del tiempo en que dura un programa carrier, que cuesta más porque comparte la atención que se está brindando a ese programa.

Otro factor adicional para dar valor al tiempo de la televisión, se refiere al rating que acumula el programa dentro del que se transmite o tiene

alguna proximidad que pueda pensarse "arrastrará" la atención del televidente.

Lógicamente, insertar propaganda será más costoso entre mayor sea el público al que potencialmente puede llegar el mensaje del candidato. Sin embargo, no debe perderse de vista que a la campaña no le interesa que su propaganda alcance a cualquier público, sino sólo a los electores que pueden otorgarle la victoria; es decir, a los que ha identificado como blanco de su esfuerzo de comunicación.

Las estrategias tradicionales del uso de la propaganda por televisión han sido las siguientes: primero, comprar el máximo auditorio posible de acuerdo con el plan de la campaña; segundo, seleccionar los formatos adecuados a los hábitos televisivos del auditorio, así como al material de imagen y a las capacidades de actuación del candidato; tercero, emplear el material dramático y de entretenimiento aproximándose a lo más atractivo de la programación normal; cuarto, usar el tiempo de televisión para destacar sólo las cualidades, los temas y las identificaciones contenidas en las imágenes y no malgastarlo en asuntos laterales; y, quinto, buscar un lugar para la propaganda en los programas noticiosos y otros similares porque tienden a atraer auditorios atentos a los sucesos actuales y más propensos a votar.

Las formas restringidas de la televisión, como la transmisión por cable o directa, no sustituyen a la televisión de difusión abierta que es hasta ahora la que capta la mayor parte de la audiencia televisiva, pero sí permiten alcanzar una audiencia dentro de un área geográfica específica muy apuntada con un mensaje acorde con la demografía de esa

audiencia, con la ventaja de que sus zonas de cobertura pueden coincidir con la división electoral y, por lo tanto, no generar desperdicios ni insuficiencias. En este sentido, los sistemas de televisión restringida son similares a la radio.

No obstante, estos sistemas no existen en muchos lugares o cuando están disponibles, abarcan una proporción muy pequeña de los hogares o no admiten publicidad y propaganda. En todo caso, su cobertura y tipo de público deben corresponder a los grupos de electores que integran la coalición ganadora para que sean redituables para la campaña.

6. Spots de radio y de televisión

Los spots de radio y de televisión son el tipo de propaganda más común usado por los candidatos. Un spot es un breve anuncio limitado a una idea o a un hecho básico, que en las campañas comenzó con una duración de cinco minutos y hoy se ha reducido hasta sólo veinte o diez segundos.

La razón de su brevedad se debe tanto al alto costo del tiempo de difusión como al supuesto de que la capacidad de atención del ser humano es muy limitada, de modo que va descendiendo de manera inversamente proporcional al tiempo que se exige. Así, se dice que en cuestiones políticas, un discurso de media hora perderá un tercio de la audiencia; un discurso de 15 minutos, un cuarto de su audiencia; un discurso de 5 minutos, de un 5 a un 10%, y un spot de 30 a 60 segundos no perderá nada. Su eficiencia se debe a su simplicidad.

Los spots de radio y televisión pueden clasificarse con base en distintos criterios. De acuerdo con las fases en que se desarrolla la

campana pueden distinguirse cuatro tipos: los de identificación, que son anuncios biográficos que pretenden presentar o identificar al candidato; los de argumentación, que exponen las causas, ideas y preocupaciones por las que el candidato se postula; los de ataque, que como su nombre señala consisten en ataques directos y personales que intentan reducir la credibilidad del opositor, crear duda, provocar miedo, explotar la ansiedad o motivar el ridículo; y los spots "visionarios" que, usados al final en las campañas más grandes, envían un mensaje de optimismo y de agradecimiento a los electores para crear la impresión de que el candidato tiene el liderazgo y la visión suficiente para mover hacia adelante el país, el estado o la ciudad. En las campañas más pequeñas, para terminar, se regresa a los spots de argumentación.

Otra clasificación importante considera el propósito retórico principal que persiguen los spots: elogiar al candidato, condenar al oponente o responder a acusaciones. Aunque a lo largo de la campaña estos propósitos pueden traslaparse, los spots políticos pueden ser entendidos, esencialmente, en términos de su propósito retórico principal.

- *Spots* que elogian al candidato
- Los que exaltan las virtudes de los candidatos tienen el objetivo principal de ponerlos muy en alto e ignorar a los oponentes. Están dirigidos a dar información de su pasado, logros, fuerza de carácter y personalidad, familia y asociados. Desarrollan y explican la postura del candidato o su posición en los asuntos que interesan al electorado y

pueden tener un efecto acumulativo, de modo que su frecuente repetición, durante el curso de la campaña, ayuda a los electores a entender justamente sus posiciones. Estos *spots*, al enaltecer al candidato, refuerzan la lealtad y la motivación de quienes lo apoyan.

- *Spots* que condenan a los oponentes
- Desde la introducción de *spots* políticos o *polisspots*, una amplia variedad de formatos y estrategias han sido empleados. Algunos han utilizado el humor y el ridículo; otros, han ligado al oponente con asuntos no populares o con personas consideradas negativas (culpa por asociación); unos más han colgado etiquetas sobre sus oponentes y después definido negativamente esas etiquetas; muchos se han apoyado en el temor; otros han buscado crear una sospecha o ansiedad acerca de las creencias o acciones previas del oponente. A veces los espectadores son inducidos a decidirse mediante la comparación entre candidatos, mientras que en otros casos el ataque es directo y abierto.
- *Los spots* de ataque pueden ser "implicativos, operan por vías indirectas sin atacar claramente; comparativos, que yuxtaponen el "historial" del oponente o las posiciones en los asuntos con aquellos que posee el candidato; y los de ataque simple, que arremeten en forma directa y personal en los motivos, acciones y asociaciones del oponente".
- *Los spots* de ataque pueden emplear diferentes recursos, de modo que se

distinguen tres clases: "anuncios de concepto, aquellos que yuxtaponen imágenes visuales no relacionadas para sugerir inferencias falsas; anuncios de testigos personales, que caracterizan a ciudadanos normales dando opiniones negativas espontáneas acerca del oponente; y anuncios del reportero neutral, aquellos en los que se hace una serie de afirmaciones informativas y después el elector es invitado a hacer un juicio o a llegar a una conclusión acerca del oponente".

- Algunos *spots* de ataque llevan el mensaje en sí mismos; otros tratan de despertar actitudes existentes en la audiencia, por ejemplo, el miedo. No sólo apuntan hacia el candidato, también pueden dirigirse a asesores de la campaña o a los contribuyentes del candidato oponente. Se trata por un lado, si el candidato es un retador, de cambiar a los electores sus hábitos de voto demostrándoles las razones por las que ya no deben votar como acostumbran; por otro lado, si el candidato es un defensor, de reforzar los hábitos electorales de estos mismos electores exhibiendo la "falta de experiencia" y los "riesgos" que acarreará el cambio de partido en el poder. En ambos casos, persiguen también desalentar al personal y a los voluntarios de la campaña contraria, al descubrir las "verdaderas" razones que mueven a sus líderes.
- *Spots* que responden a acusaciones

- *Los spots* de "disculpa" se usan cuando se percibe una desventaja que puede afectar seriamente las posibilidades de triunfo del candidato; por lo que él mismo debe disculparse ante el electorado. Es el caso más frecuente de un titular que se quiere reelegir y trata de explicar por qué actuó de tal o cual manera en un asunto determinado; se recoge así el viejo principio de la publicidad: "si su producto tiene una falla no trate de esconderla, trate de hacerla o convertirla en un acierto".
- Algunos autores señalan otro tipo de *spots* que no están dirigidos a ganar votos del electorado en general, sino a obtener el apoyo de las élites que pueden proporcionar recursos para el desarrollo de la campaña. Mediante ellos se trata de presentar la campaña como ejemplo de organización y de acertada estrategia. Otra clasificación puede intentarse según la forma en que se presentan los *spots*. Así en radio o televisión, a veces más adecuado a uno de estos medios que al otro, se pueden distinguir los siguientes tipos:
 - De identificación. En éstos se repite constantemente el nombre del candidato, para posteriormente dar otra información subsecuente. Si se trata de televisión, el candidato aparece en la pantalla.
 - De "santidad" o *biospots*. Presentan datos biográficos del candidato. Intentan mostrar una correspondencia entre los requerimientos para el buen desempeño

del puesto buscado y la persona del candidato.

- De "cabeza parlante" o anuncio directo. En su versión para televisión, muestra al candidato hablando personal y directamente al electorado. Es efectivo en candidatos fotogénicos y carismáticos y es el menos costoso. Aunque también puede ser el más pesado para quien lo ve. Debe cuidarse no grabarlo cuando el candidato esté cansado o desarreglado. En la radio, el candidato habla también a los electores, sobre todo si posee una voz agradable.
- Documentales o de cine-verdad. Ofrecen reportajes de la vida real del candidato en acción. El problema de éstos radica en que es difícil crear situaciones dramáticas realistas y creíbles. El elector puede percibir cuando alguien es pagado y actúa falsamente.
- Otra versión puede ser la presentación de los aspectos más relevantes de algún
- Testimoniales. Presentan a una persona prominente que expone una característica positiva del candidato, en un *spot* pagado por organizaciones ajenas a la campaña y al partido.
- Otra versión puede ser el testimonio de algún elector que teniendo un problema grave, recibió ayuda oportuna y suficiente del candidato, lo que muestra su preocupación humanitaria por el elector.
- Otra forma más son *los spots* del hombre de la calle que presentan electores que hablan positivamente acerca del candidato y negativamente sobre el

oponente; son a veces actuados o elaborados con material entresacado de entrevistas reales que muestran al elector promedio o representativo del grupo enfocado por la estrategia de la campaña.

- Noticiosos. Un reportero neutral relata hechos acerca de la trayectoria y posiciones del candidato, de modo que se combinen la legitimidad de los expertos y la legitimidad de los locutores que participan en el relato. La simulación de noticias. obedece a la desconfianza que genera la propaganda abierta, ya que las personas dan más valor a lo que perciben como noticia. También pueden presentarse a manera de boletines de prensa.
- De allá para acá. Comienzan con un extracto de la propaganda del oponente, cuyo contenido es desmentido en la siguiente secuencia.
- De cámara cándida. En televisión se exagera o ridiculiza algo que algún oponente hizo sin darse cuenta de que estaba siendo grabado; en la radio esto es muy difícil.
- Comparativos. Presenta las diferencias entre el candidato y el más fuerte de sus opositores.
- Algunas consideraciones en el manejo de los *spots* de radio y televisión, que constituyen la propaganda de la campana, son las siguientes:
- Algunos consultores encuentran la propaganda por radio especialmente efectiva para la campaña negativa. Sin

embargo, los *spots* negativos son el elemento más riesgoso de la propaganda por radio y televisión. Algunas veces incrementan la identificación del oponente, sin reducir su apoyo. Por otra parte, el ataque debe de ser justo y, si es muy duro, debe hacerse indirectamente. Hay que recordar que los ataques son juzgados tanto por el electorado como por la prensa.

- Es más fácil crear la imagen de un candidato desconocido que reconstruir la de uno ya conocido; sin embargo, una campaña bien planeada y bien ejecutada puede cambiar la percepción del elector. La creación de imagen no debe rebasar la realidad, pues puede producirse el efecto de Ottinger, que consiste en que el electorado al darse cuenta de la mentira retira los votos que previamente había decidido otorgar al candidato.
- Algunos aconsejan que los *spots* de radio sean relativamente variados, al contrario de lo que sucede en la televisión, donde pueden ser repetidos muchas veces con efectividad.
- En la decisión de la frecuencia con que será transmitido el *spot*, no debe olvidarse que los electores absorben toda la información hasta la cuarta o quinta vez que la escucharon. En especial, en los de identificación se considera que el impacto debe ser de seis o más veces.
- En campañas más grandes no es raro que se prueben los *spots* con grupos de opinión antes de lanzarlos al aire, lo que permite evitar problemas y tener la

certeza de que se están usando *spots* efectivos.

7. Videos

Grabar un mensaje de entre cinco y siete minutos y producir quinientas copias no es muy caro y sí poderosamente persuasivo, sobre todo si se compite en una localidad pequeña o en un estado. La producción no debe ser ostentosa, pero tampoco parca. Es conveniente adjuntar una carta en la que se explique el video y se señale a los electores que es para que lo conserven y, si es posible, lo pasen a sus amigos.

Pueden usarse para definir la imagen del candidato y el mensaje central, para la colecta de fondos y para reclutar voluntarios y representantes en las casillas. Gracias a su mayor longitud y duración, la información puede ser más detallada y dirigirse a un amplio espectro o ser enfocada a determinados grupos.

Estos videos pueden enviarse a personas y casas precisas. Se pueden usar para crear ímpetu o golpes oportunos en el reconocimiento del nombre o la favorabilidad, cuando se necesita dar una muestra rápida de fuerza entre un grupo de electores específico. Pueden añadir potencia a la propaganda en otros medios. Asimismo, los videos pueden ser utilizados como una introducción a un mitin o conferencia.

Las mayores desventajas en los videos pueden ser su costo y su pobre calidad de producción. Si la calidad no es buena, continuar el proceso es desperdiciar dinero. Respecto al costo son más efectivos en campañas pequeñas locales. Otro aspecto es vigilar la calidad de la cinta y de la

reproducción, pues de esto depende la efectividad del video.

E. Medios de motivación a colaboradores y asistentes a actos de la campaña

Tan importante como reforzar, persuadir o disuadir a los electores es mantener la motivación de donadores, avales, voluntarios, personas que reciben en sus domicilios a los candidatos y, en general, todos aquellos que prestan alguna forma de colaboración a la campaña o asisten a los actos en que está presente el candidato.

Servir como elementos de motivación y de agradecimiento, para eso sirve la propaganda que se distribuye personalmente, alguna hasta por el propio candidato, como bolígrafos, lápices, cuadernos, llaveros, camisetas, sombreros, encendedores, gorras, carteras de plástico, relojes, calendarios, vasos, jarras, cubetas, peines, ceniceros, pelotas, cerillos, bolsas para mandado, tortilleros, destapadores de refrescos, agendas, juguetes y demás artículos. En estos objetos llamados utilitarios se imprimen los datos de identificación del candidato para que funcionen como propaganda visual.

Esta propaganda utilitaria, que es más visible, también se distribuye en algunos actos de la campaña para que contribuyan al lucimiento; éste es el caso de las camisetas, gorras, globos y sombreros, a los que se agregan los distintivos para la solapa en forma de botones y escudos con el nombre o logotipo del candidato. Cuando se reparten en los mítines, reuniones y actividades similares, sirven como un lazo visible entre

el candidato y el elector, así como para mantener arriba la moral del equipo.

Se trata fundamentalmente de propaganda de refuerzo, cuyo impacto más allá del momento y de quien recibe el obsequio es prácticamente nulo, salvo en el caso de artículos tales como las bolsas para mandado que pueden continuar en uso, siempre y cuando su diseño para atraer la atención y mantener el reconocimiento del nombre del candidato sea el adecuado a estos propósitos.

En regiones marginadas, la propaganda utilitaria es muy bien recibida y puede ser efectivamente usada en las actividades diarias, como las gorras y las camisetas; sin embargo, estos artículos pueden resultar costosos porque requieren ser de cierta calidad para que duren en buen estado, durante, por lo menos, el tiempo de la campaña.

Como este tipo de propaganda puede resultar sumamente onerosa y limitado su impacto en los electores con relación a su CPM, se recomienda especial cuidado en su selección y volumen para que sea adecuada a los actos incluidos en la agenda del candidato, eficaz en la colecta de fondos y funcional con las actividades previstas para la promoción del voto. Lo mismo debe controlarse su distribución para que cumpla los objetivos deseados. Por eso, antes de cualquier decisión, debe precisarse qué se espera con su adquisición y cuándo y cómo se hará su distribución conforme a la estrategia de la campaña.

F. El papel de la prensa en la vigilancia de la propaganda

Tradicionalmente se ha supuesto que una evidente mentira en la propaganda de las campañas motivaría protestas en la prensa e indignación en el electorado, pero esto no es necesariamente cierto. A veces, la prensa parece más dispuesta a discutir la estrategia de la propaganda que su sustancia o precisión; y el electorado tiende más a tomar información política de su exposición inadvertida a la propaganda que a leer los informes, discursos y documentos de posición de los candidatos.

Por otra parte, los medios publicitarios que en muchos casos se negarían a difundir publicidad exagerada de los productos, como una manera de proteger al consumidor, no tienen empacho en transmitir propaganda política engañosa en aras de mantener la libre expresión.

Del mismo modo, los opositores a un candidato que difunden propaganda a todas luces demagógica o falsa, a menudo carecen de recursos o de la agilidad suficiente para denunciarla.

La única solución para contener la propaganda mendaz está en la prensa. Es por esto que debe resaltarse la importancia de los periodistas en la vigilancia de la propaganda que se usa en las campañas, como el único medio eficaz de controlar los abusos en que podrían incurrir algunos candidatos poco

escrupulosos. Tradicionalmente, la prensa ha desempeñado un papel de centinela para advertir de los peligros inminentes para la sociedad. El uso mañoso de la propaganda constituye hoy un riesgo social, en la medida en que permite el acceso al poder político de candidatos cuya única capacidad fue "engañar una vez a la mitad del electorado" o aun, a menos. Esta tarea debe ser conscientemente asumida por el periodismo democrático.

Las relaciones con la prensa

C A P I T U L O V

En las sociedades democráticas, los medios de comunicación de masas heredaron de la prensa la función política de ser los portavoces del público y de los grupos de interés, así como la fuente de información a partir de la cual definen opciones y toman decisiones tanto el electorado general como los mismos actores políticos. Desempeñan así un papel mediador entre la realidad social objetiva y la experiencia personal; pero mientras para una gran cantidad de personas la única realidad es lo que se presenta en la televisión, nuestra experiencia individual directa proporciona poco conocimiento, incluso acerca de nuestra sociedad; además, nuestro contacto con los dirigentes políticos y gubernamentales se basa en el conocimiento que obtenemos de ellos derivado de los medios de comunicación.

En las elecciones, los medios de comunicación actúan como intermediarios entre el candidato y el electorado, pues con excepción de las divisiones electorales pequeñas, en la mayoría de las campañas no hay un contacto personal amplio con los electores.

En especial, para las campañas, los medios noticiosos son importantes por diversos motivos: "primero, los medios son la fuente virtual de todas las noticias políticas, lo que escogen e informan, y cómo lo hacen tiene efecto en lo que sabemos; segundo, la determinación de los medios de lo que es valioso, frecuentemente define la agenda política; y tercero, los medios también influyen en el proceso electoral en la medida en que otorgan ventaja a los candidatos que los saben utilizar".

Como son la principal fuente de noticias políticas, el público recibe la mayor parte de la información acerca de

los candidatos a través de los medios de comunicación, los que en teoría están profundamente comprometidos con la objetividad.¹ El "hecho es que los electores ven a la política de una manera optimista o pesimista, idealista o cínica, dependiendo en gran parte de cómo los medios den a conocer los temas e influyendo no solamente en el tipo de asuntos a discutir en las campañas, sino también en el tipo de personas que será atraída a la arena electoral".

Los medios masivos son los principales actores en la determinación de la llamada agenda pública, es decir, de los problemas políticos que capturan la atención de los ciudadanos en un lapso determinado. La agenda pública, en el momento de la elección, puede actuar en favor o en contra de partidos y candidatos, de modo que de alguna forma los medios masivos ayudan a establecer una agenda para las campañas. Su énfasis o bajo perfil en algunos asuntos afecta el contenido del debate que se da en la campaña, la atención que los candidatos deben dar a preguntas políticas específicas y aun los tipos de respuesta que tienen que dar. En las campañas, muchos asuntos podrían haber pasado inadvertidas si no hubiera sido presionada su inclusión por los medios masivos.

Los medios afectan la elección e influyen en el voto al definir los parámetros de la campaña; al promover criterios para evaluar a los candidatos y su potencial para el liderazgo, y, en especial, al incluir la cobertura de los procesos electorales como parte de acontecimientos noticiosos en los que los reporteros pueden omitir completamente el punto o el hecho que beneficia a un candidato y perjudica a otros.

¹ "La objetividad como ideología profesional incluye tres compromisos: independencia (el periodismo no debe estar expuesto a presiones políticas); equilibrio (el periodismo debe presentar con ecuanimidad las posiciones de todas las partes contendientes); y objetividad (el periodismo debe limitarse a presentar los hechos, sin agregar juicios de valor sobre los mismos)".

Aunque muchos electores no son influidos directamente por la cobertura noticiosa de las elecciones, la manera en que los medios informan sobre los candidatos y las actividades de campaña puede afectar a los indecisos, que a pesar de que constituyan un segmento pequeño pueden ser decisivos en una elección cerrada. "La mayoría de los expertos está de acuerdo en que la cobertura de los noticiarios de radio y televisión y del periódico, por sí solos, pueden influir por lo menos a una cuarta parte de los votos." Este cálculo se basa en la observación de que los votantes indecisos o independientes tienden, frecuentemente, a decidirse basados en un reportaje de los noticiarios o en las recomendaciones editoriales de un periódico.

Un candidato es visible sólo en la medida en que los medios noticiosos lo muestren. Las personas importantes hacen la noticia; las no importantes, no, señala el mito. En las campañas esto significa que, para ser candidato creíble, un aspirante debe hacer noticia, aparecer en los medios noticiosos. El hecho de ser mencionado en la prensa confiere nivel alto, sin importar las razones de esta presencia.

En suma, cuando los medios deciden a quién deben o no cubrir y qué decir de los candidatos que cubren, tienen un poderoso impacto en las oportunidades de éxito de los mismos.

La cobertura de las elecciones hecha por los medios noticiosos proporciona a las campañas una forma poderosa y gratuita de hacer llegar al público información sobre el candidato y su mensaje, con dos ventajas y una desventaja. Las primeras son que la cobertura es gratis y que la gente tiende a creer que lo que se le presenta es realmente lo que pasó, pues tiene la forma de noticia y ésta posee mayor credibilidad que la propaganda abierta. La desventaja es que el medio noticioso selecciona el

contenido de lo que se difunde con el objetivo de hacer interesante la noticia y no de que los candidatos parezcan lo que pretende su estrategia de campaña, o peor aún, con aplicaciones negativas para los mismos.

Por estas razones, la cobertura de los periódicos y noticiarios televisivos y de radio es para las campañas, por lo menos, tan importante como la propaganda; es esencial, particularmente, en las de alto nivel.

Para motivar la cobertura noticiosa, las campañas tratan de aprovechar tres tendencias de los medios noticiosos: la búsqueda de acontecimientos entretenidos y emocionantes para informar, generar y mantener, tan alto como sea posible, el nivel del interés del público; la cobertura ritual de los actos públicos, como algunos de los organizados por los propios candidatos; y, el deseo de desempeñar un servicio público difundiendo debates entre los aspirantes.

Pero los medios noticiosos no tienen la posibilidad de cubrir completamente todo el proceso electoral, ni todas las campañas. En consecuencia, cada candidato tiene que resolver el problema "de hacer noticias, de ser interesante, sin que esto implique tener que caminar desnudo por las calles; no puede dar por supuesto que la prensa y la televisión irán a él".

Es por eso que las campañas se estructuran también para atraer los medios noticiosos a sus actos de proselitismo, que son programados de modo que los reportes noticiosos televisados estén listos para los noticiarios nocturnos y en los días en que tengan mayores posibilidades de difusión; que los discursos de los candidatos se diseñen para provocar encabezados en las transmisiones y publicaciones de noticias; y que los

mítines se organicen para crear la imagen televisada de apoyo entusiasta para el candidato.

A este esfuerzo dirigido a captar la atención de los medios y a lucir lo más favorablemente posible cuando se logra la cobertura noticiosa, se le ha llamado la "pseudo campaña" o la metacampaña; porque la prensa, no el público, es el auditorio de mucho de lo que hacen los candidatos, a grado tal que su atención a los medios llega a ocupar la tercera parte de su tiempo útil.

Es por eso, además, que en todas las campañas existe una tensión latente o manifiesta entre la necesidad de los medios de resaltar lo que consideran de interés noticioso y el deseo del candidato de suprimir noticias que no le son favorables.

Los medios y los candidatos se necesitan mutuamente a través de los medios el candidato tiene acceso a las salas y recámaras de los electores; los medios buscan noticias sobre el candidato. Las relaciones entre periodistas y políticos que los abastecen de información pueden convertirse en una simbiosis. Los miembros de la prensa están siempre a la ofensiva en busca de una buena historia; el candidato debe conocer a los reporteros, tratarlos, darles tanto como sea posible y ayudarlos en lo que necesiten; ellos son su liga con los electores, de modo que no debe arriesgarse la fuerza de esa relación. Tampoco se debe dejar caer en los periodistas la responsabilidad de una campaña mala o deficiente.

La tensión que pueda generarse entre los medios y los candidatos debe resolverse mediante la cooperación y un equilibrio dinámico que trate de ir haciendo compatible la necesidad de los medios de información y acceso a la campaña, y el deseo del candidato de acentuar lo positivo de sus acciones.

POLITICOS Y PERIODISTAS

"Políticos y periodistas se buscan unos a otros, se rechazan, vuelven a encontrarse para tornar a discrepar. Son especies que se repelen y se necesitan para vivir. Los políticos trabajan para lo factible entre pugnas subterráneas; los periodistas trabajan para lo deseable hundidos en la realidad. Entre ellos el matrimonio es imposible, pero inevitable el amasiato.

La sangre del político no es igual a la sangre del periodista. Corren por venas distintas y alimentan organismos distintos. No hay manera de unir sus torrentes sin envenenarlos. ... el periodismo no es blando, como no es tersa la política.

Un político no tiene vida privada, una estrella del espectáculo, tampoco. No hay celebridad que pueda moverse con la ilusión del ejercicio tranquilo de su libertad.'

Julio Schorer García,

Estos años.

Capítulo

V

A. La búsqueda de cobertura

En donde existe prensa independiente, libre y plural, las campañas buscan comunicar a través de la cobertura noticiosa el mismo mensaje que se envía al elector por los otros medios. En esta búsqueda de cobertura deben considerarse tres posibles audiencias: editores, reporteros y electores. Los editores deben convencerse de que el acto tiene valor noticioso suficiente como para asignarle recursos; de que es diferente, y, en el caso de la televisión, de que es visualmente atractivo. El reportero debe creer que es valioso comunicarlo al electorado. El elector tiene que poner atención al mensaje si está presentado de manera atractiva y trata algo de su interés.

Pero la primera condición necesaria para el logro de este propósito es conseguir la presencia de los medios noticiosos en los actos del candidato, y esta presencia depende de la capacidad de la campaña para generar noticias a los ojos de los medios.

1. Qué es una noticia

"Una noticia es un acontecimiento, hecho, opinión o valor que se hace público y que interesa a un cierto número de personas, las que pueden responder a él de manera intelectual, emocional o mediante la acción manifiesta. En suma, la clave de la noticia es su cualidad de interesar o llamar la atención."

El valor de la noticia depende de que reúna, en mayor o menor medida, las siguientes características:

a. Actualidad

Las noticias deben referirse a acontecimientos lo más cercanos posible al momento de su publicación o transmisión. Los acontecimientos noticiables deben haberse producido por lo menos en las veinticuatro horas que median entre una y otra edición en los diarios.

b. Novedad o carácter excepcional

Los periodistas valoran la novedad a partir de si esa noticia les resulta nueva a ellos mismos, bajo el supuesto de que, si es así, también resultará nueva para el público. Si se percibe como repetitivo o parecida a las demás, no es considerada noticia. Lo son, en primer lugar, los acontecimientos que constituyen o representan una infracción, una desviación,, una ruptura del habitual curso de las cosas. Constituye noticia lo que altera la rutina y las apariencias normales. Existe un aforismo que dice: "no es noticia que un perro muerda a un hombre; lo es, si el hombre muerde al perro".

c. Proximidad

"Los hechos de interés local e inmediato eclipsan a los acontecimientos más remotos." Esta proximidad puede ser geográfica o cultural; existe proximidad cultural cuando "se refieren a acontecimientos que pueden

englobarse en la esfera normal de experiencia de los periodistas y de su público".

d. Prominencia

Hace alusión al grado y nivel jerárquico de los sujetos implicados en el acontecimiento. Cuando un acontecimiento atañe a personas de élite, tiene mayores posibilidades de convertirse en noticia. Las noticias sobre personas prominentes eclipsan a los hechos que se refieren a personas de menor importancia.

e. Consecuencia

Los acontecimientos que mayor repercusión tienen en cuanto a número de personas y áreas afectadas, o cuya importancia para la sociedad, la economía o la política es significativa respecto a la evolución futura de una determinada situación, tienen mayor probabilidad de llegar a ser noticia. Desgraciadamente, cuanto más negativas sean las consecuencias de un acontecimiento, más probabilidades tiene de llegar a serlo.

f. Interés humano

"Se trata de un relato sobre los seres humanos como tales, sus alegrías y sus penas, sus sentimientos de amor y odio, y sus comportamientos como víctimas de desastres naturales tales como inundaciones, incendios, naufragios y terremotos."

g. Grado de conflicto

La controversia crea noticia; las confrontaciones emocionales resultan interesantes para el público; las acusaciones y las acciones llaman la atención.

h. Capacidad de entretenimiento

Son más noticiables los acontecimientos que narran "historias de personas comunes que se ven llamadas a actuar en situaciones insólitas, historias de personajes públicos captados en su vida privada cotidiana; historias en las que se da una inversión de papeles; historias de empresas excepcionales y heroicas".

i. Brevedad

Por razones de espacio y tiempo son más noticiables los acontecimientos que pueden ser narrados con brevedad.

j. Calidad

Sobre todo en televisión, la calidad de la historia es importante respecto a si ilustra una acción, tiene ritmo y presenta los datos suficientes para una comprensión general del tema de que se trate. También son importantes la claridad del lenguaje con que se presenta y la calidad del material a difundir directamente; el texto verbal es tan importante como las imágenes, porque contiene la verdadera noticia, mientras las imágenes acompañan e ilustran las palabras, además de que las noticias habladas son una parte intrínseca de los noticiarios; un buen material visual significa imágenes que no sólo responden a los estándares técnicos, sino que

ilustran los puntos sobresalientes del acontecimiento.

k. Estructura

"Cada noticia debe tener una apertura, una parte central de desarrollo y una culminación. En televisión, las noticias que no se adaptan a estos parámetros del formato, como las historias que no tienen una conclusión, pueden ser excluidas o relegadas con las noticias de breve duración, a menos que resulten noticiables según otros valores."

l. Presentación

Los materiales que proporcionarán las noticias se someten a procesos rutinarios.

En la mayoría de los casos se trata de materiales producidos en otra parte, que la redacción se limita a recibir y a reestructurar de acuerdo con los valores noticiosos relativos al producto, el formato y el medio.

2. Necesidad de dar un contenido noticioso a los actos de campaña

Fabricar oportunidades para los medios y proveer un contexto que enriquezca la imagen de los candidatos son una de las prioridades más altas de las campañas. Obviamente, entre más se acerque la información de la campaña a las características que le pueden otorgar valor noticioso, más probabilidades tiene de merecer la atención de la prensa y la difusión correspondiente.

Para aumentar el atractivo noticioso de la campaña, se aconseja a los candidatos la adopción de algunas acciones, actitudes y énfasis en los actos en los que participen, entre los que destacan:

- a. Difundir nueva información. Aun sucesos de la campaña como encuestas recientes, nombramientos o apoyos, pueden ganar cobertura. El problema puede ser que la información sea cuestionable y no pueda probarse rápidamente.
- b. El candidato se debe esforzar por expresarse de modo atractivo para los medios: frases precisas, ingeniosas o críticas pueden constituir el encabezado de las noticias publicadas, o ser tomadas para transmitir las directamente por la radio o la televisión.
- c. Esforzarse por ser oportuno. El candidato debe responder a la nueva información casi al minuto; al efecto, la organización de la campaña, así sea dejada a cargo de una agencia noticiosa, debe proporcionarle un servicio de noticias que le permita satisfacer esta necesidad.
- d. Visitar a personajes importantes. Los electores notables atraen la cobertura de los medios. Sin embargo, hay que tener presente que "en política las personas son juzgadas por sus compañías".
- e. Visitar a los medios. De manera sistemática, la agenda del candidato debe comprender visitas a los medios de comunicación que cubran la división electoral.
- f. Identificar algo o alguien a quien atacar, de modo que recoja los sentimientos de alguna parte del electorado. "El objetivo no necesariamente puede ser alguno de los oponentes, sino también una institución, una idea, un problema."
- g. Vigilar el carácter noticioso de los actos de la campaña. Un objetivo permanente en la programación y organización de actos es tratar de dar el mayor atractivo noticioso aun a los más rutinarios.

- h.** Tener presente el valor visual de los actos de la campaña. Los escenarios que pueden lucir en todo su esplendor en la televisión o en las fotografías, pueden atraer la cobertura por sus posibilidades de espectacularidad.
- i.** Incluir dentro de los temas de la campaña algunos por los que la prensa tiene especial interés, como el acceso a archivos restringidos, las amenazas a la libertad de expresión o la demanda de puertas abiertas en las reuniones y negociaciones políticas importantes.

Capítulo

V

B. Programa de medios "gratuitos"

La campaña necesita mantener interesada a la prensa todos los días y, por lo tanto, producir materiales sobre una gran variedad de temas no tan significativos, o bien "fabricar pseudoeventos". El pseudoevento es un acontecimiento que se organiza para que sea noticia, una situación diseñada para producir, por sí misma, la cobertura de los medios, como las conferencias de prensa en las que no se da ninguna noticia real, pero proporcionan una oportunidad para dramatizar posiciones y hacer alguna declaración que puede ser utilizada en los diarios y noticiarios de radio y televisión.

Esta actividad es demasiado importante para la campaña, de modo que no puede quedar sujeta a la eventualidad, debe estructurarse en un programa de medios "gratuitos"² que comprenda los sucesos noticiosos que tratará de producir el candidato a lo largo de su campaña.

Se debe empezar por conocer los medios de comunicación de la división electoral que están disponibles para la campaña: periódicos locales, publicaciones comunitarias, noticiarios de radio y de televisión, por ejemplo; así como el auditorio alcanzado

² Para algunos, los medios son más ganados que "gratuitos" porque en realidad requieren de una tremenda cantidad de trabajo, de trabajo duro.

por estos medios y los nombres de las personas clave con quienes contactar para tener acceso a los mismos.³

Enseguida se debe analizar en qué medida coincide el tipo de auditorio de estos medios impresos y noticiarios de radio y televisión con los electores que forman parte de la coalición ganadora, blanco de la campaña, para determinar qué auditorios tienen una importancia estratégica y concentrar en ellos la mayor atención.

Un análisis similar debe hacerse con periodistas y reporteros concretos para identificar a aquellos que pueden desempeñar un papel clave en el éxito de la campaña y sus temas y preocupaciones más permanentes. El contacto con ellos debe ser iniciado por el candidato durante los primeros días de la campaña.

Debe disponerse de información sobre la estructura jerárquica de estos medios; desde a quién pertenecen y quién decide la cobertura de las noticias, hasta quién ordena su publicación o salida al aire.

Se trata de otorgar a los medios y personajes de la noticia un trato equivalente al que se da a los grupos de electores estratégicos de la coalición ganadora; es decir, se convierten en un blanco adicional a ganar mediante el esfuerzo de la campaña. Aunque todos los medios y los periodistas son importantes, con aquellos considerados estratégicos no pueden cometerse errores sin ocasionar consecuencias funestas, por eso merecen una atención especial que nunca debe ser pública ni evidente, sobre todo ante los demás miembros de la prensa. Esto es, el candidato debe tratar de convencer a toda la prensa, pero más a la que puede influir en los electores hacia los que dirige su mensaje.

³ Véase en el capítulo VI de la Segunda Parte del Manual, en el que se trató el inventario de los medios de comunicación que cubren la división electoral.

Por otra parte, se deben identificar las oportunidades noticiosas que, naturalmente, se presentarán durante el desarrollo de la campaña, así como ubicarlas dentro del plan y el calendario general de campaña. Esto debe ser así, desde el inicio de la campaña hasta la divulgación del resultado de las elecciones. Entre las principales oportunidades noticiosas se encuentran:

- Inicio de la campaña.
- Nombramientos del equipo de la campaña.
- Apoyos de grupos y personas relevantes. Invitados especiales a los actos de la campaña. Miembros de la oposición que apoyan al candidato.
- Contribuciones a la campaña.
- Inicio y terminación de programas o etapas de la campaña.
- Discusiones con expertos.
- Fechas y aniversarios del calendario cívico.
- Reacciones a acontecimientos importantes para el electorado.
- Reacciones ante opiniones de grupos de interés y personajes relevantes.
- Actos de coordinación entre la campaña y el partido: reuniones, visitas, etcétera.
- Logro de metas de contacto con electores.
- Incidentes notables gratos en el desarrollo de la campaña.
- Cambio de posición respecto a temas de la campaña.
- Presentación de augurios de triunfo: encuestas, estudios calificados, opiniones de expertos, etcétera.
- Evaluación del desarrollo de la campaña.
- Ataques y desafíos a los oponentes.
- Respuesta a ataques de los opositores.
- Debates con los oponentes.
- Cierre de la campaña.
- Resultado de las elecciones.

Muchas de estas oportunidades pueden ser programadas de acuerdo con el calendario de la campaña tanto como de los calendarios cívicos, de ferias o de cualquier tipo correspondientes a la división electoral.

Una vez definidas y ubicadas las oportunidades noticiosas conforme al desarrollo general de la campaña, se deben analizar y seleccionar las que tengan mayores posibilidades de contribuir a impulsar la campaña y de ser difundidas por los medios debido a su importancia intrínseca.

A continuación debe procederse a definir la forma en que serán difundidas las noticias seleccionadas, tanto por el propio candidato -mediante una conferencia de prensa, entrevista o visita a los medios- como por boletines. También deben ubicarse los esfuerzos a realizar por el personal de la campaña, voluntarios y electores para difundir el nombre y el mensaje del candidato a través de cartas a los editores, llamadas telefónicas a la radio y la televisión, y cualquier otra manera que se considere oportuna.

El programa de medios gratuitos así formulado debe ajustarse a los lineamientos del plan de campaña. El encargado de prensa es el responsable de su ejecución. El objetivo es crear noticias favorables al candidato y a la campaña para obtener difusión "gratuita".

Para servir a estos propósitos, las campañas disponen de los siguientes instrumentos principales:

1. El expediente para la prensa

Un primer instrumento para cumplir el cometido del programa de medios gratuitos es la preparación de un expediente para la prensa o "paquete", cuyo

objetivo es ayudar a los periodistas a familiarizarse con los antecedentes del candidato, así como con otros materiales de la campaña. Este paquete debe incluir el *curriculum* o la biografía del candidato y fotografías en color y blanco y negro, diapositivas y transparencias; la literatura de la campaña; documentos que respalden su candidatura y factibilidad de triunfo electoral, como avales de personas relevantes, recortes de prensa favorables, encuestas y estudios sobre la división electoral; el directorio de los principales responsables de la campaña y, si esto refuerza el mensaje, un *curriculum* de los mismos.

2. Boletines de prensa

El recurso básico en las campañas para atraer la atención de los medios de comunicación son los boletines de prensa, comunicados escritos por el equipo de la campaña y distribuidos a los medios. Tienen la ventaja de que controlan el contenido y la oportunidad de la información, pero la desventaja de que no existe garantía de que serán difundidos, ni de que esto se hará conforme al texto del comunicado. El boletín de prensa es específico y se concentra únicamente en uno o dos temas; su principal objetivo es obtener espacio en un periódico o tiempo en un noticiario de radio o televisión.

Los boletines representan una herramienta efectiva para ganar medios porque dan oportunidad a la campaña para presentar una declaración antes o después de un acto. Se recomienda que sean oportunos, cortos, claros, directos, concisos y con cabezas llamativas; que se usen verbos activos, y den el hecho más importante al comienzo y los detalles menores después, de la manera en que le gustaría al candidato verlo en la prensa y para que

puedan ser leídos en voz alta en la radio y la televisión; que se revisen todos los hechos y nombres para que aparezcan con exactitud; y que se incluya un número al que se pueda llamar si se necesita información adicional

"Los periodistas han formulado una lista de seis elementos que deben incluir las noticias (el quién, qué, por qué, el dónde, el cuándo y el cómo). De acuerdo con los cánones periodísticos, el comienzo debe decir de quién y de qué habla el relato. Debe proporcionar el por qué, o la razón del hecho o acontecimiento. Debe decir dónde y cuándo ha tenido lugar. El informe completo acerca del cómo se ofrece en el cuerpo de la narración, pero si el cómo puede atraer la atención, se le puede mencionar en el titular o en el párrafo inicial."

También pueden acompañarse, si es el caso, de una versión grabada de audio o video de las palabras del candidato para entregarlo a la radio o la televisión, siempre y cuando sea posible su transmisión inmediata.

Los boletines de prensa pueden ser: de divulgación, que contienen información importante de las actividades del candidato; de personal, que anuncia nuevos nombramientos dentro de la organización de la campaña; de información general o temas con valor periodístico o interés general; y de opiniones externas, acerca de lo que otros - escriben sobre el desarrollo de la campaña.

El boletín debe ser oportuno y con valor noticioso, de otra manera es mejor no enviarlo: si los reporteros lo consideran como material que únicamente sirve a los intereses del candidato,

injustificado y ambiguo, sencillamente dejarán de tomar en serio al candidato y sus boletines.

"Los errores más frecuentes en el manejo de boletines son: se envían con demasiada frecuencia o casi a la hora del cierre; carecen de nombre, teléfono y fuente a quien recurrir si se necesita información adicional; redacción demasiado afectada o demasiado 'mona'; incompletos, carecen de la hora, el lugar y la fecha, claridad en los títulos o fuentes clave; no siguen el estilo de las agencias de prensa; usan lenguaje demasiado técnico; incompletos a pesar de ser demasiado largos."

3. Conferencias de prensa

Sirven para dar a conocer información nueva y responder a las preguntas de los periodistas, lo que les brinda oportunidad para salirse de la agenda prevista. Las conferencias de prensa son un excelente generador de cobertura de medios gratuita y pueden ser de dos tipos: 1) conferencias de prensa formales utilizadas para hacer un anuncio importante, que se llevan a cabo en los cuarteles de campana o en algún otro sitio fijado previamente; y 2) informales, realizadas para destacar asuntos de interés para el electorado, en sitios significativos para la campaña conforme al mensaje del candidato.

Las conferencias de prensa requieren de una gran preparación del candidato respecto ¿i los posibles temas que dentro o fuera de la agenda puedan abordarse; para ser exitosas, necesitan de capacidad de organización de la campana para convocar a los medios, estimular su asistencia y atender a sus representantes durante el acto. También exigen la preparación de materiales para ser distribuidos a los periodistas e instalaciones

suficientes para conectar equipos de iluminación y video en el caso de que se cuente con la presencia de la televisión.

4. Entrevistas

Las entrevistas de prensa, radio y televisión pueden ser una fuente importante de comunicación gratuita. "Los programas dominicales de discusión, insustanciales como usualmente son, pueden resultar muy significativos dentro de una campaña de manera acumulativa." Se cree que una gran proporción de electores indecisos ven estos programas y son influidos por ellos.

Sin embargo, no debe ignorarse que cualquier cobertura noticiosa constituye un riesgo, y en la entrevista pueden descubrirse, sin querer, las debilidades del candidato y tergiversar su mensaje, a pesar de que se haya ensayado para producir buenos efectos. Entrevistas y debates proveen un formato, pero no siempre pueden mantener la discusión en el sentido previsto. Por eso, el candidato debe llegar meticulosamente bien preparado a las entrevistas.

5. Visitas a los medios

Tienen como propósito que el medio visitado se vea obligado a dar cuenta de la presencia del candidato en sus instalaciones. Si la visita se realiza en un momento oportuno para que el candidato sea presentado en algún programa en vivo, puede improvisarse una entrevista corta, cuyos efectos pueden ser mayores. Obviamente, la visita debe tener la colaboración del medio en que vaya a realizarse y requiere prepararse para obtener los mejores resultados posibles.

Una variante radiofónica consiste en que durante la visita el candidato contesta directamente las preguntas de los electores que escuchan el programa. La totalidad o algunas de estas preguntas son hechas por electores reales de la división electoral que colaboran con la campaña para que el candidato pueda dirigir mejor su mensaje.

6. Programas de mesa redonda

Se trata de que el propio candidato o personas que lo representan asistan a los programas de mesa redonda en radio o televisión, con el objeto de exponer sus posiciones y entablar un diálogo público con periodistas u otros personajes. Este tipo de promoción, al igual que las entrevistas y debates en los medios, puede resultar contraproducente, por lo que sólo debe usarse si se tiene la certeza de que su resultado será favorable para el candidato.

7. Editoriales

Las páginas editoriales son leídas, generalmente, por los electores mejor informados e interesados en la política, por lo que constituyen un medio eficaz para llegar a ellos. La campaña puede tratar de usar la sección editorial de los periódicos en forma directa e indirectamente. En el primer caso, el candidato escribe un artículo en el que expone un tema o elabora una declaración noticiosa. Otra manera puede consistir en la publicación de artículos de apoyadores del candidato, donde destaquen sus calificaciones para el puesto, sus logros, su desempeño previsible si llega a ganar y su posición respecto a los problemas.

Es práctica de algunos partidos mantener sus "plumas" en las secciones editoriales para, en su

momento, usarlas en apoyo de las campañas de sus candidatos. El problema de esta práctica radica en que si los articulistas son identificados expresamente como militantes, o los lectores los ubican como tales, los artículos pierden su supuesta objetividad y, en consecuencia, el elector les otorga la misma categoría que a cualquier tipo de propaganda; no obstante, pueden conservar una función de reforzamiento en quienes ya han decidido su voto.

Las plumas pueden también servir a propósitos de campaña negativa, bajo la firma de nombres inventados. Esta práctica equivale al anónimo y al rumor, alejados por completo de la ética política, y raya en la llamada "guerra sucia". Los diarios respetables difícilmente se prestan a ello; además, su efecto es muy limitado en la medida en que son leídas por personas que, por contar con mayor información e involucramiento en las cuestiones políticas, son menos propensas a dar credibilidad a esta clase de artículos. Su efecto, en consecuencia, es más bien el de reforzar la intensidad de opiniones y actitudes previas. En todo caso, es una medida no recomendable.

8. Cartas a los editores

Son un medio de difundir el apoyo en favor de un candidato de parte de electores comunes identificados plenamente, lo que les otorga cierta credibilidad porque se trata de personas reales. Se refieren a alguno de los temas del mensaje del candidato, tanto como a sus calificaciones, lógicamente a las que más puedan interesar a los lectores del periódico al que se dirigen. También se utilizan para atacar a los oponentes. Para facilitar su publicación y lectura, se recomienda que sean breves, sencillas y mencionen varias veces el

nombre del candidato. En las campañas pequeñas, se elaboran varios modelos de carta para que sirvan de guía a los electores interesados en participar en este esfuerzo; en las mayores, las cartas las escribe el equipo de campaña y son firmadas por los electores adecuados.

Se aconseja su uso en los inicios de la campaña, ya que la publicación de estas cartas puede ser demorada, pues los diarios verifican su autenticidad antes de proceder a su publicación. Asimismo, se recomienda una administración adecuada, pues si los editores y lectores descubren que se trata de una campaña orquestada, pueden dejar de publicarlas y perder su interés.

Como la mayoría de las personas sólo hojea el diario, muchos consideran estas misivas como una especie de encuesta de opinión y creen que entre más cartas más votos tendrá el candidato, de modo que ganará la elección. Se trata así de favorecer la emulación y acumular algunos votos más.

Su efecto es limitado, pero debe considerarse también que el envío de cartas a los periódicos y revistas constituye una manera de hacer participar a los más entusiastas seguidores del candidato.

9. Llamadas a los programas de radio y televisión con teléfono abierto

Son el equivalente a las cartas dirigidas a los editores. Se trata de aprovechar los programas que permiten la expresión del público para difundir, gratuitamente, el mensaje del candidato, precisarlo o atacar a algún oponente. El problema de estas llamadas es que suenen creíbles para el auditorio si es que pasan directamente al aire.

10. Visitas a las casas de los periodistas

Cuando el candidato realiza un programa de proselitismo casa por casa o por la vía telefónica, se procura que entre los domicilios a visitar o teléfonos a llamar se encuentren aquellos que correspondan a los periodistas de la zona.

El objetivo es mostrar deferencia hacia los miembros de la prensa y darles oportunidad para que puedan constatar, por sí mismos o por medio de alguno de sus familiares, cómo se lleva a cabo la campaña.

LINEAMIENTOS GENERALES APLICABLES EN LOS NOTICIARIOS DE RADIO Y TELEVISIÓN RESPECTO DE LA INFORMACIÓN O DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAMPAÑA DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

1. Objetividad.

La información debe ser presentada de manera objetiva, es decir, reflejando fielmente los hechos a que se refiera y evitando calificarlos en forma alguna. Debe evitarse la editorialización de las notas informativas y el uso de las mismas tendiente a favorecer o a perjudicar a algún candidato o partido político.

2. Calidad uniforme en el manejo de la información.

En los espacios noticiosos se deberán difundir las actividades de las campañas políticas, atendiendo a los criterios de uniformidad en el formato y en la calidad de los recursos técnicos utilizados por los medios de comunicación, de tal modo que se garantice un trato igual a todos los partidos y sus candidatos.

3. Derecho de aclaración.

Se atenderán con agilidad los casos en que los dirigentes o candidatos de los partidos políticos ejerzan el derecho de aclaración que les otorga el artículo 186 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. La aclaración deberá ser divulgada en la primera oportunidad dentro de j mismo espacio que se haya empleado para la nota que le dio origen.

4. Sección especial de las campañas políticas.

Se deberá establecer una sección especial para la transmisión de las noticias relativas a las actividades de las campañas políticas. Se procurará transmitir en un horario fijo y previamente anunciado, evitando cortes, sin que se mezcle con noticias de otra índole. Se destinará el tiempo suficiente para dar a conocer las actividades relevantes de cada partido.

5. Manejo equitativo de los tiempos de transmisión.

Se debe procurar alcanzar equidad en los tiempos de transmisión de las informaciones correspondientes a cada partido político y sus candidatos. Cuando se organicen debates dentro de los programas noticiosos, deberá procurarse la participación de todos los partidos políticos nacionales.

6. Importancia de las noticias.

Para el orden de presentación de la información relativa a las campañas políticas, se sugiere tomar en cuenta la importancia, repercusión, contenido y alcance de la nota informativa, de tal manera que haya una evaluación seria y equitativa para todos los partidos políticos y sus candidatos.

7. Responsabilidad de los partidos políticos y de los medios de comunicación electrónicos.

Los partidos políticos asumen la responsabilidad de informar, oportunamente, sobre el desarrollo de las actividades de sus candidatos en campaña, a través de boletines de prensa u otros medios que consideren convenientes. Por su parte, los medios de comunicación difundirán, sin distinción alguna, la información enviada por los partidos políticos y cubrirán las actividades de campaña de los candidatos, preferentemente, a través de reporteros.

8. Especificación de las informaciones noticiosas pagadas.

Con miras a mejorar la credibilidad de la información transmitida, se aclarará cuando determinado programa o contenido aparentemente noticioso, se trate de inserción pagada. Sin embargo, se propone que en los spots o cápsulas promocionales de los partidos políticos, se abstengan de añadir la coletilla de que se trata de "Mensaje pagado por el partido político".

9. Respeto a la vida privada.

La vida privada de los candidatos contendientes, funcionarios y representantes partidistas debe ser respetada, de tal modo que no se lesionen sus derechos como consecuencia de; manejo de la información.

10. Difusión de los lineamientos y del monitoreo sobre su cumplimiento.

Estos lineamientos, así como los resultados de los monitoreos que realiza el Instituto Federal Electoral en términos del artículo 48, párrafo 12, del Código de la materia, deberán ser dados a conocer a la opinión pública y a los propios concesionarios de los medios de comunicación.

INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

La Campaña en Marcha

Q U I N T A P A R T E

La preparación de la campaña ha concluido. Es tiempo de iniciar las operaciones, de actuar en los ámbitos en que se contendrá por el cargo electoral: la confrontación entre los candidatos, la pugna en los medios de comunicación y la lucha "cuerpo a cuerpo" en el contacto directo con los electores.

Como en la guerra, la campaña puede ser dividida conforme a los distintos frentes en que se libraré la batalla electoral, de modo que se precisen los objetivos a conseguir en cada uno de ellos y las responsabilidades que corresponden a sus directivos en la lucha que tendrá lugar en los diferentes campos.

En toda campaña todos los frentes deben ser cubiertos. La derrota en alguno de ellos puede significar el fracaso general de la campaña. De igual manera, la superioridad en uno o más de estos frentes puede ser el factor decisivo del triunfo electoral.

El frente del candidato es el principal en cualquier campaña y el que predomina casi por completo en las pequeñas; la derrota en este frente equivale, generalmente, a la derrota en la elección.

Los otros frentes pueden tener diferente importancia de acuerdo con el nivel de la elección, la estrategia de la campaña y los términos en los que se desarrolle la competencia entre candidatos. De este modo, si no se depende de la colecta de fondos para desarrollar la campaña, los logros en este frente no son relevantes para obtener el triunfo en la votación; si se trata de una campaña mayor, el dominio en los frentes de la propaganda y de la información noticiosa puede ser la vía principal hacia la victoria; si la estrategia es de retador, la pelea en el frente de la campaña negativa

puede adquirir la mayor importancia para superar inercias y abrir el camino hacia el cambio; y, si la campaña es local o corresponde a una elección intermedia, la hegemonía en el frente de la promoción del voto es fundamental para conseguir el triunfo.

Sin embargo, los resultados de la votación son producto de las acciones en todos los frentes; por eso, la debilidad en uno de ellos puede ser compensada por la superioridad en otro. Las actividades en cada uno de ellos pueden coordinarse, complementarse y apoyarse mutuamente para aumentar la eficacia de la campaña en su conjunto. Este es el propósito básico del frente de la administración: dirigir la ejecución del plan de la campaña en todos los demás frentes, de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando en cada uno de ellos y al desarrollo de la competencia.

Las campañas se inician y concluyen públicamente en el frente del candidato; en realidad, como se ha explicado, se inician mucho antes y terminan un poco después en el frente de la administración, con el cierre de los cuarteles que albergaron al candidato, al equipo de colaboradores y a los voluntarios. Se haya o no obtenido la victoria, la campaña habrá terminado.

Los siguientes siete capítulos se dedican a la campaña en marcha, a definir los propósitos de las actividades que se deben realizar en los distintos frentes, así como a describir las formas más comunes de actuación.

El capítulo I de esta Quinta Parte del Manual de campaña se refiere a las actividades de la campaña que desempeña, personalmente, el candidato. El objetivo básico en este frente es lograr el establecimiento de la comunicación persuasiva entre el candidato y los electores.

Obtener los fondos privados previstos en el presupuesto de ingresos, de acuerdo con los tiempos que se hayan estimado dentro del presupuesto de efectivo, son las metas a conseguir en el frente de la colecta de fondos, tema que se desarrolla en el capítulo II.

El capítulo III se ocupa del frente de la propaganda, cuyo objetivo es el de mantener el flujo adecuado de ésta hacia los electores considerados como blanco, de acuerdo con el programa de medios pagados.

Mantener la presencia del candidato en los medios masivos, de modo que se difunda su mensaje, se conozcan sus mejores cualidades y se proyecte la fuerza de la campaña, es el contenido que se detalla en el frente de la información noticiosa, al que se dedica el capítulo IV

En el capítulo V, se trata el debatido tema de la campaña negativa, así como los objetivos del ataque a los opositores y los de defensa del candidato a considerar dentro de este frente a lo largo de la campaña.

El reto a superar en el frente de la promoción del voto es el de contactar a los electores en sus propias viviendas en forma directa, por teléfono, por correo, o por cualquier otro medio, con la idea de obtener y asegurar, en las urnas, los votos suficientes para lograr la victoria del candidato. Este es el contenido del capítulo VI.

Finalmente, en esta quinta parte del Manual, el capítulo VII se destina al frente de la administración, cuyo propósito básico es dirigir, controlar y evaluar la ejecución del plan de la campaña en todos los demás frentes desde una perspectiva de conjunto. Sólo así es posible coordinar todas las acciones que se realizan en los diferentes frentes, aprovechar mejor los recursos

disponibles y ajustarse al ritmo de la competencia electoral.

Con esta parte concluye la campaña. Las siguientes acciones serán para recoger, durante la jornada electoral, el resultado de los esfuerzos realizados y para evitar que se tergiverse la voluntad ciudadana, mediante la defensa del voto.

El frente del candidato

C A P Í T U L O I

Comprende todas las actividades de la campaña desempeñadas personalmente por el candidato. La comunicación persuasiva del candidato con los electores es el objetivo básico de este frente. La comunicación puede realizarse mediante el contacto personal con los electores, por el mensaje no verbal que transmiten los actos en los que participa y por la intermediación de la prensa.

Todas las campañas comienzan y terminan en el frente del candidato; sus actividades, en las campañas pequeñas, son prácticamente el único frente; a pesar de la importancia que pueden llegar a adquirir los otros, la actuación del candidato, en las campañas mayores, sigue siendo el frente principal, el que sustenta las acciones que se realizan en los demás, por los medios masivos y por el contacto directo de propagandistas con los electores. Por eso, en toda campaña los aciertos logrados en el frente del candidato pueden ser multiplicados en los otros y los errores limitan o cancelan las posibilidades de avance y éxito en todos ellos.

Capítulo

I

A. El contacto personal candidato-electores

Antes de la sociedad de masas, las campañas se basaban casi por completo en el contacto personal entre candidato y electores. Hoy los candidatos aún hablan con los electores, pero aspiran a que esas palabras sean llevadas a través de elaborados canales de comunicación electrónica.

Las grandes movilizaciones humanas eran el corazón de las grandes campañas políticas antes de la universalización de la televisión. Ahora, las grandes movilizaciones todavía desempeñan un papel importante en las campañas, pero ya "no son más el corazón de las campañas mayores."

A medida que ha crecido el tamaño y la complejidad del electorado, ha ido predominando la comunicación unilateral en las campañas, que ofrece pocas oportunidades a los electores para exponer sus opiniones al candidato. Sin embargo, no ha dejado de reconocerse la comunicación interpersonal como la más persuasiva. "Cada hombre que se saluda personalmente -se cree- es un voto potencial"; aunque todavía nadie sabe cuánto se gana por cada mitin, por una visita personal del candidato, por sus saludos al paso o de mano, ni por su sola presencia que pueda generar, ratificar simpatías o establecer nuevas alianzas. Muchos de los candidatos combaten esta incertidumbre haciendo todo lo que

pueden para ser vistos, pese a que "ser visto no equivale a ser amado".

En el contacto del candidato con el elector, la campaña aspira a cumplir varios propósitos:

- Entablar comunicación personal del candidato con los grupos de electores de máxima importancia estratégica y más fácilmente accesibles por su capacidad de organización, posibilidad de reunión o por su ubicación definida; se trata de que el candidato transmita personalmente su mensaje a todos o a alguna parte representativa de los electores que probablemente votarán por él, o que puede llegar a convencer de que así lo hagan.
- Dar credibilidad a la propaganda mediante actos y señales que correspondan a su contenido, por medio del desempeño del candidato frente a los electores.
- Proyectar un mensaje no verbal de fuerza, de intensidad en el apoyo que recibe de los electores, de avance arrollador incontenible hacia la victoria y de absoluta superioridad respecto a sus opositores, mediante el número, calidad y entusiasmo de los asistentes a los actos de la campaña, así como la frecuencia y distribución de éstos. Se trata de que quede claro al elector que el candidato será el ganador de la elección; y a los opositores, que sus esfuerzos en contra serán inútiles.
- Dar oportunidad para que este proceso de comunicación interpersonal candidato-elector constituya una noticia que sea difundida por los medios masivos, de modo que su repercusión se extienda a sectores del electorado más amplios.
- Estimular, con la presencia del candidato, la votación en las zonas de la división electoral que con mayor certeza le serán favorables, especialmente al finalizar la campaña.

- Recolectar fondos directamente, sobre todo si la campaña tiene como fuente principal el financiamiento privado.
- Motivar a los electores que lo representarán en las casillas, a quienes participen en la promoción del voto y, en general, al personal que trabaja en la campaña para que asuma responsablemente las misiones que se le encomienden.

La importancia que tiene cada uno de estos propósitos en toda campaña varía de acuerdo con el nivel de la elección y la estrategia adoptada. En campañas locales y pequeñas, el primero y el quinto objetivos pueden ser fundamentales si se sigue una estrategia de intenso contacto directo con el elector. En elecciones regionales o que comprenden electorados muy numerosos, los propósitos segundo y cuarto son los más importantes, ya que la estrategia se funda básicamente en los medios masivos. La relevancia del sexto objetivo es que varía según el grado en que la campaña dependa de la colecta para su sobrevivencia y desarrollo. El tercero y el séptimo propósitos son básicos para cualquier campaña: mostrar fuerza y dinamismo ante electores y oponentes puede generar más seguidores y provocar el desaliento o medidas desesperadas de quienes disputan el cargo al candidato; motivar a las personas que desempeñan o realizarán alguna actividad para la campaña siempre es necesario, pues asegura que pondrán el esfuerzo suficiente para cumplir sus tareas.

1. Procedimiento general

El contacto personal del candidato con los electores puede adoptar tantas formas como lo permitan el estilo, la estrategia, los recursos y la imaginación. Sin embargo, más allá de la diversidad, existen algunos elementos constantes, esenciales para conseguir los propósitos ya señalados que pueden ordenarse en un procedimiento general de la manera siguiente:

a. Definición y programación del tipo de acto

De acuerdo con el plan y calendario general de la campaña, se acepta una invitación espontánea para la realización del acto, o bien, una avanzada de programación¹ hace los contactos necesarios para inducir esa invitación. De común acuerdo con el anfitrión, se definen el tipo, fecha, hora, lugar y, en su caso, local en que se efectuará el acto. Si el acto es formal, será necesario conocer quiénes lo presidirán, la agenda de la reunión y el orden de los oradores, así como los preparativos necesarios y las responsabilidades de cada una de las partes.

En la selección de los lugares y horarios para los actos, no debe olvidarse el efecto que el ambiente físico y el horario tienen sobre el comportamiento emocional de los asistentes. El mismo acto no resulta igual en un recinto cerrado que en una plaza pública, en la mañana que en la tarde o en la noche, con iluminación intensa que con luz tenue.

En los actos formales, la escenografía, la forma y altura del estrado, la decoración y el colorido también pueden contribuir a crear un ambiente adecuado al mensaje de la campaña. Todos estos elementos físicos pueden provocar emociones o sentimientos estimulantes, placenteros, de dominación o de sumisión, y contribuyen a que el acto se perciba como "formal o informal, cálido o frío, compulsivo o libre, público o privado, próximo o distante".

¹ Véase el capítulo II "La agenda del candidato" de la Cuarta Parte del Manual.

En la selección de los lugares y locales para los actos más importantes², también debe considerarse el efecto simbólico de los sitios históricos para identificar al candidato con las tradiciones, normas y héroes más queridos del partido y de la división electoral, y transmitir un sentido de relevancia, significado, oportunidad y propiedad a lo que diga el candidato.

En la selección de los escenarios de los actos multitudinarios de la campaña, siempre deben tomarse en cuenta las ventajas visuales: de producción, instalaciones técnicas y acceso que puedan tener para la televisión, en el caso de que este medio vaya a estar presente.

En las campañas mayores, las condiciones que ofrece un recinto para la seguridad del candidato son determinantes para su selección.

Muchos observadores tienen el hábito de contar o estimar el número de personas asistentes a los actos y lo correlacionan, equivocadamente, con el éxito de la campaña. Por eso, es mejor escoger lugares que efectivamente puedan ser llenados hasta su cupo total, pues el hecho de que se atiborren, será interpretado como un éxito más grande que el esperado. "Se debe asegurar que el candidato esté siempre hablando a grandes auditorios, y una manera sutil de lograrlo es programar que hable en salones pequeños." Nunca debe haber vacíos que puedan resaltar las cámaras.

También son importantes las personas que acompañarán al candidato en el *presidium* o en sus

² En México muchas campañas presidenciales se iniciaron en Querétaro, cuna de la Constitución de 1917, para expresar el respeto al estado de derecho.

recorridos; el aval que le otorgarán con su presencia pública será proporcional a su representatividad y al prestigio de que disfruten entre los asistentes y entre quienes alcancen a identificarlas directamente o por la televisión.

En las reuniones formales, en lo que corresponde al orden de oradores, lo tradicional es que el candidato cierre la reunión, salvo que sus capacidades oratorias, más que hacer desbordar el entusiasmo de los presentes, amenacen con enfriarlo, en cuyo caso debe concluir un orador más adecuado para este fin.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que algunos actos son definidos y programados por el equipo de la campaña, porque no implican una gran preparación previa a su ejecución; es el caso de las visitas domiciliarias, la petición del voto casa por casa, hacer campaña en la vía pública y actos similares, cuya planeación tampoco puede asignarse a electores independientes del equipo.

b. Asignación de responsabilidad para que el acto se realice conforme a lo previsto

Siempre se debe designar a un responsable, perteneciente a la estructura de la campaña,³ de que el acto se lleve a cabo conforme a lo acordado.

c. Planeación y preparación

Por su propia estructura de red, la campaña trata de que toda la carga de la planeación y preparación de los actos sea asumida por el grupo o la persona que hace la invitación o por la organización territorial del partido que corresponda a la zona en

³ Generalmente la responsabilidad de los actos se ubica dentro del área de programación.

que tendrá lugar, según sea el caso. Lo que interesa a la campaña es que asista el público previsto y que el contacto candidato-elector se realice en el ambiente más propicio para hacer posible la motivación, el reforzamiento o la persuasión de los presentes, de modo que pueda ser difundido, adecuadamente, por los medios masivos.

La complejidad de la planeación y preparación del acto depende de su formalidad y del número de asistentes previstos; entre más grande sea su número, mayor tiempo de anticipación se requiere; de más adecuación del lugar donde se efectuará, a veces de la instalación de tribunas y templete, aparatos de sonido, iluminación y decoración alusiva al acto; de prevenir medidas para facilitar el acceso y desalojo del mismo, tanto en el exterior - porque puede ocasionar problemas de tránsito como en el interior - para un aforo más ágil-; de planear la ubicación de contingentes, personalidades o de ambos, así como del lugar destinado a periodistas, fotógrafos y camarógrafos; de definir responsabilidades para mantener el orden y la seguridad; de distribuir propaganda entre los asistentes para un mejor lucimiento; de utilizar grupos musicales y de animación para hacer más alegre el acto; de dar algún refrigerio o refresco para comodidad de los presentes; y de disponer de los medios que le den espectacularidad, como los tradicionales cohetones o la liberación de globos de gas.

Entre más pequeña e informal sea la reunión del candidato con los electores, como en una visita domiciliaria, menor preparación se requiere, pues a quien recibe la visita le basta invitar por teléfono o personalmente a algunos vecinos, preparar algo de

café y galletas, así como adecuar provisionalmente un espacio para recibir e instalar con comodidad al mayor número de personas.

d. Invitación a los electores para que asistan al acto

La manera de invitar a los electores a los actos de la campaña depende del grado de selectividad. Si ésta es grande, el propio grupo organizador se encarga de enviar invitaciones formales o de reunir a sus miembros por otros medios. Si la selectividad es baja, como en la campaña en la vía pública, en los recorridos por los centros comerciales, por las colonias o los mítines en las plazas públicas, se requiere difundir entre los asistentes potenciales la información acerca del acto mediante desplegados en la prensa, *spots* de radio, llamadas telefónicas, volantes, avisos casa por casa, sonido local o carros con altoparlantes para crear la expectación acerca de la presencia del candidato y la eventual asistencia al acto.

e. La ambientación del acto

Siempre existe alguna forma de ambientación, que puede restringirse únicamente a una mampara o letrero cuando se hace campaña en la vía pública o puede adoptar múltiples formas en los actos multitudinarios y formales. En estos últimos, por medio de la disposición del escenario, de la colocación de símbolos partidistas o del candidato, de la música o de la voz de un orador que resalta las cualidades del aspirante, de la distribución de propaganda y gafetes entre los asistentes, así como de las porras espontáneas o inducidas por los voluntarios de la campaña; se trata de crear un ambiente que prepersuada a los asistentes al acto,

de manera que al arribo del candidato el entusiasmo alcance su nivel más alto.

En los actos que se efectúan dentro de recintos cerrados, la ambientación se despliega también en el exterior para darles mayor espectacularidad. Además, desde cuadras antes pueden colocarse pasacalles y similares, así como formar vallas de militantes que señalen el camino al candidato.

La regla general es tratar de que el elector tenga la sensación de que está asistiendo a un acto muy importante, en el que escuchará a una persona relevante hacer planteamientos trascendentes.

f. La avanzada⁴

El trabajo de avanzada consiste en preparar la presentación del candidato de modo que tenga más efectividad. Su tarea es verificar que los preparativos se hayan concluido satisfactoriamente. Con anticipación al arribo del candidato, una o un grupo de personas distribuye la propaganda de mano entre los asistentes y verifica que existan las condiciones suficientes para que el candidato pueda transmitir su mensaje y, de ser así, esperar su arribo. Esta tarea es importante en todos los actos de la campaña, lo mismo en los grandes mítines que en las visitas domiciliarias.

g. Traslado del candidato al acto⁵

Sólo acompañado por un chofer-ayudante en las campañas pequeñas o por una comitiva en las

⁴ Véase en el capítulo IV de la Tercera Parte del Manual, las tareas de la avanzada.

⁵ Ver al final del capítulo I de la Cuarta Parte del Manual, que se refiere a la integración de recursos humanos, materiales y equipo, el inciso sobre vehículos.

grandes, el candidato debe trasladarse oportunamente de uno a otro acto programado para la jornada diaria. El chofer-ayudante debe verificar con el personal de la avanzada la mejor ruta de acceso, la distancia y el tiempo de traslado. Deben tomarse precauciones para viajar con seguridad en los trayectos, pues todo incidente, por menor que sea, significará pérdida de tiempo y posible retraso.

h. Recepción al candidato

Tradicionalmente, una persona o un conjunto de personas, principales organizadores del acto, esperan en el lugar en donde descenderá el candidato de su vehículo o en la puerta de entrada si viene a pie, con el propósito de acompañarlo hasta el lugar que se le ha destinado dentro de la reunión o para iniciar el recorrido.

i. Arribo del candidato

El arribo del candidato se resalta por medios diversos, desde la música y los truenos de los cohetes, el repicar de campanas, los aplausos y la puesta en pie de los asistentes si están sentados, hasta el anuncio e invitación abierta de un orador a otorgarle una cálida recepción o la simple bienvenida a una casa en la que se reúnen los vecinos. El propósito es iniciar el acto con entusiasmo y comunicar a los presentes que se encuentran ante una celebridad, por eso se trata de dar mayor espectacularidad al arribo. Si el acto es formal, el aplauso de recepción debe durar hasta después de que el candidato haya tomado su lugar, de lo contrario parecerá que no suscitó entusiasmo.

El candidato no debe ir solo a ningún acto; los acompañantes deben reflejar el tipo de reunión al que asiste el candidato. Éstos deben mezclarse con

los asistentes si es posible y no distraer innecesariamente la atención del candidato. Si se trata de una comida, desayuno, café o cena, deben tomar asiento en diferentes mesas con el resto del público, de modo que el candidato pueda tener contacto pleno con los asistentes.⁶

Cuando se trate de un acto multitudinario, el candidato debe dejar que el ayudante lo mueva. Un toque ligero en el lado interno del codo izquierdo del candidato es la señal, universal, de que está invirtiendo demasiado tiempo con una persona y hay otros que están esperando hablar con él. El ayudante debe ser advertido de que si la señal es ignorada por segunda vez, ello significa que el candidato siente que la presente conversación es demasiado importante para interrumpirla; entonces el ayudante pide al resto de los electores que esperen, pues el candidato estará con ellos en breve, así no se sentirán desairados. Si se requiere, el candidato debe pasar al ayudante las cartas, tarjetas, regalos y demás que le entreguen los electores cuando hable con ellos.

j. Desarrollo del acto

"La primera impresión será determinante y única, quizás no habrá más encuentros." Durante la realización del acto, el candidato debe mantener en su mente que el contacto con las personas es lo más importante en una campaña; si no lo hace así, puede parecer falso. Debe esforzarse por dar la impresión de sinceridad, amistad y accesibilidad; hablar, pero también escuchar con atención sin pensar en otra cosa. Si una persona habla demasiado, debe saber cortarla sutilmente

⁶ Es curioso cómo algunos candidatos se presentan permanentemente rodeados de su comitiva e invitados y, en realidad, no tienen contacto con los electores de la zona visitada, motivo principal de su gira.

excusándose, sin parecer rudo; al contrario, debe tratar de ser extremadamente cortés, amable y complaciente todo el tiempo. Si olvida nombres, nunca debe tratar de adivinar, "no hay peor cosa que ubicar nombres equivocados en caras equivocadas".

Al comunicar su mensaje, que básicamente será el mismo, "como el Bolero de Ravel", debe hacerlo con igual o mayor entusiasmo que la primera vez, porque será la ocasión inicial de que lo escuchen de viva voz las personas presentes en el acto. Los candidatos tienden a pensar que sus discursos son oídos por todos los electores y que todos saben sus posiciones. Sólo los trabajadores de la campana y los periodistas que la cubren regularmente conocen ya las rutinas empleadas por el candidato.

Por minuciosa que haya sido la planeación y preparación de un evento, son tantos los factores en juego, que casi siempre se incurre en errores. No hay que enojarse y perder la serenidad porque será peor el resultado. El candidato debe ser paciente y mantener el sentido del humor todo el tiempo; nunca debe criticar al ayudante o al personal de la campaña en público.

Si algún elector lo rechaza, el candidato debe pasar de inmediato al siguiente. Si alguien lo agrede, mantener la calma, sin argumentar y alejarse lo más pronto posible del elector agresivo. "Para evitar hostilidades, no prometa lo que no cumplirá, ni responda si no sabe la respuesta correcta, en cuyo caso es mejor reconocerlo; si se hace una pregunta embarazoso, responda preguntando la opinión de quien la hizo, muestre deseos de escuchar y entonces corte. Ofrezca

discutir el tema más tarde o sugiera que estará complacido de enviarle una copia del documento de su posición específica en el tema que le interesa al interlocutor. También puede descansar en los miembros del equipo para que interrumpan y den movimiento al recorrido."

k. Terminación del acto

La reunión debe durar el tiempo que la mayoría de los asistentes mantengan la atención a su desarrollo. En general, entre más pequeña es una reunión y los asistentes disponen de mayor comodidad, más puede prolongarse su atención. Cuando los presentes comienzan a distraerse lo expresan por lo menos en su lenguaje corporal o de plano, como en los grandes mítines, empiezan su retiro prematuro. Por eso, es importante que la reunión se termine cuando aún se pueda captar plenamente la atención de los presentes y se encuentre en el recinto el número máximo de ellos.

l. Salida del candidato

De manera similar a cuando arribó, la salida del candidato se resalta para poner fin a la reunión.

m. Despedida del candidato

El candidato es acompañado hasta que aborde su medio de transporte o continúe su marcha a pie, por el grupo de electores organizadores del acto que concluye de manera similar a como se le recibió.

n. Agradecimientos

Se trata de reconocer, mediante agradecimientos y fotografías tomadas en el acto, el esfuerzo realizado por los organizadores. Es también una manera de reforzar el apoyo ya recibido.

El resultado ideal del contacto personal candidato-elector es que "el candidato al terminar la reunión deje a los asistentes sintiéndose bien, con ellos mismos y con él". El efecto principal es el reforzamiento del apoyo, ya que es difícil que alguien sin alguna predisposición permanezca en la reunión para escuchar a un candidato por el que no siente curiosidad; quizás en algunos electores se dará un proceso de iniciación y, en otros más, de disuasión para cambiar de bando, pero la conversión es siempre excepcional, como ya se ha visto.⁷

Otros subproductos del contacto candidato-elector, cuya importancia puede ser mayor que la impresión causada a los presentes en el acto, son la difusión que él mismo pueda tener en los medios masivos y sobre todo, en las grandes concentraciones y marchas, la demostración de fuerza concretada en el número y calidad de sus asistentes.

2. Tipos de actos de campaña con asistencia del candidato

Independientemente de la repercusión que puedan tener en los medios masivos, los tipos de contacto del candidato con los electores se diferencian, en primer lugar, por el número de asistentes; así se puede distinguir una gama que va desde los mítines y marchas multitudinarios,

⁷ Véase el capítulo III "La comunicación persuasiva" de la Primera Parte del Manual.

en los que participan miles o decenas de miles de electores, a la petición del voto casa por casa, en donde el contacto del candidato con el elector puede restringirse únicamente a quien abra la puerta.

Otra diferencia se refiere a su selectividad. Generalmente la selectividad es inversamente proporcional al número de asistentes al acto; esto es, los actos multitudinarios no permiten una discriminación respecto a quienes participan en ellos; siempre será riesgoso considerarlos como indicadores de la fuerza electoral del candidato, ya que muchos de ellos pueden no ser electores registrados, ni pertenecer a la división electoral de que se trate o simplemente no votar habitualmente. Lo mismo sucede con actos como la campaña en la vía pública o en centros comerciales, en los que es imposible distinguir a los electores a los que se dirige el mensaje para enfocar los esfuerzos en ellos, de modo que puede estarse haciendo una labor inútil o con gran desperdicio.

Los tipos de contacto con los electores se diferencian, también, por el grado de preparación que requieren y que puede restar agilidad de respuesta a la campaña. Un gran mitin o una reunión de discusión de problemas puede requerir de una preparación laboriosa, en tanto que una visita a una colonia requiere de muy poca y puede organizarse rápidamente para contrarrestar las acciones de los opositores.

Todos los tipos de contacto con los electores tienen una gran flexibilidad geográfica que consiste en que pueden ubicarse en las zonas de la división electoral en donde deba intensificarse el trabajo de proselitismo. Ejemplo claro de esta flexibilidad es la petición del voto casa por casa o la visita a barrios de importancia estratégica para la campaña.

Sin embargo, todos los tipos de contacto del candidato con los electores comparten la limitación básica de que sólo asisten o presencian los actos del candidato las personas predispuestas, de algún modo, a la exposición del mensaje o, por lo menos, no contrarias al mismo.

Debido a las características de los tipos de contacto con los electores, la estrategia general consiste, aun en el caso de las campañas más pequeñas, en otorgar a todos los actos de los candidatos el máximo de visibilidad y audibilidad para que la comunicación no se restrinja a los electores contactados personalmente por el candidato. Así, por ejemplo, los actos deben realizarse una vez que el mayor número de electores estén advertidos de la hora y el lugar, y aun las visitas domiciliarias deben anunciarse profusamente para crear expectativas acerca de la presencia del candidato y llevarse a cabo lo más notable posible, de manera tal que toda la colonia o, si se puede, todo el pueblo se entere de que se está haciendo campaña en la zona.'

Por ejemplo, en provincia, una candidato hacía lanzar algunos cohetones cuando visitaba alguna colonia, así no sólo se enteraban en la zona de su visita, sino gran parte de la ciudad sabía que estaba haciendo campaña.

En las campañas mayores, esta visibilidad y audibilidad es multiplicada por los medios masivos, y el contacto del candidato con los votantes se subordina a las necesidades de divulgación masiva, de modo que la actividad de campaña, en el ámbito de los medios, marca el paso de las otras actividades realizadas en el ámbito del candidato y de la promoción directa del voto.

Otra estrategia general es otorgar un tono festivo a los actos de la campaña a los que asiste el candidato, esto como un medio de atraer y unificar emotivamente a

los electores, abrirlos a la persuasión por un ambiente agradable y hacerlos inferir los tiempos mejores que vendrán si el candidato consigue el triunfo. Por eso, toda campaña debe ser alegre y, si se puede, divertida. Si no tiene momentos de diversión y risa, llegará a ser aburrida y deprimente. "No hay nada más debilitador que una campaña pesada o un candidato sin humor."

Entre los tipos de actividad que realiza el candidato para tener contacto con los electores, se encuentran tradicionalmente los siguientes:

a. Mitin

Los mítines consisten en la reunión de uno o varios oradores y un grupo de personas que escuchan los discursos que sobre temas políticos emiten los oradores. Tradicionalmente, "los mítines con tanta concurrencia como sea posible son la sangre vital de toda campaña", y han sido actos de realización casi obligatoria al inicio y al final de casi toda campaña.⁹

Los objetivos que se tratan de alcanzar por medio de la realización de mítines son: reforzar la intensidad del compromiso de los electores con el candidato; iniciar a nuevos seguidores mediante el contagio y la imitación de la masa; y demostrar fuerza electoral para propiciar la "cargada" o efecto *bandwagon*, así como desalentar a los opositores.

"La impresión de fuerza será advertida por los individuos ajenos, en proporción de la cantidad de asistentes y su cohesión y entusiasmo." Esta demostración de fuerza es lo más importante, ya que no hay manera de exhibirla tan objetivamente

⁹ En la época del partido dominante, los mítines multitudinarios eran la manera principal de dar credibilidad pública a la victoria electoral, independientemente de que sus efectos se reflejaron o no en las urnas.

por otros medios: es por ello que los mítines se utilizan al principio para arrancar desde una posición de fuerza y al final para cerrar la campaña con la victoria inminente en las manos.

Para la realización de los mítines se han formulado diferentes recomendaciones, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Los mítines al aire libre deben efectuarse en lugares densamente poblados y sobre un espacio de afluencia natural que haga posible que los transeúntes se detengan a observar el acto. La hora debe permitir a los curiosos incorporarse al mismo.
- Es imprescindible asegurar la presencia del número suficiente de personas para que el espacio luzca lleno, sin necesidad de la concurrencia aleatoria de curiosos.
- Para lograr mayor efecto puede organizarse una caminata, encabezada por el candidato, que termine en el lugar en donde se celebrará el mitin.
- El número de discursos debe ser limitado; algunos expertos recomiendan no más de tres, incluyendo el del candidato. Los otros dos deben estar a cargo de personas representativas del grupo de electores blanco a apuntar durante el desarrollo del mitin.
- La instalación de la tribuna debe atraer la vista hacia candidato y las personalidades de prestigio que avalen con su presencia la candidatura.
- En el ciclorama debe aparecer el nombre del candidato, el *slogan* y el logotipo del partido.
- La decoración debe incluir todo tipo de símbolos alusivos al acto, como son: estandartes, banderas, emblemas, *slogans*, fotografías, flores, plantas, colores.
- Se prefiere que esta decoración sea desmontable para aprovecharla en otros mítines.
- El sistema de sonido debe tener suficiente calidad para que todos los asistentes y transeúntes escuchen

los discursos con fidelidad. La falta de calidad en el sonido es la falla más frecuente en muchos mítines.

- Deben tomarse las medidas de orden y seguridad pertinentes, pero con la máxima discreción posible. La mejor seguridad es la que pasa inadvertida y sólo interviene con rapidez y eficacia en caso extremo; la seguridad debe comprender equipos fijos en las entradas y salidas, y en el interior y exterior del recinto, así como personal móvil que puede, además, ser responsable de entregar propaganda y ubicar a los asistentes.
- En su caso, deben prevenirse problemas de circulación y estacionamiento, en especial de los autobuses en que arribarán los participantes.
- Se debe convocar con algunos días de anticipación a través de todos los medios posibles.
- Debe contarse con algún medio para llamar la atención de los viandantes y entretener a los asistentes mientras se inicia el acto: una banda o conjunto de música es el más común.
- La distribución de los asistentes debe hacerse de modo que se dé la impresión de que el espacio está atiborrado. En los mítines al aire libre, los banderines, estandartes, pancartas y mantas distribuidas adecuadamente pueden cerrar el espacio ocupado por el auditorio y ayudar a cubrir los huecos que haga falta, en el caso de que el espacio no se llene.
- Cuando el mitin se realiza en un recinto cerrado, los militantes se colocan en la parte superior y los invitados en las filas delanteras, si éstas no se ocupan se bajan militantes. Las butacas próximas a los pasillos pueden ser ocupados por militantes para que después del acto se levanten a saludar, abrazar y proteger al candidato, con lo que se da la impresión de éxito abrumador.
- Para producir animación se puede hacer uso de equipos de porras integrados de dos o tres personas con un jefe y coordinados por un jefe general;

tradicionalmente se colocan en forma de una "V" invertida, lo que permite que todos naturalmente puedan ver a sus jefes y al orador al mismo tiempo, y hace posible la acción coordinada. Deben pasar inadvertidas, so pena de verse ridículos o pagados. Estos grupos sirven también para mantener el orden con aplausos o frases.

- Antes del arribo del candidato, debe distribuirse entre los asistentes la propaganda de la campaña, como sombreros o banderines, a efecto de que contribuya al lucimiento del acto.
- Antes de su arribo, se deben ponderar las calificaciones, logros y experiencias del candidato, de modo que retuerquen su mensaje y promuevan simpatía y respeto hacia él.
- En la calle deben ubicarse grupos de militantes que vitoreen al candidato a su arribo y despedida, de modo que arrastren el público circulante, lo que sirve también para fotos y video.
- La llegada del candidato debe ser el primer momento importante del mitin, de manera que debe otorgársela cierta espectacularidad.
- El mitin debe desarrollarse conforme a un ritmo creciente, hasta alcanzar su clímax durante el mensaje del candidato. La permanencia del candidato no debe prolongarse más de lo necesario.
- La música debe continuar unos momentos más después de que se haya retirado el candidato, a fin de que la dispersión de los asistentes se haga en forma ordenada, pacífica y paulatina.
- Si el mitin se ha desarrollado en un espacio público -en una plaza, por ejemplo-, debe vigilarse que quede limpio el lugar una vez concluida la reunión. Dejar basura y propaganda tirada genera mala impresión a quienes pasan después.
- No hay que olvidar que "el aburrimiento y la escasa asistencia son los principales elementos de desprestigio del mitin".

b. Marchas y caravanas

Las marchas consisten en caminatas partidistas, portando mantas, emblemas, banderines, pancartas, magnavoces, acompañadas con bandas de música, contingentes a caballo, carros alegóricos y artilugios similares, con el fin de hacerse notar por la población que se encuentra en el recorrido y expresar públicamente su apoyo al candidato, a sus propuestas y al partido; adelantar que se obtendrá el triunfo electoral; y mostrar fuerza poderosa para amedrentar a los opositores. Son particularmente efectivas cuando la concurrencia que se une para participar es numerosa.

Desde el punto de vista de la comunicación y la propaganda políticas tienen las mismas características y potencialidades que los mítines, con la ventaja para las marchas de que por su movilidad existen mayores posibilidades de alcanzar un público más numeroso; pero también tienen la desventaja de que pueden causar molestias a la población que circula en los alrededores, a pesar de que ni siquiera pueda ver o escuchar el paso de los contingentes. Es frecuente que las marchas culminen en un mitin para aumentar así su impacto.

Una variante son las caravanas, cuya principal diferencia es que no se realizan a pie, sino mediante vehículos, en su mayoría automóviles, que exhiben banderines por las ventanas y portan carteles en las portezuelas.

Las recomendaciones que se han formulado para el mejor desarrollo de las marchas y caravanas son las siguientes:

- Deben realizarse por las principales calles y en las horas de mayor concurrencia de personas que puedan recibir el mensaje o incorporarse a las mismas, pero sin provocar una grave interferencia de las actividades normales; ya que si bien se trata de obtener notoriedad, también se pretende generar simpatías hacia el candidato y no conviene realizar acciones que puedan provocar el rechazo y restar votos.
- Generalmente, las marchas se organizan por contingentes, cada uno de los cuales mantiene su organización interna, por lo que requieren definir y difundir con anticipación el lugar de reunión desde el que partirán, así como el orden que les corresponderá dentro de la marcha o caravana.
- Los contingentes de personas y vehículos que con seguridad asistirán al acto, deben ser suficientes para cubrir varias calles, ya que en estos casos es frecuente que su éxito se mida por el número, es decir, la longitud de la marcha o caravana y el tiempo que tarda en pasar. El manejo de mantas y demás propaganda, la distribución no muy densa o compacta de los participantes y el ritmo lento de avance, pueden ser manejados para hacer aparecer más grandes a los contingentes que participan en una marcha o caravana.
- Para captar la atención del público, las marchas y caravanas deben tener un atractivo visual y auditivo. El atractivo visual se logra con propaganda grande, vistosa, colorida, ingeniosa; así como por medio de carros alegóricos, muñecos, contingentes de jinetes o personas uniformadas, disfrazadas o vestidas llamativamente. El atractivo auditivo se busca mediante música, bandas de guerra, cohetones, matracas, sirenas y, desde luego, las vivas, porras y consignas que gritan los participantes; en el caso de las caravanas, el sonido del claxon de los vehículos. El mensaje visual y auditivo debe ser el mismo: el apoyo al candidato, la victoria segura, el ataque abierto o

indirecto a los opositores y la invitación a votar en favor del candidato propio.

- La marcha o caravana debe ser encabezada por un contingente que atraiga la atención del público, ya sea por las mantas y demás propaganda, por los vehículos o por su capacidad para generar música y sonidos que despierten la curiosidad de la población.
- El candidato y las personalidades que avalen su candidatura deben ubicarse en el último tercio de la marcha o caravana, de modo que visual y auditivamente quede perfectamente clara su presencia. El candidato se debe poder identificar fácilmente y de inmediato. En esta parte de la columna se debe mantener el mayor entusiasmo. Se trata de que el candidato, si es el caso, responda natui-almente al saludo de los espectadores.
- El desarrollo de la marcha debe ser regulado de manera que mantenga continuidad en el paso de los contingentes, sin dejar espacios que puedan ser interpretados por el público como escasez de contingentes, desorganización o que la marcha o caravana se terminó. El ritmo puede ser controlado mediante personas o vehículos intercalados entre los contingentes con la responsabilidad de mantener el orden y evitar discontinuidades.
- Para distribuir propaganda de mano entre quienes se detengan a mirar la marcha, deben comisionarse grupos de activistas para que lo hagan a pie cerca de las banquetas en contacto con los espectadores. Estos grupos también deben asumir la tarea de vigilar el orden y la seguridad del contingente.
- Para mantener el entusiasmo durante el trayecto, se deben intercalar, dentro de los contingentes, carros con sonido para estimular las porras, así como activistas que se encarguen de motivar gritos y aplausos de los participantes, de manera que la marcha resulte animada para todos.

- En los lugares en donde se prevea mayor cantidad de espectadores, se aconseja ubicar algunos activistas que motiven el aplauso al paso del candidato.
- La marcha o caravana se cerrará por algún vehículo que la separe ostensiblemente del tránsito normal, de modo que la gente pueda apreciar que el desfile partidista ha terminado.
- Cuando la marcha o caravana culmina con un mitin, se coordinará el comienzo de éste con la llegada de los últimos contingentes para que el acto se inicie con la mayor asistencia posible. Lo ideal es que tanto la marcha como el mitin resulten lucidos; sin embargo, si la marcha ha sido larga, resulta muy difícil pedir a los participantes que permanezca en el mitin; en consecuencia, se debe evaluar la capacidad de organización y de resistencia de las personas, antes de decidir efectuar los dos actos.

c. Campaña en la vía pública

Consiste en que el candidato se aposta en algún lugar concurrido por el público para presentarse personalmente y distribuir la propaganda por propia mano. Lógicamente, como el contacto es muy breve, el efecto tiene que lograrse a la primera impresión. Por ejemplo, el candidato se puede colocar a la salida del metro o de lugares de trabajo, tratar de estrechar la mano de quien se lo permita y entablar un rápido diálogo. Para llamar la atención debe, por lo menos, disponer de una mampara, de un letrero o de una manta en donde aparezca su nombre y el puesto al que aspira.

Esta forma de hacer campaña tiene una selectividad muy limitada, ya que sólo es posible identificar a los electores por su edad aproximada y quizá por el transporte que usan; ninguno de estos factores garantiza que se trata de los electores

blanco, conforme a la estrategia de la campaña. Por eso, frecuentemente se utiliza no tanto para conseguir votos, sino para atraer a la prensa, así como para captar escenas que sirvan para producir *spots* realistas.

Una variante de la campaña en la vía pública son los recorridos por los mercados, plazas públicas y centros comerciales, a los que se les concede una selectividad mayor, porque quien asiste a estos mercados probablemente habita en los alrededores de la zona. Para efectuar este tipo de campaña se requiere obtener la aprobación previa de los encargados correspondientes y la definición del día, horario y recorrido a realizar, a efecto de hacer la presentación cuando exista mayor aforo.

Se aconseja presentarse con algunos acompañantes, entre ellos fotógrafos y camarógrafos, de modo que formen un grupo que atraiga la atención. El candidato aborda a los electores, se presenta con ellos y trata de estrechar su mano, mientras los voluntarios reparten la propaganda. En el caso de los mercados, se suele combinar esta actividad con un saludo a los locatarios, a quienes puede solicitar permiso para colocar propaganda en sus puestos y obsequiar un mandil o una gorra con el logotipo impreso.

“Este tipo de campaña puede tener efectos multiplicadores, ya que los electores que se reúnen con el candidato hablan a sus familias y amigos acerca de sus impresiones; éstas, en las campañas locales, pueden ser más importantes que el apego a un partido o una ideología.”

Sin embargo, muchos electores serán cordiales, incluso si no tienen intenciones de votar

por el candidato, por lo que no debe someterse el error de pensar que una recepción calurosa en la vía pública garantiza una victoria en las urnas.

Otra variante de la campaña en la vía pública es el "saludo al paso", más propio de las elecciones del mayor nivel, que consiste en que el candidato detiene su marcha rumbo a un acto de campaña importante y desciende de su vehículo para sostener un breve diálogo con grupos, generalmente rurales, apostados en algún lugar convenido de antemano. Es frecuente que estos grupos, más que expresarle su apoyo, le planteen peticiones para una vez que haya asumido el cargo,

d. Ferias y espectáculos

Las ferias y espectáculos ofrecen otra oportunidad al candidato para presentarse ante una gran concentración de electores. Tienen la ventaja de que el público asistente puede ser vagamente caracterizado, pero la gran desventaja es que las personas asisten a esos actos con el propósito de divertirse y no de exponerse a la propaganda, por lo que se corre el riesgo de provocar un gran rechazo; además, puede tratarse, en su mayoría, de electores no interesados en las cuestiones políticas y abstencionistas habituales.

Las ferias y exposiciones son menos riesgosas porque la presencia del candidato no interrumpe el desarrollo normal de las actividades. El contacto candidato-elector puede manejarse con un procedimiento similar al de la campaña en la vía pública e, inclusive, instalar un puesto de propaganda en el que continuamente se presenten videos, se distribuya literatura y hasta se vendan artículos de la campaña. En los momentos de mayor

concurrancia, el candidato puede hacerse presente y entablar contacto con el público.

En otro tipo de espectáculos, lo más frecuente es que se anuncie por el sonido local que se encuentra ahí el candidato y se trate de provocar un aplauso en un intento por estimular el reconocimiento de su nombre. Pero el peligro siempre está presente y este aplauso puede resultar poco nutrido o generarse una rechifla que los opositores tratarán de convertir en muestra del repudio generalizado de toda la división electoral y que la prensa puede difundir como una gran noticia.

Espectáculos menos riesgosos son los emprendidos por el propio partido, las organizaciones de los barrios y aun por la misma campaña, como encuentros deportivos o torneos de ajedrez, para que el candidato dé la primera patada, por ejemplo, o entregue balones y trofeos a los triunfadores. Se trata así, de interesar a grupos específicos de jóvenes poco motivados por las cuestiones electorales.

e. Verbenas

Consisten en una fiesta realizada en alguna plaza pública por el partido o algún grupo que invita a la población y distribuye entre los asistentes antojitos y bebidas. En un primer tiempo, se presenta al candidato mediante un procedimiento similar al del mitin, pero de manera más breve e informal para no restarle al acto su carácter alegre y divertido. En un segundo tiempo, el candidato acompañado de su comitiva da vueltas al kiosco o a un eje central y se detiene a saludar y conversar con los presentes. El candidato se retira una vez que se han quemado los fuegos artificiales, si los hay.

En campañas más pequeñas, las verbenas pueden ser organizadas en los barrios por grupos de amas de casa que elaboran los antojitos y el candidato pone la música para hacer de la reunión un baile familiar-popular. No hay discursos formales, sino sólo el contacto directo del candidato con los presentes.

En las verbenas también pueden distribuirse boletos entre los presentes para rifas improvisadas de artículos donados por contribuyentes de mayores ingresos. Éstos no deben ser caros,, pues lo que importa de la rifa es, sobre todo, que proporcione entretenimiento al público reunido.

En cualquier caso, la selectividad de los asistentes a las verbenas es geográfica, ya que por realizarse en las primeras horas de la noche, lo más probable es que asistan quienes viven en las cercanías del lugar en que se lleva a cabo el acto, sobre todo si se trata de barrios.

Si se cuenta con un elenco artístico y se le da un formato adecuado, el acto puede ser transmitido en vivo por alguna radiodifusora local, con lo que se multiplica su impacto.

f. Reuniones con grupos organizados

Se trata de reuniones con grupos de electores, como sindicatos, clubes de servicio social, asociaciones patronales, agrupaciones ciudadanas, organizaciones vecinales y de barrio. Estas visitas siguen el procedimiento general de contacto candidato-elector y pueden alcanzar un alto grado de selectividad demográfica o geográfica. Su importancia inmediata depende del número de asistentes y, de manera mediata, de la

comunicación que el grupo mantenga con todos sus miembros.

El candidato debe estar interiorizado acerca de los fines de la organización, el número de miembros, los directivos, la ideología y los grupos de electores que pueden influir. Conviene que acompañe al candidato una persona familiarizada con los miembros del grupo para que se los vaya presentando. Independientemente de la cobertura que puedan dar los medios noticiosos al acto, se aconseja contar con un fotógrafo para que capte al candidato saludando a los miembros del grupo, con el objeto de enviar Posteriormente las fotografías con una dedicatoria.

Algunos de estos grupos pueden contribuir con la campaña tanto con donaciones en efectivo o en especie como con trabajo voluntario.

g. Visitas a centros de trabajo

Consisten en el recorrido del candidato dentro de los lugares en donde labora una gran cantidad de trabajadores, como fábricas, instituciones de servicios, centrales de abasto y similares. Acompañado por los líderes sindicales, los patronos o ambos, el candidato saluda brevemente a quienes se encuentran laborando, mientras sus auxiliares entregan propaganda. El grupo comprendido en estas visitas puede ser homogéneo desde el punto de vista demográfico, pero no en lo que se refiere a las zonas de la división electoral en las que vive, a menos que cuente con su propia unidad habitacional, en cuyo caso, en ésta también se le podría contactar.

h. Reuniones de exposición de problemas

Se trata de una reunión en la que personas representativas o expertas en algún problema plantean frente al candidato sus puntos de vista mediante una ponencia breve. Al final, el candidato expone su posición acerca de los problemas planteados. El propósito de la reunión no es estrictamente encontrar soluciones al problema tratado, sino dar oportunidad al candidato de hacer declaraciones sobre los asuntos que se tocan, en un ambiente de reflexión racional, avalado por el prestigio de los integrantes de la mesa, a la vez que hacer gala de participación democrática y de permitir el contacto de los participantes con el candidato.

Lógicamente, los principales temas de las reuniones deben corresponder a los considerados en el mensaje de la campaña, de modo que estos actos sirvan para una mayor definición, aclaración y reiteración de las propuestas del candidato.

Las reuniones pueden ser organizadas con diferentes criterios: según un tema o un problema, como el agua, el empleo, la salud, la educación; de acuerdo con un área o una división política, como los problemas regionales, estatales, municipales, de una colonia o de un barrio; o conforme a un gremio profesional, como médicos, contadores, economistas, en las campañas mayores.

Como público asistente, nunca multitudinario, se selecciona a quienes de algún modo comparten las mismas características de los expositores; es decir, su representatividad y conocimiento en la temática que motiva la reunión. En consecuencia, el carácter de invitado constituye, implícitamente, un reconocimiento del candidato a una condición

especial, muy por encima del elector promedio. Así, se da a este tipo de actos un carácter de reunión de trabajo y un tono selectivo, serio e informado.

Estas reuniones implican una preparación laboriosa para especificar temas, identificar y seleccionar ponentes, así como para mantener la disciplina de los participantes en cuanto al tema a tratar y al tiempo que debe durar la exposición. Desde la misma selección de los ponentes, se trata de prevenir posiciones que puedan provocar controversias personales profundas y presionen al candidato a definirse públicamente en asuntos no considerados dentro de los temas de la campaña, o peor aún que puedan lesionarla, todo lo que tergiversaría el propósito del acto.

Este tipo de actos está dirigido fundamentalmente a los medios noticiosos, más que al público asistente, aunque también, como se ha visto, se le otorga motivación a éste. Asimismo, en las campañas mayores, las ponencias presentadas pueden dar origen a un material que tradicionalmente se convierte en parte importante de la literatura de la campaña, dirigida a los electores más críticos e informados.

i. Desayunos, comidas y cenas

Son una manera en que el candidato convive con algún grupo organizado del electorado, como ejidatarios, clubes de servicio social, exalumnos, sindicatos, asociaciones de industriales o comerciantes. Pueden considerar una intervención verbal más o menos formal del candidato, o sólo un contacto directo e informal con los participantes, o ambos. Son actos muy selectivos y generalmente no tan numerosos; por eso, para su mayor eficacia, debe procurarse la cobertura de la prensa.

Pueden formar parte del programa de colecta de fondos para la campaña, en cuyo caso la organización corresponde al comité de financiamiento.¹⁰

j. Recepción de grupos en el cuartel de campana

Consiste en el contacto del candidato con grupos organizados que optan por presentar su apoyo en el cuartel general de la campaña. El acto consiste en un breve diálogo y saludo de mano con cada uno de los asistentes.

A pesar de que estos actos son generalmente poco numerosos, pueden dar la oportunidad al candidato para hacer una declaración importante que tenga repercusión en los medios de comunicación masiva.

k. Cafés

Son reuniones informales que se llevan a cabo en el hogar de un simpatizante con algunos de sus vecinos o en algún restaurante con algunos de sus amigos. En el primer caso, conocido como visita domiciliaria, la selectividad del acto es geográfica y, en el segundo, puede ser demográfica o de profesionales de alguna disciplina, por ejemplo. En ambos casos, el grupo debe ser lo suficientemente pequeño para que el candidato interactúe con todos, esto es, que el número de asistentes no debe ser tan grande que impida la relación personal; se recomienda no más de treinta.

¹⁰ Véase el capítulo siguiente que se refiere al frente de la colecta de fondos.

El asunto es esencialmente social, el café "es una excusa para juntarse, y el énfasis debe ser en una fácil informalidad y comodidad". El candidato pretende establecer con los invitados una relación de nombre, sí es posible. El simple hecho de estar presente y de interactuar con un número de electores es tan importante como lo que diga realmente el candidato, o más.

El procedimiento común consiste en una plática básica de unos cuantos minutos por parte del candidato, seguida por preguntas y respuestas de los electores; y después, si es el caso, un llamado solicitando voluntarios y apoyo financiero. El candidato debe evitar hacer discursos en cafés, necesita dar sólo comentarios breves e informales. Su acompañante debe distribuir literatura y estar al pendiente de la duración del acto, que no debe rebasar las dos horas. Al término de la reunión, a quienes se han mostrado más interesados se les alienta a convertirse en anfitriones de otra reunión de café en su casa para sus propios amigos y familiares o en otro lugar con otro círculo de amigos.

Si se trata de vecinos. esto es, de visitas domiciliarias, alguno presta su casa y por sí mismo o con ayuda de otros hace las invitaciones a los demás y regala el café. El candidato se presenta, da una breve reseña de sus calificaciones y motiva a que los asistentes para que pregunten. Si no sabe todas las respuestas, las da después por teléfono personalmente, lo que refuerza la impresión favorable. La reunión puede generar material de video, en el que el candidato aparezca contestando las preguntas de amas de casa, viudas y pensionados, en sus propios hogares. El problema de estos cafés domiciliarios es que

tienden a enfocarse más a cuestiones de servicios públicos y problemas urbanos de la zona.

Respecto a estas reuniones de vecinos o visitas domiciliarias, algunos recomiendan efectuarlas en las casas de personas conocidas, respetadas y destacadas de los barrios, colonias, edificios, vecindades, ejidos y demás, con el propósito de que asista el mayor número de vecinos, y anunciar con mantas el sitio de la visita y la hora de llegada del candidato.

Si el café corresponde a un grupo de amigos, no de vecinos, el simpatizante del candidato se encarga de reunirlos y citarlos en algún restaurante o café. Allí acude el candidato para comentar con ellos los temas que más les interesan. La cuenta del café la puede pagar la campaña, el mismo anfitrión o cada uno de los asistentes. La plática no tiene agenda y debe desarrollarse espontáneamente. Además de que este tipo de reunión permite un diálogo ligero, puede tener como función reclutar trabajadores para la campaña.

I. Reunión con invitados especiales a los actos de la campaña

Consiste en una convivencia informal del candidato con los invitados especiales a los actos de la campaña. Este tipo de actos corresponde a las campañas mayores, en las que se invita a personajes prominentes a acompañar al candidato a los lugares donde nacieron, o a la reunión de discusión en cuyo tema son conocedores o activos impulsores de su solución.

El propósito de la presencia de estos personajes en los actos de campaña es servir de

aval a la candidatura ante la comunidad en la que tienen reconocimiento o prestigio.

Dado que forman parte de la comitiva, se aprovecha algún momento entre los actos de la campaña, como el traslado de un lugar a otro, para que el candidato salude y conviva informalmente con quienes lo acompañan en calidad de invitados especiales.

m. Visitas a personajes notables de la división electoral

Se trata de aprovechar el prestigio de que gozan algunas personas de la comunidad para hacer manifiesto, mediante una visita a su domicilio, que el candidato disfruta de su aval. Se da por supuesto que estas personas son líderes de opinión y su influencia es importante en algunos grupos.

Para que este acto tenga efectividad, debe darse a conocer a los electores sobre quienes esas personas ejercen influencia, ya sea por la manera aparatosa de hacerlo, si se trata de un líder vecinal, o mediante la difusión del acto por otros medios que les hagan llegar adecuadamente el mensaje del respaldo que esos líderes han otorgado a la candidatura.

n. Campaña de casa en casa

Se trata de que el candidato vaya puerta por puerta autopresentándose, explique que está haciendo campaña, pida el voto y deje un folleto en cada casa, aunque no encuentre a nadie. El mismo candidato toca la puerta, se presenta con quien le abre, menciona el cargo para el que está haciendo campaña, solicita el apoyo y enti-eg.,4 alguna propaganda. A menos que el elector quiera hablar

una vez recibido el mensaje, la visita no debe durar más de 30 segundos; si el elector quiere decir algo, el candidato no debe permitirle más de dos minutos.

Este tipo de acto de campaña tiene un carácter de ofensiva, posee gran selectividad geográfica y es particularmente efectivo en elecciones locales o en distritos geográficamente pequeños, en los cuales es posible que un candidato pueda contactar así a una proporción significativa de los electores; pero en campañas más grandes, también puede ser usado en las zonas de mayor importancia estratégica. En ambos casos, además de los efectos que se puedan lograr en los electores, produce la idea de que el candidato es muy accesible y está verdaderamente interesado en el elector común, en el pueblo; éste es el mensaje principal que entrega el candidato cuando acude personalmente a los electores, más que lo que pueda decirles en algunos segundos o escuchar durante escasos minutos.

Visitar a los electores en sus casas consume mucho tiempo y es una tarea exhaustiva. Puede ser peligrosa para el bienestar físico y emocional del candidato por la agresividad de los electores, los perros y la fatiga. Pero aún hoy, los electores se impresionan y agradecen que los candidatos les entreguen su mensaje en persona, les permitan verlos, oírlos, preguntarles, estrechar su mano y decirles lo que desean. Además, "una visita crea un efecto de onda positiva a lo largo del vecindario".

Recurrir a la campaña casa por casa, depende del tamaño y carácter del distrito, de la personalidad del candidato y de la cantidad de tiempo disponible en la elección; "si el puesto es

bajo, la circunscripción es grande y la votación ha sido tradicionalmente baja, esta estrategia no funcionará; si el puesto es alto, es mejor gastar el tiempo en mítines grandes o en lugares de gran afluencia de público".

Respecto a la campaña del candidato casa por casa, se han formulado diversas recomendaciones; entre las que destacan las siguientes:

- Antes de decidir hacer este tipo de campaña, el candidato debe conocer físicamente el rumbo, examinar los tipos de casa, las vecindades, los edificios de apartamentos. Ir de casa en casa es difícil en áreas rurales e imposible en algunos edificios de apartamentos y condominios que restringen la entrada libre.
- Debe examinarse el tamaño físico del distrito para estimar si es realista usarla o si el tiempo disponible puede ser mejor empleado de otra manera.
- Los recorridos deben ser cuidadosamente planeados y sistemáticamente ejecutados como parte de una estrategia general y procurar la mejor utilización del tiempo del candidato. Las acciones de contacto casa por casa tienen que ser reforzadas por otras medidas.
- Las visitas siempre deben realizarse a la luz del día, por seguridad del candidato y de los electores.
- Si se prevé que los electores son aficionados a algún espectáculo deportivo, no deben hacerse visitas en los días y horas en que se transmita éste, porque si se les distrae de una jugada, por ejemplo, se provocará animadversión más que apoyo.
- El candidato no debe vestir demasiado formal ni tampoco informal. "Ni atildado ni descuidado."
- El candidato debe usar un botón o un gafete muy visible de identificación y reconocimiento del nombre.

- El candidato debe presentarse, señalar claramente el puesto al que aspira y alguna de las razones que lo motivan a presentarse en la elección.
- Si la familia está ocupada y la presencia del candidato constituye una interrupción, debe proceder a disculparse y a pedir permiso para seguir su presentación.
- Cuando se perciba rechazo manifiesto, el candidato debe retirarse de inmediato, sin tratar de argumentar en contra de lo que diga el elector.
- Siempre se debe entregar algo al elector, de preferencia algún material impreso elaborado para este fin en donde destaque el nombre, el cargo y el partido; y que contenga información de utilidad permanente, como un calendario o números telefónicos de urgencias, por ejemplo.
- No se deben tomar notas en presencia de los electores porque se puede prestar a que tengan sospechas acerca de lo que realmente de está haciendo.
- Para mayor efectividad, los primeros contactos tienen que reforzarse con llamadas telefónicas ya cerca del día de la elección.

EL RAPPORT

Una condición indispensable en la actividad que realiza el candidato o los voluntarios, dentro de la campaña casa por casa, es establecer la correspondencia mutua entre dos personas -el candidato y el elector- de tal modo que cada una de ellas sea capaz de responder inmediata y simpáticamente, y con ostensible espontaneidad; esto es, establecer el rapport.

La entrevista que se tenga con los electores no es simplemente una conversación, es más bien una pseudoconversación. Permite identificar a electores clave por su posición económica, social o cultura; dentro de su comunidad y proporciona información que otros desconocen o darían incompleta. Para que pueda tener éxito, debe poseer todo el calor e intercambio de personalidades propios de la conversación, aunque con la claridad y las líneas orientadoras de la búsqueda científica.

El trato cálido y amistoso, al que generalmente se llama "relación común", puede obtenerse, por lo regular, de modo muy sencillo. El candidato o voluntario saluda al elector con una sonrisa y un sencillo "hola", o simplemente diciendo: "¿cómo está usted?" Algunos electores se sentirán, al principio, ligeramente molestos, debido a que temen enfrentarse a situaciones difíciles. No quieren verse en la embarazosa situación de ser incapaces de contestar a preguntas acerca del gobierno, de las leyes o reglamentos o de otros temas políticos. Sin embargo, este tipo de malestar puede disminuirse fácilmente tranquilizando a la persona, diciéndole: "Esto no es más que una fase de la campaña. No hay respuestas acertadas o equivocadas, ni tampoco es un acertijo. Estamos simplemente intentando conocer lo que los ciudadanos piensan."

Pueden presentarse cierto tipo de situaciones previsibles, antes de que el candidato o los voluntarios de la campaña sean admitidos. Algunas de ellas son:

Situación A: desconfianza del elector.

Elector: la verdad es que no sé nada de política ni me interesa, pero ¿cómo fue que consiguió usted mi nombre y mis datos?

Candidato o voluntario: su nombre fue escogido al azar, de una lista de todos los vecinos de esta circunscripción. Queremos visitar a personas de todos los niveles y formas de vida, y la casualidad quiso que usted fuera uno de los escogidos.

- En este punto, el candidato o voluntario tiene que estar seguro de que la respuesta ha sido satisfactoria. En caso contrario, puede añadir algunos comentarios:
- Candidato o voluntario: por cierto que los expertos en estadística que seleccionaron su nombre no saben absolutamente nada de usted. Para elegir nombres de toda la lista, se utilizó un sistema electrónico, exactamente del mismo modo que en algunos programas de radio seleccionan nombres para hacer preguntas por teléfono.
- Situación B: desinterés del elector.
- Elector: me parece que todo esto es pura demagogia. ¿De qué va a servir a fin de cuentas? Porque, después de todo, los de su partido ni siquiera volverán después del resultado, como sucedió en las pasadas elecciones.
- Candidato o voluntario: con todo lo que está ocurriendo, creo que se podrían evitar muchos errores si conociéramos lo que los ciudadanos piensan. Quizá sea posible enterarnos de cómo pueden manejarse mejor

los problemas cotidianos del país para resolverlos. Por ello, su opinión es muy importante para la campaña.

- Estas son situaciones que surgen con frecuencia, pero, como es natural, no representan más que una muestra de las muy variadas circunstancias a las que tiene que enfrentarse el candidato o el voluntario; en todo caso, la idea es la de identificar a cada una de ellas para estar en posibilidad de prever la manera en que se debe actuar. De igual forma, puede observarse que se está intentando establecer tres elementos de la campaña: a) el propio interés del candidato para conocer las intenciones del voto; b) el valor de la campaña casa por casa, para proporcionar una visión de las actitudes del elector; y c) su propia competencia.

3. Sustitutos del candidato en los actos de campaña

En campañas menores no es común que alguien sustituya a un candidato ausente. En campañas mayores es frecuente que alguna persona acuda a un acto en su lugar. Esto no siempre resulta desventajoso. En algunos casos, los sustitutos pueden ser oradores más creíbles que el mismo candidato para determinado auditorio, como puede ser el caso de la esposa de un candidato que asiste a una reunión de amas de casa. Los sustitutos también tienen la libertad de decir cosas que al candidato no conviene decir. Pueden ser más eficaces para pedir dinero a los electores porque no están apenados ni se sienten comprometidos, pues el dinero no es para ellos.

En el caso de que se decida utilizar en la campaña sustitutos de] candidato para algunos de los actos, las personas deben ser cuidadosamente seleccionadas: primero, por su competencia para hablar en público; segundo, por tener una conexión claramente identificable con el candidato, como su esposa; y, tercero, por tener una conexión claramente identificable con el auditorio.

Suele prepararse una guía para que los discursos de los sustitutos tengan plena autoridad y sean vivos, informativos y precisos. Esto también permite que el

representante del candidato responda adecuadamente a las preguntas de la audiencia, sin correr el riesgo de representar mal al candidato. Los sustitutos no deben leer sus discursos.

Antes de aceptar una invitación, se debe comunicar previamente al grupo que corresponda que sólo puede asistir un sustituto y no el candidato; asimismo, debe dársele la oportunidad de retirar la invitación si esta forma de tener contacto con la campana no es de su agrado. Enviar sustitutos sin aviso anticipado puede generar desilusión y posterior rechazo entre los asistentes; aún más, si el sustituto se desempeña pobremente.

Capítulo

I

B. El contacto candidato-electores por los medios noticiosos

A medida que se asciende de nivel en las campañas, el contacto más amplio de los candidatos con los electores se realiza por los medios de comunicación. Esto es, en las campañas locales y pequeñas el contacto personal es intenso, mientras que en las estatales y nacionales la mayoría de los electores sólo conocen a los candidatos por los medios masivos, ya sea en la propaganda que difunden o en los programas noticiosos.

De cualquier manera, lo que la prensa comunica acerca de las actividades del candidato constituye otro aspecto a cuidar en este frente, porque si bien lo que se difunde corresponde al control de los medios masivos, es la actuación verbal y no verbal del candidato la que proporciona la materia prima de lo que la prensa puede transmitir instantáneamente a un conjunto de electores muchas veces más amplio que todos los que pueda contactar personalmente el candidato.

En suma, se trata de que el candidato, en su actuación personal y especialmente, en su comunicación con la prensa, tenga siempre en mente las posibles consecuencias que en los medios noticiosos puedan tener sus actos y, por lo tanto, en los electores que acuden a ellos para obtener información.

A fin de que la posible información noticiosa contribuya con los objetivos de la campaña, la estrategia general de la comunicación del candidato a través de los medios consiste en mantenerse siempre dentro de los límites de su mensaje y, si por alguna razón es desviado del mismo, volver a él con la mayor rapidez. Se trata así, de conservar congruente el discurso de la campaña y, por su reiteración, lograr que se abra paso hacia el elector al que se dirige, a pesar de la saturación informativa y publicitaria prevaleciente.

El respecto se han formulado diversas recomendaciones que los candidatos deben observar en las distintas situaciones noticiosas, entre las que destacan las siguientes:

1. Declaraciones de prensa

a. Las declaraciones no deben tener contenidos que no se desee sean conocidos en algún otro lugar distinto a donde tienen su origen. "Los candidatos tienen la idea de que pueden decir fuera de su campo, cosas que no dirían en éste." Los candidatos ya no pueden decir cosas incongruentes entre sí en diversas regiones, dados los medios instantáneos de comunicación.

b. Debe evitarse contradecir declaraciones previas, porque se irá haciendo fama de incongruente. "Los candidatos se pisan los pies con asombrosa regularidad."

c. Todo el tiempo se debe mantener consistente el mensaje de la campaña. "Reiterará su mensaje las veces que sea necesario, aunque los reporteros se aburran, pero los votantes finalmente tendrán el mensaje."

d. No deben darse soluciones fáciles para problemas complejos. Si el problema es complejo, la solución será compleja.

e. El candidato no debe mostrar exceso de confianza. "Diga que ganará, pero que será difícil, sobre todo si es puntero, porque puede fallar en hacer todo lo que exige la victoria. Es mejor ser menos confiado, que demasiado; así se trabajará más duro."

f. Se debe ser cauto en las críticas a los opositores. "No necesita oponerse a cada posición o declaración de su opositor; éste puede estar a veces en lo correcto. Se puede diluir la fuerza de la crítica. No se trata de frecuencia, sino de profundidad de la crítica."

2. Conferencias de prensa

a. En las conferencias de prensa, además del elector, existen por lo menos otros cuatro auditorios: los opositores del candidato, sus propios equipos, las élites políticas y los periodistas. En ocasiones, los comentarios del candidato no sólo son significativos para el público en general, sino para uno o más de los otros cuatro auditorios. El candidato debe estar consciente de qué mensaje envía a cada uno de ellos.

b. El uso de la conferencia de prensa, más que ninguna otra forma de comunicación, transmite seriedad y formalidad. El mensaje a uno de los rivales hecho públicamente en medio de una conferencia de prensa, por ejemplo, implica un alto grado de compromiso.

c. El candidato debe tener precisa la información que desea que aparezca en los diarios y noticiarios; así como lo que no desea decir.

d. El candidato debe prever las preguntas que puedan ser formuladas, y preparar y ensayar las respuestas.

e. La actitud del candidato debe ser de completa apertura a las preguntas de los periodistas; de

disposición a contestarlas con sinceridad y honradez.

f. La declaración de apertura debe tener un valor noticioso suficiente para que defina la perspectiva desde la que los hechos serán vistos.

g. Las preguntas más comprometedoras o difíciles deben contestarse sin enojo ni alteración. Se puede ganar tiempo para pensar la respuesta mediante una pausa, repitiendo la pregunta o mencionando su importancia.

h. Los candidatos deben aprovechar las preguntas para reestructurarlas y reafirmar el enfoque que se desea se otorgue a los hechos presentados.

i. Para asegurar que se transmita el mensaje deseado, las contestaciones a las preguntas pueden usar la fórmula $P = R + 1$, la que consiste en responder la pregunta "P" con la respuesta "R" de manera breve y añadir un mensaje de campaña relacionado con el tema.

j. En las campañas mayores, los candidatos pueden otorgar la palabra a los periodistas que prevén les harán preguntas que permitan reiterar su mensaje.

k. Si la conferencia empieza a ir mal, el candidato puede alargar sus respuestas de modo que se consuma el tiempo previsto para la conferencia y, por lo tanto, se reduzca la oportunidad de que la prensa haga mayores cuestionamientos.

l. Después de la conferencia, se acostumbra que los periodistas rodeen al candidato para tratar de preguntar cosas que les permitan hacer una nota especial e individual. Se deben tomar medidas al respecto para que el candidato se muestre abierto y espontáneo.

3. Entrevistas

a. Debido a que constantemente se repiten las mismas preguntas en las entrevistas, el candidato debe esforzarse por no sonar aburrido y harto, por

tratar de poner variedad en sus palabras, expresiones y respuestas.

b. Si bien es deseable que el candidato se muestre seguro, cómodo y conocedor de lo que se está hablando, no debe sonar egocéntrico, pomposo o demasiado tolerante.

c. Conceder una entrevista personal a un reportero, implica conceder otras tantas a todos. Si es lo que se desea, debe formularse un calendario de entrevistas individuales, por intervalos, durante la campaña.

d. Se debe tener en cuenta que al referirse con demasiado detalle a problemas específicos, el candidato puede causar irritación de grupos de electores involucrados en los mismos, que no compartan sus posiciones. Por eso, las preguntas riesgosas deben ser simplemente ignoradas o respondidas de manera ambigua.

e. Para un retador, no importa cuáles sean las preguntas del entrevistador, el consejo más difundido es criticar los logros del partido en el poder.

f. A un defensor se aconseja aprovechar cualquier entrevista para resaltar los logros de su partido al frente del gobierno.

4. Discurso de disculpa

Son discursos hechos por los candidatos que encuentran necesario disculparse por alguna afirmación o conducta. Típicamente, la declaración o conducta implica un serio defecto en el carácter del candidato, algo que, si es ampliamente creído por el público, impedirá que el candidato gane.

Para lograr esta explicación con el menor daño a su imagen, los candidatos frecuentemente tienen tres propósitos en mente; primero, esperan explicar la conducta o declaración bajo una luz

positiva; si el incidente que desencadenó la necesidad de disculpa no puede ser explicado positivamente, el segundo propósito es que, por lo menos, se justifique la conducta; el propósito final es quitar el tema de la discusión pública y permitir a la campaña moverse hacia otros asuntos.

Para afrontar la situación, se pueden usar estrategias tales como simplemente negar los "hechos, sentimientos, objetos o relaciones supuestas" que originan la acusación; o si el candidato no puede refutar la sustancia del cargo, puede negar la intención argumentando que la declaración o acción se ha mal interpretado; también tiene la opción de efectuar una confesión rápida que ponga el asunto, que genera la disculpa detrás del candidato y permita a la campaña progresar en otros asuntos.

Las disculpas son una forma reciente del discurso político. El acento actual en el carácter de los candidatos y la agresividad de los periodistas contemporáneos parece, en estos años, haber creado situaciones que demandan mayor número de disculpas.

5. Debates entre candidatos

Los debates consisten en la confrontación de principios, plataformas, personalidades y antecedentes de candidatos y partidos, para lo que se reúnen en un lugar determinado quienes vayan a contender; hoy, generalmente, frente a las cámaras de televisión.

Los debates no influyen decisivamente en la mayoría de los electores, pero si la elección es muy competida pueden tener impacto suficiente como para decidir el triunfo o la derrota. Su relativa

influencia se deriva del hecho de que los electores, ya decididos en favor de un candidato, tienden a bloquear la información incompatible con sus preferencias mediante el proceso de percepción selectiva. Sin embargo, los indecisos, los poco interesados e informados en cuestiones políticas, pueden decidir con base en el desarrollo del debate. Además, la cobertura y los comentarios de los medios pueden influir, también, en la percepción que el elector tiene del debate.

a. Decisión de debatir

Los debates son considerados como un deber cívico de los candidatos y declinarlos se considera un insulto hacia los electores. Quienes los rehúsan pueden ser atacados por sus opositores; y la prensa, de tener algo que ocultar, de temer a la verdad y de que son débiles e incapaces de defender sus propias posiciones políticas frente a alguien que sí las puede rebatir.

Los debates presentan ventajas y desventajas para los candidatos. Si la elección parece cerrada y los principales candidatos tienen duda acerca del resultado, el debate puede convenir a todos; pero si no es así, quien va adelante no tiene muchos incentivos para debatir. Asimismo, como la capacidad de debatir no es pareja entre los participantes, conviene más a unos que a otros. Los candidatos con menos posibilidades de ganar pueden hacer el juego a alguno de los más fuertes para golpear al opositor que más se teme. De igual modo, convienen más a los candidatos con menos presencia y a los que retan al partido en el poder, a quienes los debates brindan una gran plataforma. No obstante, parece ser que la mayoría de los electores desea ver a los candidatos en una confrontación personal.

Lo que se mantiene como regla es que nunca se debe aceptar un debate con sustitutos o representantes de los opositores, en cuyo caso procede un rechazo tajante que puede dar oportunidad para atacarlos por no ser capaces de enfrentar el reto por sí mismos.

b. Programación y definición

El número, horario y formato de los debates son materia de negociación entre los contendientes y sus grupos. No puede esperarse que los candidatos se coloquen, ellos mismos, en posiciones en donde no pueden prever razonablemente lo que pasará. En consecuencia, cada candidato debe sentirse cómodo con todas las variables principales en la situación del debate: fecha, local, formatos, temas y participantes, así como con moderadores e interrogadores. Es importante que el candidato sienta bajo control todas las variables principales.

c. Estrategia

El candidato debe decidir qué asuntos se incluirán en su presentación y cómo fundamentarlos para mayor contundencia; cómo sorprender a los opositores o hacerlos caer en un error; qué actitudes adoptar frente a los ataques y críticas a sus posiciones; cómo dominar físicamente el debate por medio de pequeños movimientos; cómo usar el paralenguaje: por ejemplo, la rapidez en la exposición; y, el estilo "humano" o racional" que puede ser más efectivo.

"La primera regla del debate es atacar. La clave es tomar la iniciativa y poner al oponente a la defensiva. Pero si el ataque parece vicioso o sucio puede revertirse." Las estrategias de debate pueden

clasificarse en previas, aplicables durante el debate y posteriores.

Las previas parten del supuesto de que un candidato es percibido como ganador, en función de lo que el elector espera que suceda; por lo tanto, se trata de mantener bajas las expectativas del electorado, de modo que no se requiera un gran esfuerzo para generar la idea de haberse desempeñado bien. De lo contrario, si se pronosticaba que un candidato era superior y sólo lo hizo bien, el público no lo percibirá como victorioso. Al efecto, los candidatos tratan, por un lado, de elevar las expectativas de sus opositores y, por otro, de acentuar sus defectos previsibles, de modo que la prensa y el público estén especialmente atentos a ellos.

Otra estrategia previa es definir cuál será el auditorio al que se debe dirigir, el blanco electoral al que debe apuntar entre toda la gran masa que seguramente verá el debate. Normalmente, los candidatos mantienen los mismos blancos hacia los que se ha apuntado la campaña. Definidos los grupos blanco, se formulan las respuestas a las preguntas previsibles.

Las estrategias puestas en práctica durante el debate se refieren a los temas por abordar y a la imagen por proyectar:

- En primer lugar, el candidato debe desarrollar una tesis general que puede ser presentada en las declaraciones de apertura y de cierre, y repetidamente reforzada en las respuestas a muchos asuntos. Esta estrategia parte del supuesto de que la mayoría de las personas olvidan en un lapso breve, casi la mitad o más

de lo que escucha; no así, si un tema es repetido de manera constante.

- En segundo lugar, los candidatos deben esforzarse por proyectar un estilo de liderazgo activo o pasivo, según convenga; por personificar un papel definido, como un tipo carismático o un administrador eficiente; y, por tratar de simbolizar lo que ellos creen que son las principales aspiraciones de su auditorio seleccionado. En suma, los candidatos deben crear una personalidad congruente con el tema reiterado.
- Las estrategias posteriores a la realización del debate, ya no corresponden al candidato ni a este frente: son parte de la lucha que se libra en el frente de la información noticiosa.

d. Preparación del debate

Aunque dan la apariencia de espontaneidad, los debates son altamente estructurados. Se estudian las posiciones que los candidatos probablemente sostendrán; se analizan minuciosamente el contenido, el estilo y los matices que cada uno de los opositores ha mostrado en apariciones públicas. Se prevén las posibles preguntas, aun las más fáciles, ligeras y triviales, y se desarrollan las respuestas; se realiza una simulación completa del debate en un recinto similar al que se utilizará: con cámaras, iluminación, escenografía, vestido el candidato con la ropa que usará y con personas que conocen a los opositores, a quienes tratan de imitar.

e. Algunas recomendaciones para el candidato

La recomendación más frecuente, básica y general, es la preparación. Parecer espontáneo y

mantenerse dentro de una estrategia definida sólo puede ser resultado de una ardua preparación.

El candidato requiere conocer las reglas y entender perfectamente el formato del debate; tener claros todos sus aspectos: cuál será su ubicación, desde dónde lo tomarán las cámaras, qué tipo de iluminación se usará, por cuáles micrófonos hablará; el tiempo, la frecuencia y el orden de sus intervenciones; de quién provendrán las preguntas. Se trata de que el candidato evite cualquier sorpresa que lo obligue a actuar de manera improvisada.

El candidato debe ir preparado para su presentación de apertura, para responder a las preguntas más difíciles, para cerrar sus intervenciones con flexibilidad, de acuerdo con las circunstancias en que se haya dado el debate; también, para no engolosinarse con los buenos golpes que pueda dar a los opositores, so pena de debilitar su efectividad; para hacer preguntas serenamente, sin parecer malo o mezquino, o provocar el lucimiento de los otros; para mantener en mente que debe dirigirse a los electores blanco, no a quienes están presentes en el debate.

Sus propósitos serán abrir ofensivamente en lo que toca a actitud y sustancia, tratar de "tomar la iniciativa y hacer que el oponente reaccione y baile a su música". Si son muchos los candidatos, lo que importa es sobresalir y dejar una impresión única por sus posiciones, ataques o actitudes. Si dos de los candidatos se pelean entre sí, es mejor no meterse, sino colocarse por encima de la lucha y tratar de ordenar el debate. Se propondrá, también, sorprender a los oponentes con algo nuevo, no utilizado durante la campaña.

Por último, el candidato debe ir preparado emocionalmente para no mostrarse a disgusto por haber tenido que aceptar el debate con candidatos muy débiles o que desempeñan una función de señuelos en la elección; para mantener la dignidad personal y la ecuanimidad; para no lanzar acusaciones falsas, ligeras o exageradas que puedan resultar contraproducentes; para no pelear con el moderador: si fuera evidente su parcialidad, sólo habrá de señalarlo serenamente.

¿SON LOS DEBATES REALMENTE DEBATES?

En Estados Unidos, en donde surgieron, en la época contemporánea, los debates entre los candidatos, se cuestiona si realmente existen como tales. Se dice que hay cinco elementos esenciales para un debate real: una confrontación; en tiempo igual y adecuado; de concursantes similares, parejos; sobre una proposición expresada en palabras; y, para conseguir una decisión del auditorio.

La mayoría de estos debates no involucran la confrontación directa, ya que se realiza en los medios masivos, no de uno a otro; tampoco disponen de tiempo igual y adecuado, la mayoría de los debates no tiene un tiempo adecuado para tratar los asuntos públicos más importantes; asimismo, la mayoría de los debates no implica una proposición única sino, dependiendo del formato, usualmente diez o más temas son discutidos en un solo debate,- además, no facilitan que el auditorio tome una decisión acerca de las cuestiones públicas.

En consecuencia, hoy los debates políticos pueden ser caracterizados, en su mayoría, como "debates de simulación"

De este modo, los debates políticos contemporáneos que están fundamentalmente orientados hacia el auditorio de los medios de difusión, no están en la tradición de los debates orientados hacia los problemas públicos. Son diferentes de los primeros debates políticos significativos en la historia de Estados Unidos.

Aunque involucran a candidatos similares, rara vez incurren en una confrontación directa, disponen de tiempo igual y adecuado, se centran en una proposición única y logran una decisión clara sobre los asuntos públicos.

El frente de la colecta de fondos

C A P I T U L O I I

Los votos cuentan, los recursos deciden". Esto se ha dicho para resaltar la importancia de una campaña suficiente y oportunamente financiada. Obtener los fondos privados previstos en el presupuesto de ingresos y conseguirlos de acuerdo con los tiempos señalados en el presupuesto de efectivo, son los objetivos a alcanzar en el frente de la colecta de fondos.

La importancia de este frente depende del grado en que la campaña dependa de la colecta de fondos privados para su financiamiento, de modo que, en algunos casos, puede constituir una verdadera campaña paralela a la que se lleva a cabo para la obtención de votos. De cualquier manera, como se ha visto,¹ ambas campañas están estrechamente vinculadas: la eficacia en la comunicación del mensaje facilita la colecta y, según algunas investigaciones, cada contribuyente inducirá, en promedio, a siete personas que votarán por el candidato, ya que siente que ha hecho una "inversión" e invitará a familiares y amigos a votar en su favor para protegerla.

Aunque en las actividades de este frente la participación del candidato es muy importante, la tarea de lograr sus objetivos debe corresponder al comité que se responsabiliza de hacer la colecta entre el electorado. En el comité deben distinguirse las funciones de liderazgo, desempeñadas por sus miembros más prominentes económicamente y las tareas administrativas que, de acuerdo con la escala de la colecta, pueden llegar a ser tan complejas que requieran de conocimientos especializados en colectas que ayuden a lograr los objetivos de la manera más eficaz.

¹ Véase el capítulo III "El presupuesto de la campaña" de la Tercera Parte del Manual.

La colecta de fondos es un trabajo difícil, requiere una estrategia definida y un programa de acción; involucro conocimiento del trabajo y de todas las herramientas que se van a usar en esta actividad; necesita identificación de varias categorías de posibles contribuyentes y saber qué los motiva; implica la formulación de mensajes apropiados para cada una de esas categorías; exige dirección adecuada para manejar los diferentes medios utilizados y, sobre todo, requiere de tiempo, perseverancia y paciencia. Aun tratándose del propio candidato, no es raro que un 70% de los electores rechacen su solicitud de fondos, a pesar de haberseles evaluado antes como potencialmente idóneos.

La colecta se facilita si los electores creen que el candidato va a ganar. Dada su posición, los candidatos del partido en el gobierno están en ventaja. En las primeras semanas de la campaña es difícil solicitar fondos porque los simpatizantes potenciales todavía no están lo suficientemente interesados como para contribuir. Recolectar dinero en las últimas etapas es más fácil, especialmente cuando la campana está alcanzando su mayor impulso.

Capítulo



A. El programa de colecta de fondos

Para la obtención de los recursos considerados en el presupuesto de ingresos de la campaña por concepto de colecta de fondos privados, se debe proceder a elaborar un programa de actividades que satisfaga las necesidades de efectivo, tanto respecto al monto como a la oportunidad de la recaudación.

El programa debe partir de la identificación de los electores que con mayor probabilidad aportarán fondos.² Para identificarlos pueden utilizarse alguna o varias de las siguientes características: que tenga alguna relación familiar, personal, social, gremial, recreativa, profesional o de negocios con el candidato o con los miembros del equipo de la campaña; que hayan ayudado al candidato en otras ocasiones y viceversa; que sean contribuyentes habituales de campañas similares; que deseen conseguir algo, una vez ganada la elección; que les disguste alguno de los oponentes; que les guste estar del lado del ganador; que compartan, con cierta intensidad, el mensaje del candidato o que les guste su estilo o personalidad.

De acuerdo con su capacidad económica, su interés en el resultado de la elección y el monto de la cuota a solicitar, los donadores potenciales deben clasificarse en grandes, medianos y pequeños. La cuota para los grandes donadores debe ser la máxima permitida por la

² Véase la parte final del capítulo VI "Recursos accesibles: medios masivos, organizaciones, financiamiento" de la Segunda Parte del Manual.

ley como persona física o moral, según corresponda al posible donador. La cuota para los donadores medianos de por lo menos la mitad de la anterior. La cuota solicitada a los menores debe ser suficiente para recuperar el costo total de las actividades necesarias para obtenerla, más un quince por ciento adicional.

Para cada una de esas categorías se deben programar distintas actividades de colecta de fondos:

I. Solicitud personal:

- a. Por el candidato para grandes donadores.
- b. Por los miembros del comité de la colecta para grandes donadores.
- c. Por voluntarios participantes en la colecta para medianos y pequeños donadores.

2. Actos de colecta de fondos:

- a. Actos principales para donadores grandes y medianos.
- b. Actos menores para pequeños donadores.

3. Solicitud por correo o teléfono:

- a. Para pequeños donadores.

4. Solicitud por medios masivos:

- a. Para pequeños donadores.

5. Venta de propaganda:

- a. Para pequeños donadores.

A medida que el monto solicitado es mayor, también es más grande el esfuerzo a realizar y la necesidad de involucramiento personal del candidato. "Para hacer sonar las monedas, basta con agitar la alcancía; para doblar billetes, es preciso pedirlos; mas, para los cheques, las acciones, los títulos y los donativos en especie, se requiere soportar ciertas molestias, hacer

la cita, llevar quizá algún acompañante, estar dispuesto a hacer dos o más llamadas y, en general, dedicarle al asunto suficiente tiempo y una atención esmerada para lograr buenos resultados."

A cada uno de estos medios corresponde un grado de eficacia decreciente, pues la solicitud cara a cara da más resultado que de voz a oído o una carta personal y, desde luego, los que producen muy escasos resultados son los anuncios en los diarios, en la radio o en la televisión.

Cada una de estas actividades tiene diferente costo en efectivo y en tiempo del candidato. Se deben abrir las puertas a todos aquellos que deseen dar, pero al gastar tiempo y dinero en la organización sobre el terreno y en materiales de la campaña no debe perderse de vista la ley del rendimiento decreciente. Cada actividad de la colecta que signifique un costo directo adicional debe ser analizado en cuanto a su potencial de recuperación, para que rinda una utilidad neta nunca menor al 15%, descontado el total de los gastos en que se haya incurrido.

En el programa deben definirse las cantidades y las fechas en las que se obtendrán, por concepto de cada una de las actividades de la colecta, así como el costo total que se estima tendrá la realización de estas actividades. Las fechas y las cantidades definidas deben satisfacer oportunamente las necesidades financieras de la campana.

Es necesario asignar un responsable para cada tipo de actividad a realizar, que deben depender del jefe del comité de la colecta. Dentro de cada tipo pueden definirse también responsables de actos de colecta específicos, como la organización de una cena de gala, de un espectáculo musical o de una subasta, por

ejemplo. Si la división electoral comprende varios poblados, se preverá el lugar en donde ha de realizarse cada uno de los actos.

Lógicamente, la factibilidad inicial del programa de colecta de fondos es resultado de la precisión con que se haya identificado correctamente a los donadores potenciales, lo que requiere de una investigación minuciosa o, como en el caso de la colecta por correo o teléfono, de la compra de los directorios adecuados que elaboran distintas empresas.

El programa explicará cómo se hará la colecta, e incluirá una introducción y una conclusión, por región y tipo de acto calendarizado. Las razones que tiene el candidato para competir son la base para pedir la donación. El candidato las escribirá argumentando lo mejor posible, de modo suscito y corto. También deben quedar claramente establecidas las metas financieras de la campaña.

No debe pasarse por alto que todos los actos de la colecta constituyen oportunidades para exponerse a los medios masivos de comunicación y no sólo son una ocasión para ganar fondos. El avance en la colecta puede ser convertido en noticia, por lo que las acciones en este frente deben estar coordinadas con las del frente del candidato, porque pueden formar parte de su agenda como en el frente de la información noticiosa. Cuando los progresos de la colecta de fondos salgan a la luz en las conferencias de prensa, se deberá de hablar en términos de número de contribuyentes y de donación promedio por persona, así como de la cantidad total colectada a la fecha del informe.

Además, el programa contendrá un sistema para agradecer los donativos recibidos. No importa cuán pequeño sea el monto del dinero recibido por donación,

inmediatamente hay que enviar un agradecimiento apropiado al tamaño de la contribución. Asimismo, debe extenderse el recibo legal que ampare la donación.

Capítulo



B. La solicitud personal

Consiste en que el candidato personalmente o por teléfono, o alguna otra persona en su representación, conocida por el posible donador, solicita una contribución para financiar la campaña. Es el método más efectivo de coleccionar fondos porque se realiza directamente, cara a cara.

1. El primer paso consiste en identificar las fuentes. Es importante entender el perfil del prospecto y qué trato espera: cena, entrevista privada, visita, etcétera.
2. El segundo, a partir de los principales donadores, se iniciará un proceso cada vez más amplio de contacto con personas que pueden donar ellas mismas y coleccionar mucho más de sus amigos y socios, mediante especies de cadenas hasta construir una red de colecta. Quienes pedirán serán las personas que tienen significativamente más dinero que el elector a quien se le solicita la donación. Todos los participantes entenderán su papel y lo que se espera de ellos individualmente; al efecto, se asignarán cuotas y fechas límite. El resultado debe cuantificarse en volumen y tiempo. Se puede distribuir entre los contribuyentes un informe mensual de avances individuales para estimular el cumplimiento.
3. El tercero, el sistema de cuotas rinde más cuando funciona de dentro hacia afuera, comenzando con los miembros del comité de la colecta; sigue con los 100 donativos de mayor

cuantía; luego, con los 500 mejores donativos en perspectiva; para pasar, después, a solicitar, regional y localmente, el último tercio del dinero.

4. El cuarto, en todas las campañas locales deben establecerse cuotas para todos los niveles, hasta llegar a cada uno de miembros de los equipos.

5. El quinto, todos los sistemas de cuota necesitan amortiguadores, pues aunque ciertos donativos pueden rebasar los niveles esperados, otros se clasificarán por debajo. La prudencia indica que las diferentes cuotas deben alcanzar una suma ligeramente superior a la de la meta oficial, de preferencia hasta un 120 por ciento o lo que permitan las circunstancias.

6. El sexto, dentro de los límites prácticos de operación, hay que decir a los simpatizantes no cuánto deben dar, sino cuánto se espera que estén dispuestos a dar, o lo que están dando otras personas de su nivel. No debe dejarse opción a contribuir con menos porque tenderán a bajarse. Al efecto se necesita informar de las necesidades de la campaña, cómo se piensa satisfacerlas y señalar el impacto que tendrá la contribución.

"La colecta cara a cara es un arte. Si contesta con objeciones o rechazos no se desanime. Responda y vuelva a mencionar la cifra. Si vuelve a objetar, aparezca como el comprometido, bajando el blanco y reafirmando la necesidad del apoyo. No ataque, pero no se ponga a la defensiva. No le interrumpa. Sepa escuchar. No se refiera al opositor con animadversión. Las objeciones pueden exigir dos respuestas, una en sí misma, otra de por qué se dice. Respete diferencias de opinión, pero busque puntos de acuerdo. Al final, regrese a los asuntos en que se está de acuerdo y al dinero necesario para lograr la causa común. Reitere su petición. Si un donador acepta la cuota de

inmediato, seguramente hubiera dado más. Agradezca la contribución y pregunte si lo puede volver a contactar. Pida sugerencias de otros prospectos. Haga una carta de agradecimiento y vuelva a solicitar pocas semanas antes de la elección. Se trata de que cada donador dé dos veces."

7. El séptimo, se recomienda un trato especial a los empresarios, los que siempre califican como grandes donadores. Con este propósito se aconseja elaborar un "expediente o paquete financiero" de la campaña, que permita su enfoque en términos de negocios, de un buen plan, con metas, tiempos y costos, de modo que los hombres de negocios puedan entender la campaña desde su perspectiva empresarial. Como introducción, se incluye una carta motivadora escrita por el candidato, en la cual se destacan algunos temas relativos a los negocios y la economía. Enseguida se presenta una carta financiera donde aparecen encuestas que sustentan la viabilidad y fortaleza del candidato, los costos de los medios, el calendario de la colecta con los métodos y resultados esperados de visitas, telefonemas, correo, actos, etcétera, y el presupuesto general por diferentes categorías, como un sumario del libro mayor.

Se trata de mostrar a los prospectos de donadores cómo se estima que ganará el candidato en el lenguaje que ellos entienden, es decir, a manera de una inversión con objetivos, calendarios, flujos, presupuestos y resultados. Debe constituir un paquete personalizado y muy bien presentado.

Debe hacerse una junta con ellos, en la que todos los responsables de las áreas de la campaña les den una presentación de sus planes, para

reforzarles el sentimiento de que es una campaña profesional y de que ganará.

Capítulo



C. Actos para la colecta de fondos

Consisten en la recaudación de fondos para la campaña mediante actividades de diversa índole, como cenas o festivales musicales, para cuya admisión se requiere comprar un boleto o hacer una contribución. Intentan dar algo a cambio de la contribución: la posibilidad de asistencia al acto. No sólo son importantes por su potencial de dinero, sino porque también estimulan el entusiasmo de la campaña.

Los actos de recaudación de fondos son una segunda fuente de dinero para los candidatos, aunque muchas campañas descansan en los actos de colecta como su principal fuente de ingresos, de modo que organizan una variedad de actividades para atraer a la base más grande de donadores potenciales. Los candidatos también ven los actos como un modo de no tener que pedir dinero personalmente a los donadores potenciales; esto puede ser válido para las campañas locales y pequeñas, pero no hay otra forma de recaudar los fondos necesarios en las más grandes.

Una gran diversidad de actos está al alcance para promover las contribuciones. Algunos de los más comunes son cenas, fiestas, bailes, subastas, conciertos, parrilladas. No hay límites a la creatividad, lo importante es que las personas asistan y contribuyan. Los actos más exitosos incluyen a celebridades bien conocidas, como un político famoso, una estrella de cine o un músico distinguido, para ganar atractivo; sin embargo, los voluntarios pueden ser alentados para que organicen una

gran variedad de fiestas de recaudación de recursos, en las cuales las personas puedan pasar un buen rato mientras proveen de fondos a la campaña.

También la colecta puede efectuarse sin que realmente tenga lugar el acto. Una versión innovadora de actos para recaudar fondos es enviar invitaciones para un "no-acto", en las que se indica que la campaña desea ahorrar, a la persona que ha sido invitada, el esfuerzo de tener que asistir al evento y que lo único que tiene que hacer es enviar una contribución.

De cualquier manera, entre más costosa resulte la organización de un acto de colecta, más riesgos se corren de que la recuperación no sea la anhelada, o de que se invierta demasiado esfuerzo, tiempo y dinero para obtener un margen de ganancia muy reducido. La campaña debe asegurarse que la "utilidad" que se espera de estos actos justifique tal inversión.

Para la planeación, preparación y realización de estos actos de recaudación de fondos se acostumbra nombrar un comité responsable, cuyo propósito es ejecutar el programa en lo que corresponde a los actos de recaudación, de acuerdo con el tipo, fecha, costo estimado y monto a obtener.

Este comité de actos de colecta puede organizar, a su vez, comités de anfitriones para cada acto específico que lo amerite. Los comités de anfitriones se integran con personas dispuestas a pagar el precio del boleto de entrada al acto, a poner su nombre en la invitación y a vender los boletos; se logra así un financiamiento inicial para desarrollar el acto, aun antes de que las invitaciones sean enviadas porque cada anfitrión compra un boleto; además, la persona que recibe la invitación y ve el nombre de alguien a quien conoce como miembro del comité anfitrión, estará más dispuesta, se supone, a

comprar un boleto. Se recomienda hacer sentir a los miembros del comité anfitrión que forman parte de la estructura orgánica de la campaña y que, cuando el acto tenga lugar, el candidato les hará un reconocimiento público.

El comité organizador debe fijar un monto como objetivo a lograr por medio del acto y después costearlo. Se debe conocer el mercado, no tiene sentido organizar un acto de cuotas reducidas que apenas cubra los gastos, ni tampoco de contribuciones muy altas que pocos puedan pagar. El nivel económico del distrito, el costo total del acto y cuánto dinero se espera ganar son los factores principales que se toman en cuenta para determinar el costo por boleto. Debe tenerse en cuenta que las cuotas bajas obligan a generar una gran asistencia y, al revés, entre más altas sean las contribuciones solicitadas, el acto debe ser más íntimo. Es fácil engañarse al creer que un acto se venderá solo. Los actos muy difícilmente se venden solos. Los exitosos requieren una planeación intensa y dedicación sustancial de tiempo, ya sea de voluntarios o de personal pagado.

Por cuanto a los montos que se pretenden recaudar y el costo de los boletos de entrada, los actos suelen dividirse en actos mayores y menores. Los primeros son más formales y selectos, más caros para los asistentes, pero proporcionalmente más redituables para la campaña.

Los pequeños de grandes donadores, organizados en la residencia de alguno de ellos, pueden requerir mucho tiempo del candidato. Los actos masivos pueden crear una oportunidad para la cobertura de la prensa, coleccionar una buena cantidad de dinero y gastar poco tiempo de candidato, aunque su desventaja es que distraen dinero de la campana, necesitan mucho trabajo de los voluntarios y, si son mal realizados, pueden

generar ingresos bajos y situaciones embarazosas para el candidato.

Otro problema que se debe solucionar al planear un acto es conseguir un orador invitado que no sólo atraiga la atención de los contribuyentes, sino también maximice la atención de los medios hacia la campaña. Puede ser un político o alguien destacado en otros campos e inclusive artistas o profesionales pagados.

La recaudación de fondos por medio de celebridades es una forma popular de obtener dinero que ha llevado a los candidatos a buscar apoyo entre aquellos que tienen ese *status*. Las más idóneas para la recolección son los músicos, estrellas de cine, figuras del deporte y similares, siempre y cuando puedan traducir su popularidad en contribuciones masivas para la campaña.

En estos casos, hay que considerar que las personas que concurren al acto no necesariamente conocen y apoyan al candidato para quien se está recolectando el dinero, sino que pagan atraídas por la presencia o la actuación de la celebridad, por lo que pueden ser más exigentes respecto a lo que reciben a cambio; a diferencia de otros actos a los que acuden los partidarios del candidato, que saben que se trata sólo de un ritual para que hagan sus aportaciones. Además, como las celebridades suelen cobrar honorarios altos, conviene realizar el acto sólo si su asistencia se obtiene al costo más bajo posible, pues de lo contrario pueden llevarse la mayor parte de los ingresos.

1. Actos de colecta mayores

Los actos de colecta mayores más utilizados en las campañas son: desayunos, comidas, cenas y bailes formales, en los que el candidato hace una breve presentación de su mensaje y convive con los invitados.

Las recomendaciones más frecuentes formuladas al respecto son las siguientes:

- En su programación verificará que no coincida con otros actos similares, celebraciones importantes para la comunidad, ni tampoco con un día de fiesta.
- El número de invitados y el precio se fijará en el máximo posible, sin que esto desaliente a los donadores escogidos como blanco.
- El acto se realizará en un lugar accesible para la mayoría de los posibles asistentes.
- Si se trata de una comida, cena o baile, no incluirá barra libre, a menos que el precio del boleto sea tan elevado que el costo del consumo de bebidas sea irrelevante.
- Una hora antes del acto principal puede realizarse una recepción privada, a la que se le asigna un precio aparte por un monto igual o hasta el doble al que se le fije al acto. En esta reunión más reducida, la convivencia personal con el candidato está asegurada y si se cuenta con la presencia de una celebridad prominente, resulta más atractiva.
- Para cada acto se formularán presupuestos preliminares con opciones variables antes de tomar alguna decisión.
- Si la campaña se desarrolla excepcionalmente bien y el candidato va a la cabeza, según las encuestas, los precios de los boletos pueden aumentarse.
- "Los invitados especiales deben agregar atractivo, no costo."
- El comité de actos de colecta formulará un programa general para que se coordinen todos los esfuerzos de los organizadores.
- La organización se planeará conforme a una lista de posibles anfitriones y donadores, de modo que sea manifiesta su factibilidad en cuanto al número de asistentes y precio de entrada.
- El comité anfitrión organizará con anticipación para que pueda hacer compromisos de venta previos. No

debe pasarse por alto que algunos de sus miembros desertarán.

- El plan de distribución de los invitados se analizará con los directivos de la campaña quienes conocen su importancia relativa y pueden sugerir la mejor ubicación.
- Las invitaciones al acto serán formales, de buena presentación, no barata ni de mal gusto. Deben incluir información completa y plenamente verificada del comité anfitrión.
- Los primeros en recibir las invitaciones serán los anfitriones. Después ya se pueden enviar por correo. Debe promoverse y confirmarse, por teléfono, la asistencia al acto de las personas a quienes se ha enviado invitación.
- La prensa recibirá información detallada y dispondrá de un lugar adecuado en el mismo. Si asistirá una celebridad, se enviará un boletín que resalte la importancia de su presencia.
- El lugar estará agradablemente decorado, pero no sobresaturado. Hay que recordar que no se trata de un desfile; se debe simplemente identificar el acto con el nombre del candidato, el puesto al que aspira, el *slogan* y los logotipos. En caso de que los medios cubran el acto, es necesario garantizar que las cámaras tomarán estos letreros mientras graban a los oradores. Tampoco los meseros deben estorbar.
- Los actos serán sencillos. En desayunos, comidas y cenas se utilizarán tarjetas de identificación para cada mesa.
- Para evitar sorpresas y errores, los oradores entregarán con oportunidad y por escrito las palabras que pronunciarán. También así se facilita el manejo de la información acerca del acto.
- Si se programa una reunión privada anterior al acto principal, se realizará en un lugar separado. Ahí habrá barra libre y bocadillos. El candidato y, en su caso, la celebridad invitada darán oportunidad a todos los

asistentes de hablar con ellos. Un fotógrafo estará presente para que tome fotografías del candidato y de la celebridad con los asistentes; copias de estas fotos se enviarán posteriormente, como un recuerdo del acto.

- Es aconsejable incluir alguna clase de entretenimiento, de preferencia donado: música para bailar, un comediante, un cantante o cualquier otro que pueda ser bien recibido.
- El acto se sujetará a la revisión de la avanzada de la campaña respecto a sonido, iluminación, seguridad, programa de oradores y demás logística, que se aplica a todo acto cuando asiste el candidato.
- La manera en que se distribuya a los invitados hará evidente el trato particular que el candidato desea brindar a cada uno de ellos.
- Los alimentos servidos serán sencillos, variados y tienen que reflejar, en su calidad, el alto precio del boleto; de lo contrario, la gente puede sentirse defraudada.
- Las intervenciones del candidato y, en su caso, de la celebridad devendrán una vez que se hayan servido los alimentos y bebidas. Después, ambos deben circular entre las mesas para saludar personalmente a los invitados. Paralelamente, se iniciará la música y el baile, si procede.
- Ningún acto tendrá una duración mayor de cinco horas, so pena de correr el riesgo, si se trata de una cena o baile, de incidentes que pueden empañar el buen nombre de la campaña.

2. Actos de colecta menores

Se trata de actos informales con precios de acceso más bajos para que los electores de menores ingresos puedan, conforme a su capacidad económica, hacer sus aportaciones a la campaña. Pueden incluir fiestas cívicas, kermeses, bailes, festivales musicales, almuerzos, taquizas, subastas y rifas de objetos donados, así como actos

similares. Su enfoque puede ser familiar, por lo que los boletos de entrada comprenderán un paquete más barato que si se hace la compra individualmente. Por eso, los actos se organizan durante los días libres o los fines de semana.

Se trata de dar a estos actos un carácter local, de modo que las diversas comunidades asuman la responsabilidad de la organización y el éxito de los mismos. Los grupos de las comunidades deben planear el acto, generar los materiales promocionales, los boletos, las cartas y demás.

De estos actos no se espera recibir cuantiosas contribuciones para la campaña; tienen el propósito de aprovechar el efecto multiplicador que supuestamente se observa en cada persona que contribuye con dinero a la campaña, así sea en un monto muy reducido; es decir, se espera que esa persona influya en, por lo menos, otras siete personas para que voten por el candidato al que le han dado dinero. La intención es involticrar a tantos electores como sea posible.

Los actos menores pueden generar noticias si acentúa el carácter familiar y popular que el candidato imprime a su campaña, y si proyectan un amplio apoyo de la base de la comunidad. Además, sirven para canalizar el entusiasmo de muchos de los voluntarios y permiten al candidato la convivencia informal y relajada, ya que no se programan discursos, en un ambiente en el que se trata de que todos disfruten un momento agradable.

Los actos menores también pueden resultar menos costosos; como se trata de alimentos y bebidas ligeras, no es remoto que ambos se consigan como donaciones de alguna empresa. Lo mismo puede suceder con los objetos que se rifen o subasten, los que pueden provenir de artistas, comerciantes y particulares que los

obsequien para promover la recaudación de dinero para la campaña.

Capítulo



D. Colecta de fondos por correo

Consiste en solicitar aportaciones para la campaña mediante el correo. No es un medio apropiado para recaudar fondos en campañas locales y de corta duración. La recuperación financiera de las solicitudes por correo a gran escala no siempre es lo suficientemente grande como para justificar la inversión de tiempo y dinero que se requiere; sin embargo, no es menos importante la propaganda que se hace llegar masivamente hasta los hogares de los electores.

El correo directo exitoso requiere de enormes recursos, incluyendo una lista de donadores potenciales que son "receptivos al correo" y una lista de aquellos con afinidad ideológica, o con disgusto hacia los otros protagonistas de la lucha electoral.

El correo no es un sustituto de la colecta de fondos cara a cara o de los actos de colecta. Cuando las listas adecuadas de personas receptivas al correo no están disponibles, o cuando los "diablos" y "dioses" no son los oponentes, recolectar dinero por correo es muy difícil.

La estrategia general de la solicitud de aportaciones por correo se basa en identificar las posibles motivaciones que los donadores potenciales, identificados por el equipo del candidato o en las listas elaboradas por empresas especializadas en directorios, pueden tener para acceder a enviar alguna contribución en apoyo al candidato.

La lista de donadores potenciales se clasifica de acuerdo con el motivo principal que se infiere pueda moverlos a participar en la colecta. De este modo, se definen grupos y se formula un mensaje específico para cada grupo definido. Si el objetivo es recaudar fondos, para lograrlo se debe mandar un mensaje de manera que se obtenga una respuesta lo más favorablemente posible para la campaña; es decir, se trata de enviar un mensaje concreto a un grupo específico de electores que se cree está interesado en lo que el candidato tiene que decir.

El mensaje dirigido a cada grupo debe ser interesante y emotivo para ese grupo. Creado para provocar en el donador la sensación de que su contribución realmente es de importancia vital para la campaña; destacar la relación personal entre el candidato y el donador, a efecto de hacerlo sentir que forma parte del equipo de campaña. Hay que recordar que no se está llamando a las masas, sino que se está instrumentando una experiencia "uno a uno" con el elector. Casi hay que entablar un diálogo específico con los donadores. Hay que esforzarse por encontrar formas de "personalización" más particularizadas y creíbles.

Se considerará que se actúa conforme a un calendario y que se necesitará fijar una fecha para enviar el correo y trabajar retroactivamente a partir de ella. Asimismo, se coordinará la fecha indicada con el desarrollo general de la campaña, de modo que el dinero se reciba a tiempo, cuando se necesite para los gastos.

1. El efecto pirámide

El uso del correo constituye una de las formas más científicas para coleccionar fondos. Si X número de cartas son enviadas durante cierto tiempo, habrá una tasa de respuesta relativamente consistente y un resultado en Y cantidad de dinero. El porcentaje de respuesta depende de varios factores, como la calidad de las listas, la calidad de

las piezas de correo, la causa involucrada y la fuerza o peso de la persona que envía la carta.

La colecta de fondos por correo directo está diseñada para trabajar en forma de pirámide. Funciona de una manera lenta y, en muchos de los casos, no se pagará a sí misma en los primeros envíos de correo. Las verdaderas ganancias se obtendrán en los envíos subsecuentes de cartas a los aportantes como resultado de haber respondido a las primeras.

Un ejemplo de las campañas en Estados Unidos: "un buen manejo del correo producirá una respuesta de alrededor del 1%; y el promedio de cada aportación será de 20 dólares cada una, de modo que, si se envían diez mil piezas X por 1% de respuesta, se deben de recibir 100 respuestas en general, de 20 dólares cada una, o sea, dos mil dólares. Y si tomamos en cuenta que cada carta costó alrededor de 30 centavos, y si fueron enviadas diez mil cartas, el costo será de tres mil dólares. Entonces, la campaña "perdió" mil dólares, pero ganó cien nuevos contribuyentes que están en su base de datos. Si se envía a ellos cuatro cartas más durante la campaña, se obtendrá una respuesta del 20% y 25 dólares por carta. Los envíos subsecuentes producirán cien cartas que, con un 20% de respuesta y un monto de 25 dólares, producirán 500 dólares. El costo de las cartas se elevará a cuarenta centavos (primera clase). Si se envían las cuatro cartas a lo largo de la campaña, a los 100 originales, se obtendrán dos mil dólares menos ciento sesenta dólares por el costo del correo. Esto nos dará un total de 1,840 dólares, menos mil dólares de pérdidas del primer correo, lo que dará un total de 840 dólares."

Así, a medida que se continúe enviando correo a nuevos grupos, cada una de 10 mil personas, por ejemplo, se comenzará a desarrollar una pirámide hasta que la campaña haya creado un ingreso fijo mensual de X cantidad de dinero. Incluso con el 1% de respuesta, los ingresos generados serán sustanciales, aunque formar la pirámide requiere de más de un año de arduo trabajo.

2. La carta para pedir aportaciones para la campaña

Se recomienda que la carta mediante la que se solicitan las aportaciones para la campaña, tenga las siguientes características:

- El candidato debe firmarla, a menos que pueda hacerla firmar por alguien prominente y bien conocido en el distrito, o mejor aún por una celebridad nacionalmente reconocida.
- El tamaño de la carta será grande para que destaque del resto de la correspondencia y porque permite usar letras más grandes y más fáciles de leer por la gente mayor que, generalmente, es la donadora.
- Una estrategia para llamar la atención es atacar en el sobre al oponente o preguntar dolosamente. Otra mecánica es hacer un acto de campaña que llame la atención de la prensa y después incluir la nota periodística en la carta para reforzar la credibilidad. Ambas son estrategias de retadores poco conocidos.
- La carta será escrita en papel membretado de la campaña, constar de una o dos páginas y, aunque es una carta formal, parecerá lo más personal posible. Además se remitirá por correo de primera clase. "Lo ideal es que parezca que el candidato sacó el papel de su cajón y escribió la carta, nunca el equipo de la campaña."

- En el primer párrafo, el candidato debe presentarse y mencionar el puesto al que aspira. Enseguida explicará, de manera emotiva, por qué quiere ser electo; luego expondrá sus preocupaciones y su determinación de hacer algo para resolver el problema planteado; más adelante, se referirá a lo difícil que es hacer una campaña y a la imposibilidad de financiarla con sus propios recursos, por lo que es urgente la ayuda. La conclusión será la necesidad de que cada uno haga un pequeño sacrificio para bien del país. Finalmente, alentará la participación al señalar específicamente para qué, cuándo y dónde se necesita el dinero. "A mayor especificidad de la petición, mayor probabilidad de que alguien contribuya. Diga cuánto gastará y cómo se empleará. " Los párrafos serán cortos, pero impactantes. Al final agradecerá, de manera emotiva, la donación.
- Se recomienda pedir no sólo dinero, sino algo más que haga interactuar al elector con la campaña, como firmar alguna petición.
- A la carta se deben añadir biofolletos y un sobre para respuesta con el porte pagado. El uso de videos también es efectivo; enriquece el correo, no lo sustituye. El video aumenta un 15% las respuestas. También se pueden enviar audiocasetes con discursos y un llamado a apoyar la campaña. Asimismo, puede enviarse una credencial de campaña, de plástico, ya que a muchas personas les gustan las tarjetas con su nombre.
- Si conviene, puede añadirse a la carta una forma para que el propio donador cargue a su tarjeta de crédito su contribución, de acuerdo con los distintos montos opcionales que aparezcan en la misma forma.

3. El manejo del correo

El éxito de la colecta depende de que los costos se mantengan lo más bajo posible, por lo que deben vigilarse el precio de los impresos, del papel y de los sobres; el

método de imprimir la carta, el costo del envío postal y demás gastos en que pueda incurrirse.

Para probar la rentabilidad de la petición por correo, se muestrea el universo y con base en ella se envían las cartas; si la respuesta es suficiente, se lanza el correo masivamente. El éxito depende de que la lista contenga a los electores considerados como un blanco adecuado, de la fuerza de quien firma, del mensaje justo para el receptor, del tiempo oportuno en que se reciba, del texto y el diseño del sobre, así como de los materiales adicionales incluidos como refuerzo.

Con suerte, el monto recuperado puede ser suficiente para cubrir el costo del primer envío y contribuir para la remisión de los subsecuentes. No se debe olvidar que la verdadera ganancia de la colecta por correo no se realiza hasta el segundo, tercero y cuarto envío a los contribuyentes originales, los de la primera remisión de cartas.

Puede estimularse la respuesta a las cartas mediante llamadas telefónicas o visitas personales de los voluntarios. Algunos prefieren hacerlo primero, otros después del envío. Se supone que esto puede duplicar la cantidad de respuestas.

Cuando se repite la petición, ya no se necesita decir por qué se debe apoyar al candidato, sino por qué el donador debe enviar más dinero. Las peticiones repetidas deben ser muy "interaccionales", tienen que señalar necesidades, hacer sentir participación mediante la respuesta de cuestionarios de cómo piensa que va la campaña y qué puede hacerse de más. Asimismo, se debe aumentar la imagen de urgencia y reforzar la liga entre el candidato y el donador. Usar cada vez mejor papel es efectivo, sobre todo con donadores mayores.

Algunos aconsejan pedir nuevamente durante las dos semanas últimas de la campaña porque "a los donadores les gusta estar en la parte más caliente de la batalla".

Capítulo



E. Colecta por teléfono

La colecta por teléfono puede generar más fondos y en menor tiempo que el correo e incrementa la respuesta de tres y hasta diez veces más. Trabaja mejor en conjunción con el correo porque aumenta sus efectos y predispone a responder más a envíos futuros. Es más efectiva si la lleva a cabo el candidato porque permite una conversación directa con los donadores, lo que tiene un efecto personalizante. La intimidad y la inmediatez lograda sólo son inferiores a las visitas domiciliarias. Además, hace posible que el donador esté informado y pueda expresar sus intereses. "Con un buen cultivo, la lista de donadores puede convertirse en algo más que dinero: una base ciudadana."

Se trata de escuchar y tener empatía con los donadores. Al efecto, se puede añadir una petición para que actúen: pedirles permiso para incluir su nombre en algún documento, colaborar en la distribución de folletos para sus amigos, poner un letrero en su casa, por ejemplo. Lo importante es que los donadores se sientan muy cerca de la causa o del candidato, que pasen de ser donadores pasivos a involucrarse realmente. Esto puede hacerse mediante la profundización de su nivel de compromiso.

Capítulo



F. Solicitud por medios masivos

Durante las campañas se han hecho colectas por los diferentes medios masivos ' con resultados diversos. Desde anuncios en los diarios y *spots* de radio y televisión, hasta maratones radiofónicos y "teletones" de larga duración. Sin embargo, este tipo de colecta tiende a ser costoso y usualmente no produce una gran entrada de dinero, por lo que se corre el riesgo de pérdida de recursos, a menos que los espacios y tiempos usados constituyan una donación inicial y que la celebridad que haga la petición tampoco signifique un gran costo.

La efectividad es mayor si la colecta se realiza por los medios electrónicos; pero necesariamente depende del atractivo de quien pide las aportaciones, en especial si se trata de una celebridad de gran popularidad y prestigio público. También influyen los asuntos que se manejen, pues si se refieren a temas muy controvertidos, el interés que se despierta puede ser mucho mayor.

En todo caso, debe tenerse en cuenta que los medios masivos ofrecen, en general, una selectividad muy limitada para llegar hasta los donadores potenciales efectivos. En consecuencia, la respuesta que se espera es más bien resultado del numeroso público al que puede llegar la petición de fondos para la campaña. Sin embargo, este tipo de colecta puede tener efectos benéficos colaterales, ya que algunos voluntarios suelen ofrecer sus servicios y la campaña ser dramatizada y difundida. Además, transmitir la idea de que el candidato

tiene que recurrir al público para pedir fondos, pone de manifiesto su honestidad e independencia.

Capítulo



G. Venta de propaganda

Consiste en que el elector da una aportación a cambio de algún artículo de propaganda durante los actos a los que asiste el candidato, en los cuarteles de la campaña, en la vía pública o en puestos semifijos colocados en lugares de gran afluencia de público. Estos artículos pueden ser sumamente variados: literatura, carteles, banderines, botones, escudos, calcomanías, casetes, bolígrafos, gorras, camisetas y demás artículos propagandísticos utilitarios.

Quien hace la aportación debe tener conciencia de que no se trata de una simple venta, pues el precio de estos artículos no está relacionado con lo que se encuentra en el mercado, sino de que es una contribución a la causa del candidato y el artículo sólo constituye una manera de agradecer su donativo.

Lógicamente, los ingresos que pueden obtenerse por este intercambio no son significativos; además, las cuotas que se fijan para cada artículo no deben ser superiores a un 25% de su precio en el mercado porque resultarían muy caros a los ojos del elector. Sin embargo, esta manera de coleccionar fondos puede constituir un medio de reducir el monto del gasto que se realiza en este tipo de propaganda, que algunos denominan la "parafernalia" de la campaña.

MÉXICO: FINANCIAMIENTO NO PÚBLICO A LOS PARTIDOS POLÍTICOS

En el artículo 49 del COFIPE se definen las modalidades de financiamiento de los partidos. Se prohíben aportaciones de los poderes públicos de todos los niveles, salvo los establecidos en la ley: de la administración pública, también en todos sus niveles y sectores; de organismos extranjeros y personas que vivan o trabajen en el extranjero; de ministros y grupos religiosos; y de empresas mexicanos de carácter mercantil. Se señala que el financiamiento público prevalecerá sobre los otros tipos de financiamiento.

En lo que se refiere al financiamiento no público, se permiten aportaciones de militantes, de simpatizantes y mediante actos diversos de autofinanciamiento, así como de manejo financiero.

El financiamiento por la militancia puede ser por cuotas ordinarias y extraordinarias, por aportaciones de las organizaciones sociales y por las cuotas que hagan los candidatos para sus campañas. Los montos y la periodicidad de las cuotas y aportaciones son determinados por los propios partidos.

El financiamiento por los simpatizantes puede consistir de aportaciones en dinero o en especie de personas físicas y morales mexicanos con residencia en el país, de acuerdo a las siguientes reglas:

I. Cada partido político no podrá recibir anualmente aportaciones en dinero de simpatizantes por una cantidad superior al diez por ciento del total del financiamiento público para actividades ordinarias que corresponda a todos los partidos políticos.

II. Los partidos deben expedir recibos foliados en el caso de las aportaciones en dinero, salvo las obtenidas en colectas, siempre que no impliquen venta de bienes o artículos promocionales. En las colectas sólo se exige un informe del monto total obtenido. Las aportaciones en especie se harán constar en un contrato conforme a la ley.

III. Las aportaciones en dinero que realice cada persona física o moral facultada para ello, tendrán un límite anual equivalente al 0.05% del monto total de financiamiento público para el sostenimiento de actividades ordinarias permanentes otorgado a los partidos, en el año que corresponda.

IV. Las aportaciones en dinero podrán realizarse en parcialidades y en cualquier tiempo, pero el monto total aportado durante un año por una persona física o moral no podrá rebasar, según corresponda, los límites anteriormente señalados.

V. Las aportaciones de bienes muebles o inmuebles deberán destinarse, únicamente, para el cumplimiento del objeto del partido que haya sido beneficiado con la aportación.

El autofinanciamiento está constituido por los ingresos que los partidos obtengan de sus actividades promocionales, como conferencias, espectáculos, juegos y sorteos; eventos culturales, ventas editoriales, de bienes y de propaganda utilitaria, las que estarán sujetas a las leyes correspondientes.

El financiamiento por rendimientos financieros puede hacerse mediante la creación de fondos y fideicomisos con su patrimonio o con las aportaciones que reciban adicionalmente a las ya señaladas, las que deben ajustarse a los límites también ya mencionados.

COFIPE, noviembre de 1996

El frente de la propaganda

C A P I T U L O I I I

Su objetivo es mantener el flujo adecuado de la propaganda hacia los electores considerados blanco, de acuerdo con la coalición ganadora. Se trata de llevar a la práctica el programa de medios pagados y, en su caso, hacer las modificaciones pertinentes y oportunas en función de la dinámica de la competencia electoral.

Capítulo



A. Actividades principales

Para mantener este flujo, en el frente de la propaganda deben realizarse las actividades de: diseño, adquisición, producción, distribución, mantenimiento, control y evaluación de la propaganda.

1. Diseño

Aun cuando al iniciarse la campaña se cuente con la propaganda suficiente, en el desarrollo de la contienda electoral se requerirá de nuevos diseños de propaganda, conforme a los resultados que se vayan obteniendo, así como para atacar y responder a los opositores. Lógicamente, los nuevos diseños originarán procesos adicionales de adquisición, producción y distribución del material propagandístico.

Hoy el avance de la tecnología permite diseñar y producir con una gran rapidez propaganda impresa, de radio y de televisión, de modo que se ha acortado el tiempo de respuesta de las campanas a las oportunidades que se les presentan para concentrar sus esfuerzos, atacar y contestar ataques de los opositores.

2. Producción y distribución

Ninguna campaña puede iniciarse con toda su propaganda ya producida, tanto por razones presupuestales como por la necesidad de conservar cierta flexibilidad ante de producción de propaganda con los puntos de difusión o entrega a

los electores y, en su caso, considere los almacenes necesarios para su distribución más eficaz hacia esos puntos.

Manejar la producción de la propaganda sin considerar sus posibilidades reales para hacerla llegar con oportunidad a los electores blanco, puede originar que al término de la campaña los almacenes aún se encuentren llenos de artículos de propaganda que han quedado obsoletos por problemas de distribución.

De cualquier manera, en el trabajo de distribución adquieren fundamental importancia la organización territorial que desarrolle la campaña¹ y la labor que desempeñan los voluntarios.

3. Adquisición de espacio y tiempo en los medios

Por las razones ya señaladas, la adquisición de espacio y tiempo en los medios publicitarios no puede hacerse de una sola vez para todo el esfuerzo de propaganda. Siempre pueden ser necesarios ajustes o compra de espacio y tiempo de último minuto, sobre todo durante las semanas finales. Ésta puede ser una tarea intermitente a ejecutar en este frente.

4. Control

Consiste en verificar que la propaganda llegue a los electores en la cantidad, calidad y tiempo previsto en el programa de medios pagados y hacer las correcciones que correspondan. Se debe ejercer control sobre los puntos de difusión o entrega de la propaganda: bardas pintadas, anuncios exteriores espectaculares y mantas colocadas; mercados, estaciones del metro, paradas de camiones y calles

¹ Véase el capítulo IV "La organización" de la Tercera Parte del Manual.

cubiertas; rutas de autobuses y taxis portadores de mensajes. Siempre que sea posible, se debe ubicar en un plano de la división electoral la distribución de estos puntos de difusión, que debe corresponder a la estrategia general de la campaña.

Del mismo modo, si la campaña es mayor y la división electoral extensa, se deben ubicar, en el plano correspondiente, las coberturas de los medios masivos utilizados para la propaganda.

Ambos planos sobrepuestos pueden mostrar visualmente las áreas cubiertas por la propaganda, de manera más o menos permanente y en forma independiente, pero siempre coordinada con las acciones que se realizan en el frente del candidato. Se puede disponer, así, de una representación gráfica y general del frente de la propaganda.

Otro punto a controlar son los actos en los que participa el candidato, que requieren necesariamente de colocación y distribución directa de propaganda entre los electores: mítines, marchas, reuniones con grupos organizados, actos de colecta de fondos, campaña en la vía pública o casa por casa y demás actos de contacto del candidato con los electores. La propaganda debe corresponder al tipo de acto y su distribución directa debe estimarse de acuerdo con el posible número de asistentes. Quien se responsabilice del frente de la propaganda debe garantizar al candidato que contará con el abastecimiento adecuado del material respectivo, en todos los actos en los que esté presente.

La promoción del voto es el otro frente que debe ser abastecido de propaganda. Se trata de dotar a los voluntarios del proselitismo casa por

casa o, en su caso, suministrar a quienes promueven el voto por correo el material adecuado para apoyar sus acciones.

El control de este tipo de propaganda puede ejercerse de acuerdo con el número de hogares-elector que serán el blanco de esos tipos de actividad. Para prevenir que la propaganda se distribuya sin sentido, se aconseja capacitar a los voluntarios acerca de cómo y dónde entregarla.

Si la campaña utiliza los medios masivos impresos y electrónicos, es necesario verificar que las publicaciones o transmisiones de la propaganda se realicen conforme a lo convenido en cuanto a espacios y ubicación, si se trata de publicaciones; o duración, horario y frecuencia, en lo que se refiere a radio y televisión. Al efecto, debe hacerse un álbum de recortes y tener responsables del monitoreo de los *spots* que se difundan por radio y televisión.

El control adecuado de la propaganda no sólo puede significar mayor efectividad en el cumplimiento del programa de medios pagados, sino rendir sustanciales ahorros porque evita el manejo desordenado de los artículos y su consecuente desperdicio.

5. Evaluación de la propaganda

Se debe establecer alguna manera de verificar la forma en que los electores reciben el mensaje de la propaganda. En las campañas mayores, dentro de las encuestas de seguimiento y de trayectoria se incluyen preguntas de cuyas respuestas se infiere el grado de efectividad con que la propaganda está cumpliendo su papel. También las encuestas de panel pueden servir para el mismo propósito.² En las campanas

² Ver capítulo II "Identificación y ubicación de electores" de la Segunda Parte del Manual.

menores, la evaluación de la propaganda puede realizarse de manera informal, mediante las opiniones de electores representativos de los grupos a los que está dirigida y el grado en que, espontáneamente, los asistentes a los actos de la campaña hacen referencia o recuerdan el contenido de los mensajes propagandísticos.

No debe dejarse de tomar en cuenta la evaluación que, de algún modo, pueden expresar los oponentes, aunque siempre será difícil que reconozcan algo más que los aspectos negativos; de cualquier modo, sus juicios son valiosos para la retroalimentación.

Importante es la evaluación que puede hacer la prensa de la propaganda de la campaña. Si la evaluación negativa de la prensa es general y frecuente, el efecto puede reducirse, pues los comentarios de los periodistas actuarán como contrapropaganda; por lo tanto, lo que procede hacer de inmediato son las modificaciones pertinentes.

La evaluación permite ajustar la propaganda a los resultados obtenidos en la investigación formal o informal de sus efectos en los electores, a la reacción de los oponentes y al juicio de la prensa. De acuerdo con ella deben tomarse las decisiones de incrementar la propaganda más efectiva, de hacer ajustes en aquello que tergiverse el mensaje o de desechar la que resulte inútil, poco eficaz y contraproducente. Así, la evaluación puede incrementar la eficacia de la propaganda y reducir el desperdicio de recursos que significan los esfuerzos propagandísticos inútiles.³

³ Para Ellul, "la propaganda inefectivo no es propaganda".

6. Mantenimiento

En especial, la propaganda exterior puede requerir de cierto mantenimiento o reposición para que conserve plenamente el efecto de persuasión pretendido, sobre todo si la campaña es larga. Algunas bardas tendrán que ser retocadas o vueltas a pintar si han sido manchadas; los carteles, pancartas, estandartes, gallardetes, "pasacalles" y mantas pueden sufrir deterioro por la acción del viento, el sol y la lluvia, o ser destruidos por las personas. Dependiendo de la duración de la campaña, de la resistencia de los materiales utilizados y del vandalismo de la gente o de los opositores, en este frente se tienen que instrumentar acciones periódicas para mantener la propaganda en buenas condiciones. No debe olvidarse que la propaganda exterior es lo único que muchos electores verán físicamente de la campaña, de manera que si se decolora, amarillenta, desgarrar o cuelga descuidadamente, se pueden inferir características similares del candidato y de su actividad.

La vigilancia para que la propaganda colocada en espacios exteriores se mantenga en condiciones adecuadas para producir el efecto buscado, también es una tarea que debe asumir la organización territorial de la campaña.

7. Actos de propaganda

Con el solo propósito de distribuir propaganda, puede ser necesario organizar actos en las zonas consideradas prioritarias por la estrategia de la campaña. Por medio de "brigadas de propaganda", compuestas por cinco o seis voluntarios, se puede distribuir literatura en la vía pública, centros comerciales, salidas del metro, a bordo de los autobuses e, incluso, realizar mítines "relámpago".

Estas mismas acciones pueden emprenderse a la salida de los espectáculos masivos, musicales, deportivos o de cualquier índole y, en general, en todos los lugares en donde se concentre gran cantidad de electores por cualquier motivo.

Con estos mismos fines, pueden organizarse recorridos de vehículos con altoparlantes en las colonias y barrios de importancia estratégica para el candidato, sobre todo durante las últimas semanas de la campaña.

La variedad de actos de propaganda no tiene más límite que la imaginación, la capacidad y el arrojo de activistas dedicados a aprovechar toda concentración de posibles electores para difundir el mensaje de la campaña, de viva voz, con grabaciones *ad hoc* o mediante el reparto de propaganda impresa. Por ejemplo, pueden organizarse "brigadas motorizadas de propaganda", en las que uno o varios vehículos decorados con el nombre y el logotipo del candidato, tripulados por un chofer y un activista, ambos capaces de turnarse, equipados con altoparlantes, recorren las calles de las zonas de la división electoral más relevantes para la campaña. Se trata de transmitir el mensaje del candidato y de entregar literatura a quienes se acerquen al vehículo.

Esta misma brigada compuesta por más vehículos puede convertirse en una "caravana de propaganda," cuyo propósito principal es mostrar la fuerza del partido; por eso, cuantos más vehículos participen se supone que se mostrará más fortaleza. Las caravanas se organizan por grupos de cinco y la coordinación se realiza mediante motociclistas. La decoración de los vehículos pretende tener un efecto visual equiparable al del

sonido. Asimismo, los altoparlantes se coordinan para no interferirse. La sonorización puede ser musical, himnos del partido, *spots*, *textos ad hoc* o micrófono libre a cargo de activistas entrenados para comunicar el mensaje del candidato. En algunos puntos del recorrido pueden ubicarse grupos de militantes para que, con la mayor espontaneidad posible, vitoreen la caravana a su paso. Para lograr una mayor efectividad, no es raro que pasen por la misma avenida varias veces, pero con un decorado distinto en los vehículos para que se crea que se trata de una caravana diferente a la que ya pasó.

Con el fin de atraer la atención de los medios noticiosos, estos actos pueden ser coordinados para que se realicen de manera simultánea o escalonada, en número y en lugares tales que puedan ser vistos como un gran despliegue de organización y fuerza propagandística de la campaña. El propósito es crear la noticia de que se han rebasado todos los frentes y la campaña ya se extiende a todos los rincones de la división electoral.

Otra práctica frecuente es la transmisión en vivo o diferida de los actos de la campaña para darles un carácter noticioso, a pesar de que sean pagados por la campaña.

Capítulo



B. Propaganda para el reconocimiento del nombre

Generalmente, la colocación o pinta de propaganda dirigida a crear el reconocimiento del nombre implica un conjunto de tareas: se inician con la localización específica de los lugares disponibles más adecuados; continúa con la obtención del espacio de manera gratuita o mediante renta; sigue con la colocación o pinta misma de los letreros; prosigue con la vigilancia de que su estado sea el correcto; y, culmina con el cambio estratégico del contenido del mensaje.

De acuerdo con los recursos disponibles, las tareas se realizan: mediante la contratación de artesanos o empresas dedicadas a los anuncios visuales; y la organización de grupos de voluntarios que localizan espacios, solicitan los permisos, participan en la colocación o pintura y vigilan la conservación de la propaganda.

La manera como se llevan a cabo estas actividades puede ser aprovechada para producir un "efecto de ganadores"; es decir, provocar en el electorado la impresión de gran fuerza de la campaña e inminente victoria. Con este propósito puede concentrarse la propaganda de manera que domine visualmente las zonas en las que se coloca o pinta.

Se han identificado varias estrategias para lograr impacto entre los electores; las principales son las siguientes:

- Colocación relámpago. Consiste en preparar todo sigilosamente para colocar, en una sola noche, la propaganda, de modo que los electores se sorprendan al día siguiente cuando vean completamente cubierta su colonia. La aparición repentina de mucha propaganda multiplica su efectividad, porque el elector no puede hacer otra cosa que ponerle atención. Asimismo, sugiere que el candidato debe tener una gran organización detrás de él para colocar o pintar tantos letreros tan rápido.
- Saturación de arterias. Concentra la propaganda en las principales vías de circulación hacia el trabajo, las escuelas y los mercados de determinados grupos de electores, aunque estas vías ya no correspondan a la división electoral en donde tiene lugar la elección.
- Mensaje intermitente. Consiste en colocar, de manera intermitente, letreros con *slogans* llamativos en un tramo largo de una vía de gran circulación.
- Aproximación sucesiva. Para llamar la atención de los electores se colocan varias cuadras antes y después de un gran anuncio del candidato, letreros que señalan la distancia que falta para llegar a este anuncio y, una vez que se ha pasado, la distancia a la que va quedando atrás.

Los errores más frecuentes en el manejo de la propaganda dirigida a aumentar el reconocimiento del nombre del candidato son:

- Una mala localización, es decir que se ubique o se circule en lugares en los que la afluencia de los

electores blanco no es muy numerosa ni frecuente, aunque sí exista un tránsito continuo.

- Que el mensaje principal no sea legible a distancia, con facilidad y rapidez, ya sea porque se utilizan muchos elementos, porque su dimensión no atrae la mirada, porque su colocación impide la lectura o porque los datos que importan están escritos con letras demasiado pequeñas.
- Que le falten elementos indispensables para que el elector capte de inmediato el nombre del candidato, el puesto al que aspira y el partido a que pertenece; datos sin los cuales no puede decidir el voto a su favor.
- Que se ubique entre tantos otros letreros que sature la atención del elector.
- Que los fenómenos naturales como la lluvia o el viento los destruyan rápidamente o los maltraten de modo que ya no sea posible distinguir que se trata de propaganda en favor de un candidato.

Capítulo



C. Propaganda de reforzamiento, persuasión y disuasión

Una vez conseguido el reconocimiento del nombre en la mayoría de los electores, la estrategia más común seguida para el uso de la propaganda es difundir las características positivas del candidato y su mensaje general; a medida que se acerca el final de la campaña, diversificar la propaganda para dirigirla, específicamente, a los grupos identificados como aún indecisos o que pueden cambiar de bando, ya sea mediante llamados positivos o ataques a los opositores.

1. Literatura de la campaña

La literatura de la campaña se diseña y produce para proporcionar información acerca del candidato, sus propuestas y su partido, con algún grado de detalle. Sea que se trate de un folleto único, como en las campañas pequeñas, o de distintas variedades, la literatura debe servir como apoyo al mensaje que transmite el candidato en sus actos de campaña: a la petición del voto casa por casa o en la vía pública hecha por los voluntarios o el propio candidato, y a la carta que se envía por correo a los electores para pedirles aportaciones de dinero, el voto o ambos. En función de estos propósitos, deben estimarse los tipos de literatura que serán necesarios y las cantidades que se requerirán para apoyar, eficazmente, estas acciones.

Esta literatura, especialmente los volantes, puede ser utilizada como instrumento de la campaña negativa para responder a los ataques con celeridad y eficacia.

Los errores más frecuentes que se dan en el diseño y producción de la literatura de la campaña son los siguientes:

- Que su diseño sea pobre en cuanto a calidad de papel, impresión, legibilidad y doblado, en el caso de literatura destinada al correo. Si bien la literatura no debe imprimirse de manera lujosa y con ostentación, distribuir una de mala calidad, puede ser peor que no tener alguna.
- Que los temas que trate no correspondan al mensaje de la campaña, que incluya más de tres temas o que plantee asuntos muy controvertidos que puedan ser aprovechados por los oponentes o tomados por la prensa para cuestionar las posiciones del candidato.
- Que el enfoque se centre más en la persona del candidato que en lo que pueda despertar el interés del grupo de electores a los que se dirige.
- Que contenga errores tipográficos y de ortografía.
- Que el texto sea confuso, farragoso, complejo y extenso, de modo que provoque el rechazo a leerlo o requiera de mucho esfuerzo para entenderlo.
- Que omita los datos de identificación del candidato, el puesto al que aspira y el partido que lo postula.
- Que haga uso de fotografías, caricaturas e ilustraciones de mala calidad de origen o de impresión.
- Que su lectura y visualización resulte aburrida.
- Que su innecesaria variedad aumente los costos de diseño y producción.
- Que su ritmo de diseño y producción no corresponda a las necesidades de la campaña, de modo que se genere carencia o escasez, o retrase los demás programas de contacto con el elector.

2. Diarios y revistas

Durante los últimos domingos de la campaña se incrementa el uso de la propaganda en los diarios, dada

su capacidad para llegar con rapidez a electores de mayor nivel socioeconómico. Es entonces cuando, mediante desplegados, se dan a conocer nuevos apoyos, comparaciones entre los candidatos y detalles acerca de los ataques lanzados en la radio o la televisión, así como de las respuestas a los mismos.

Los errores más frecuentes en que incurren las campañas en el manejo de su propaganda en los diarios son:

- Que los lectores habituales de los diarios no correspondan a los electores buscados por la propaganda.
- Que la propaganda se publique en los días en los que baja la atención de los lectores.
- Que la propaganda se inserte en las secciones que habitualmente no lee el grupo de electores hacia los que se orienta el mensaje propagandístico.
- Que el texto de la propaganda sea extenso, complejo, farragoso y la tipografía pequeña, de modo que desaliente la lectura.
- Que el diseño gráfico de la propaganda carezca de atractivo visual, por lo que el anuncio no capte la atención de los lectores.
- Estos mismos errores se pueden repetir en la propaganda destinada a las revistas.

3. La radio

La radio es el medio masivo de difusión más personal de todos, puesto que, por lo general, las personas la escuchan en forma individual. La radio es única en su género por un aspecto importante: no es visual, se dirige únicamente a los oídos. El sonido debe cumplir el cometido de la comunicación. Sin embargo, los mensajes verbales de la radio tienen que despertar imágenes en la mente del radioescucha.

Durante la campaña, la radio ofrece las ventajas de una rápida y poco costosa producción de la propaganda, así como la posibilidad de salir al aire de inmediato. De ahí que se utilice para atacar a los oponentes y responder a sus ataques con gran agilidad y oportunidad, a veces en la propia voz de los candidatos para mayor efectividad. Por eso, algunos piensan que la radio funciona óptimamente en una táctica de guerrilla.

Los errores más frecuentes cometidos en el uso de la radio para la propaganda de la campaña son los siguientes:

- Que el grupo de electores blanco no coincida con el auditorio de las estaciones de radio por las que se transmite el mensaje propagandístico.
- Que el excesivo número de radiodifusoras utilizadas y la limitada frecuencia de la propaganda difundida diluyan el impacto e impidan tener efectos importantes en los auditorios alcanzados.
- Que la propaganda no sea suficientemente reiterativa. La repetición es la esencia de la radio moderna. Hay que repetir las ideas fundamentales, pero con variaciones.
- Que los textos estén redactados para la palabra escrita. Hay que escribirlos para la palabra hablada. Deben usarse palabras y oraciones breves, que le dan al texto la fluidez de la conversación y ayudan a hacer hincapié en las ideas importantes.
- Que participe directamente en la propaganda un candidato cuya voz suena aburrida o que es incapaz de precisar sus mensajes con orden, claridad y, especialmente, brevedad.
- Que se usen locutores profesionales que suenen falsos. La radio es profundamente personal e íntima, como hablar con alguien, no hablarle a alguien. Debe escucharse como el habla normal. Los monólogos y las conversaciones tienen que parecer naturales; de lo

contrario, el elector no tardará en perder el interés en lo que se dice.

- Que se abuse de los efectos de sonido y se provoque el rechazo o la distracción del mensaje principal.
- Que la propaganda utilice un formato muy gastado por los *spots* comerciales.
- Que desde los primeros segundos el mensaje se identifique como propaganda y suscite un rechazo prematuro.
- Que la propaganda sea aburrida. La radio es una emoción humana electrónica; mueve a los radioescuchas como es imposible hacerlo mediante la prensa y la televisión. La emoción está en la audiencia, el trabajo es tocar la cuerda correspondiente.

4. La televisión

Por el amplio potencial persuasivo de la televisión, los *spots* de sesenta, treinta y veinte segundos son hoy una parte importante en las campañas mayores. Además, su producción profesional puede ser realizada en veinticuatro horas, por lo que se ha incrementado su uso en las campañas para lanzar y responder ataques. Por eso, hay quienes consideran a la propaganda por televisión la manera más fácil de movilizar a los electores.

Sin embargo, la televisión es sumamente costosa, tanto en lo que se refiere a la producción como al tiempo de difusión. Su amplia cobertura y la heterogeneidad del público captado determinan que, por lo general, los mensajes propagandísticos lleguen a grandes grupos de electores no comprendidos dentro del blanco apuntado por la estrategia de la campaña, de lo que puede resultar un alto costo por millar ponderado o demográfico.⁴

⁴ Véase el capítulo IV "La propaganda: el programa de medios pagados" de la Cuarta Parte del Manual.

Los principales errores que Con mayor frecuencia se cometen en el uso de la televisión para difundir la propaganda son los siguientes:

- Que el grupo de electores blanco no coincida con el auditorio de las estaciones de televisión por las que se transmite el mensaje propagandístico. Los electores blanco no se enterarán de que se ha difundido la propaganda dedicada a ellos.
- Que el horario de transmisión corresponda a los periodos de menor *rating*, o no coincida con los programas o con los hábitos televisivos de los electores hacia los cuales se dirige la propaganda. El mensaje no alcanzará a llegar a sus destinatarios.
- Que se produzcan varios spots, pero que se transmitan con una frecuencia insuficiente para que alguno pueda lograr un impacto en los electores comprendidos en el blanco de la propaganda. El mensaje se diluirá por falta de reiteración.
- Que la combinación de imágenes y sonidos no exprese con claridad el mensaje de la campaña. En televisión, el mensaje debe ser visualizado y poder captarse aun sin audio. Es necesario procurar que las porciones de video y audio colaboren una con la otra. Si el mensaje no resulta claro para el elector, por muy llamativo que pueda ser el *spot*, no cumplirá su cometido.
- Que la imagen proyectada por el candidato, si es que participa directamente en la propaganda, sea pobre, "desangelado", o simplemente no coincida con el mensaje general de la campaña. Resultará peor para la campaña que el elector conozca de cerca al candidato.
- Que contenga deficiencias en el audio o que el video resulte defectuoso o distorsionado. No se debe olvidar que la propaganda, en este caso el *spot*, puede ser la única imagen que el elector tiene para juzgar al candidato. Si no se cuenta con los recursos adecuados será mejor abstenerse de usar televisión.

- Que el spot resulte demasiado complejo. No se debe incluir más de un asunto por *spot*, aun el *biospot* debe girar alrededor un solo tema. Siempre es prudente simplificar, sobre todo en la televisión. Es errado tratar de meter el mayor número de palabras en 30 segundos. En televisión, la imagen es más importante que la palabra. Los silencios pueden ser más elocuentes que la mejor prosa.
- Que el mensaje no resulte creíble. Una cuidadosa elección del lenguaje, los escenarios y las escenas puede contribuir mucho a crear una atmósfera de credibilidad. Sin embargo, el elemento más importante en un *spot* es el control de la fuerza del concepto. Una idea estúpida no la salva la más rica producción, y viceversa.
- Que *el spot* resulte aburrido. La comunicación por televisión usa tres dimensiones: sonido, imagen y movimiento. El ritmo y la cadencia son esenciales para el éxito de un *spot*. La acción y el entretenimiento deben usarse como un recurso importante, cuando sea posible.
- Que el mensaje resulte demasiado agresivo. Los ataques y contraataques corren el riesgo de que el público cambie de canal o apague el aparato. Para evitar este efecto hay que usar habilidosamente el humor.

EL JUEGO DEL BUEN HUMOR

Cuando se vio claro que la designación de *homo sapiens* no convenía tanto a nuestra especie como se había creído en un principio porque, a fin de cuentas, no somos tan razonables como gustaba de creer el siglo XVIII en su ingenuo optimismo, se le adjuntó la de *homo faber*. Pero este nombre es todavía menos adecuado, porque podría aplicarse también a muchos animales el calificativo de *faber*. Ahora bien, lo que ocurre con el fabricar sucede con el jugar: muchos animales juegan. Sin embargo, me parece que el nombre *homo ludens*, el hombre que juega, expresa una función tan

esencial como la de fabricar, y merece, por lo tanto, ocupar su lugar junto al de homo faber.

Cuando examinamos hasta el fondo, en la medida de lo posible, el contenido de nuestras acciones, puede ocurrirnos la idea que todo el hacer del hombre no es más que un jugar. La vieja ilusión no es, sin embargo, objeción bastante que nos obligue a renunciar a la idea que considera al juego como un factor en todo lo que se da en el mundo. La cultura humana brota del juego y en él se desarrolla.

Johan Huizinga

Los videos producidos como propaganda para ser enviada directamente por correo a los grupos de electores considerados estratégicos, comparten muchas de las características de la televisión, pero pueden incurrir en fallas más graves. Es frecuente la baja calidad de reproducción que pueden tener los videos masivos. De usarse en la campana, debe muestrearse su calidad antes de remitirlos a sus destinatarios. No debe olvidarse que tener propaganda de mala calidad es peor que carecer de ella.

Capítulo



D. Propaganda de motivación

Los regalos de campaña presentan a los candidatos, convierten su mensaje en algo tangible, en objetos visibles. Contribuyen a aumentar el reconocimiento del nombre, pero como ya se ha mencionado son particularmente útiles para motivar a quienes ya están comprometidos con el candidato.

No obstante, muchas campañas compran cientos de prendedores, calcomanías, lápices, calendarios, botones, escudos y demás artículos similares, simplemente para mantener en alto la moral del equipo. Como esta compra puede significar una gran erogación para la campaña, se han establecido algunas recomendaciones, entre las que destacan las siguientes:

- Cuando estos artículos no son estrictamente necesarios, no deben adquirirse si la campaña carece de recursos suficientes para solventar los otros tipos de propaganda. "Esta propaganda es como las especias, dan sabor a la campaña, pero en exceso pueden arruinarla."
- De comprarse, el nombre y el partido del candidato serán fácilmente identificables a distancia, sin incluir más elementos que dificulten esta identificación. Para que atraigan mejor la atención deben usarse colores vivos y letras grandes.
- Las cantidades no deben ser estimadas por millares, sino de acuerdo con los actos específicos en que

serán distribuidas, los grupos concretos que los recibirán y la capacidad real para hacérselos llegar oportunamente, si es el caso.

- Los artículos escogidos deben ser de algún modo exclusivos de la campaña y nunca imitar a los que reparten los oponentes. "No copie. Haga algo diferente e inteligente."
- Dada la multitud de empresas dedicadas a estas "novedades", debe buscarse el mejor precio, local y nacional.

El frente de la información noticiosa

C A P Í T U L O I V

El objetivo de este frente es mantener la presencia del candidato en los medios masivos, de modo que se difunda su mensaje, se conozcan sus mejores cualidades y se transmita la impresión de que la fuerza con que se desarrolla la campaña lo llevará necesariamente a la victoria electoral.

Se trata de llevar a la práctica el programa de medios gratuitos¹ y, en su caso, hacer las modificaciones pertinentes y oportunas, de acuerdo con el desarrollo de la competencia electoral, para sacar provecho noticioso de todos los actos del candidato y de todas las actividades de la campaña, así como para hacer uso de todas las oportunidades de insertar información ofrecida por los medios noticiosos.

La atención que los medios informativos prestan a las campañas depende de muchos factores. El nivel de la elección es fundamental: las campañas pequeñas y locales suelen no llamar la atención de la prensa; las presidenciales, la acaparan. También cuentan las expectativas acerca del sentido de la votación; por ejemplo, si los resultados previstos pueden modificar significativamente las tendencias electorales o si se trata de una contienda muy reñida, la prensa dedica más atención a los procesos electorales. Además, depende de los propios contendientes: si participan candidatos de personalidad fuerte y con posiciones precisas y opuestas, la cobertura de la prensa puede ser más amplia y constante.

En cualquier circunstancia, "ganar" los medios es de importancia estratégica para todas las campañas.

¹ Véase el capítulo V "Las relaciones con la prensa" de la Cuarta Parte del Manual.

Capítulo

IV

A. Actividades principales

Para lograr el objetivo general que se persigue en este frente, es necesario realizar una serie de actividades, entre las que destacan las siguientes:

I. Mantener relaciones con los medios noticiosos

Lo ideal es entablar buenas relaciones con cada director de diario, de radiodifusora o de revista, y con los periodistas, camarógrafos y fotógrafos que cubren la fuente política especializada, para que se apoye la campaña o, por lo menos, no se le sujete a críticas y ataques despiadados. Lo factible es desarrollar relaciones de colaboración respetuosa y recíproca para que periodistas y candidatos puedan cumplir sus propósitos. Lo peor es llegar a establecer relaciones conflictivas que generen ausencia o restricción de la cobertura o un enfoque cargado de animadversión; ninguna campaña puede permitirse el lujo de tener enemigos entre los profesionales de la información.

Para lograr buenas relaciones con los medios noticiosos se han formulado una serie de recomendaciones que el candidato y el responsable de la atención de este frente deben observar:

- El mejor consejo sigue siendo: diga siempre la verdad. "Nunca mienta a un reportero. Ni trate de ser algo que no es."
- Sólo se debe responder a alguna pregunta cuando se tenga certeza de la respuesta. Vale más callar que después corregir.

- En general, el candidato será su propio vocero, no el equipo de la campaña.
- Se convocará a la prensa cuando se tenga algo importante que decir. De lo contrario, se perderá seriedad y la prensa terminará por no acudir, aun cuando exista una noticia relevante.
- Se procurará un estilo de accesibilidad constante, de apertura a los comentarios y sugerencias, de permitir el diálogo sobre los males de la campana, de manejar los desacuerdos de frente y abiertamente.
- Puede compartiese la estrategia con la prensa mediante presentaciones previas para los reporteros de los materiales que se enviarán al público y a los medios masivos. El éxito real de la campaña no es el plan, sino su realización. Se puede incluso revelar las contribuciones, sin dar datos acerca de los donadores, así como informar de la manera en que se está gastando el dinero en cantidades y porcentajes gruesos.
- Se distribuirá equitativamente la información. Aunque se prefiera a los grandes medios, hay que dar también algo a los pequeños.
- La cobertura de los actos de los oponentes no dará origen a reclamaciones y conflictos.
- La relación con los reporteros será de respeto, como ojos y oídos de electores ausentes.
- Se tratará directamente con los reporteros lo que no le agrade al candidato, no planteárselo a sus jefes. Con calma se pueden aclarar situaciones con ellos, pero sin llegar a la confrontación pública.
- La queja sistemática con los reporteros acerca de lo que escriben siempre es fuente de conflicto. Más vale desarrollar una piel gruesa y sentido del humor.
- Nunca se acusará a la prensa o a un reportero de parcialidad. Es mejor invitarlo para discutir el problema. Si no se resuelve, hay que ignorarlo y evitar darle más entrevistas, a menos que otro reportero esté presente.

Es tarea fundamental del responsable de este frente acercar al candidato con la prensa mediante visitas a los medios y reuniones informales, así como resolver cualquier roce que pudiera suscitarse entre ambos.

El personal de la campaña que participe en este frente conducirá al candidato de una manera congruente en sus contactos con la prensa y lo protegerá de preguntas y asuntos peligrosos hasta que se desarrolle una estrategia bien pensada.

2. Mantener informado al candidato

A pesar de andar en campana, el candidato será informado de los acontecimientos locales, nacionales e internacionales, de las acciones gubernamentales, de lo que se difunde acerca de su campaña y la de sus opositores.

En las campañas pequeñas uno o dos voluntarios pueden hacer recortes de prensa y estar atentos a las noticias de radio y televisión para preparar un resumen noticioso de cada día. En las campañas mayores, esta labor se realiza de manera más completa y compleja.

Lo importante es que el candidato pueda reforzar su mensaje con los acontecimientos diarios y responder adecuadamente a la solicitud de opiniones y posiciones respecto a esos sucesos que le harán la prensa o los mismos electores interesados en ellos.

3. Analizar la prensa

Sobre todo en las campañas mayores, debe realizarse a diario un análisis de la manera como se están reflejando las actividades electorales en la

prensa, tanto en lo que se refiere a la campaña propia como en lo que corresponde a la que llevan a cabo los demás candidatos.

Se trata, en primer lugar, de identificar omisiones, poca relevancia de las notas acerca de la campaña, errores en la información, énfasis en otros aspectos distintos a los que puedan reforzar el mensaje, tendencias a la etiquetación negativa del candidato, parcialidad u hostilidad de algunos diarios y periodistas.

En segundo término, se analiza, con criterios similares, la información que los medios noticiosos difunden respecto a las campañas de los opositores.

En tercer lugar, de acuerdo con el análisis realizado, se sugieren medidas para: corregir las deficiencias que dependen del candidato o de la organización de la campaña; resaltar aspectos que clarifiquen el mensaje o eviten impresiones negativas del candidato; y, precisar a los reporteros y articulistas la información que motiva sus juicios críticos y negativos.

En cuarto término, la información acerca de los candidatos opositores y sus campañas se analiza para tratar de aprovechar sus aspectos negativos mediante un mayor énfasis en las diferencias que el candidato guarda respecto a ellos o, más directamente, por medio de la campaña negativa.

4. Generar noticias de los actos del candidato y de las actividades de la campaña

Su propósito es mantener un flujo constante de información de la campaña hacia los medios

noticiosos, principalmente mediante boletines de prensa. Al efecto, debe desarrollarse todo un sistema de distribución oportuna de boletines a los periódicos y estaciones de radio y televisión, de modo que se facilite su inclusión inmediata en las emisiones noticiosas.

Los boletines de prensa pueden ser de varios tipos:

a. De tema o posición

Como la mayoría de los medios no publican la literatura de propaganda, el candidato necesita volverla discurso ante un grupo de electores, ante su equipo o frente a los voluntarios, para que pueda ser considerada noticia y después emitir al boleto correspondiente. Normalmente, estos boletines suelen emitirse cada dos semanas a lo largo de la campaña.

b. De oposición

Es un boletín orientado aparentemente a algún asunto o problema, en el que se destaca la solución que propone el candidato y una crítica, incidental o inferida, al oponente. También puede comenzar el boletín con una crítica completamente abierta y directa a la posición del oponente y concluir con la propuesta del candidato para resolver el problema. La posición atribuida al oponente puede ser reciente y precisa o deducida de sus intervenciones públicas o de sus votos legislativos, si es el caso.

El ataque puede ser más general en su naturaleza y con pocos ejemplos específicos para fundar lo que se afirma, como acusar al oponente de no ser representativo del distrito para a

continuación señalar, específica o implícitamente, lo que hace diferente al candidato de sus opositores. La intención es reducir el *rating* favorable del oponente principal y definir claramente las diferencias entre ambos. Este tipo de boletín suele utilizarse en la campaña negativa durante las últimas semanas con una frecuencia semanal.

c. Acerca de las actividades de la campaña

Incluyen los informes de avance de la campaña, de recolección de fondos, anuncios de nombramientos, actos, actividades, seguimiento de los mismos, boletines fotográficos del candidato con diferentes miembros de la comunidad, resultados de las encuestas favorables y avales notables. Suele generarse uno por semana. Estos boletines se deben referir a hechos pasados, ya que dar a conocer previamente el programa del candidato representa más desventajas que ventajas, pues proporciona a los opositores la oportunidad de adelantarse al candidato.

d. Eventuales

Son resultado de acontecimientos imprevistos, por lo que no pueden ser planeados en número y tiempo. No sólo son emitidos en consideración a la conducta o los ataques del oponente, a algún hecho de la campaña u otro incidente electoral, sino también pueden ser la respuesta a un determinado suceso de fundamental importancia que tenga lugar en la división electoral o en el ámbito nacional o internacional. Como aspirante a ser el líder político de la comunidad, el candidato tiene la responsabilidad de dar a conocer al público sus reacciones a estos acontecimientos.

En este último caso, el candidato se hace presente en el sitio del derrumbe, del incendio o en el lugar de cualquier catástrofe ocurrida en su territorio, por ejemplo, para convertir el acto en un gran pseudo acontecimiento noticioso.

Los boletines deben ir acompañados de material gráfico, auditivo o audiovisual. En consecuencia, se requiere, por lo menos, de un fotógrafo que acompañe constantemente al candidato en sus actividades diarias. Actualmente, con el desarrollo de la electrónica, es accesible para todos los candidatos la grabación continua de su campaña. Sin embargo, todo este material debe ser seleccionado para garantizar que favorece al candidato. Asimismo, su calidad debe ser verificada para que alcance los estándares técnicos que permitan su impresión o puesta impecable al aire. Conviene informarse en los medios a los que se pretende enviar boletines acerca de las especificaciones técnicas que éstos deben cumplir para ser difundidos de inmediato.

La generación de noticias acerca del candidato y de las actividades de la campaña no tiene como único propósito obtener el apoyo de los electores. También puede tener como objetivo convencer a los grandes contribuyentes, a los reporteros y a las élites políticas de las posibilidades de éxito de la campaña. En este caso, se trata de una campaña dentro de la misma campaña; esto es, de la llamada "metacampaña", cuyos resultados serán más dinero y voluntarios, así como una imagen positiva ante la prensa y los líderes de opinión, lo que tendrá efectos multiplicadores.

5. Utilizar los diarios y programas noticiosos a favor del candidato

El objetivo es que el candidato presente su mensaje en todos los foros noticiosos que se le puedan abrir: programas de discusión, debates,² sección editorial de los diarios y todo género de reportajes y entrevistas.

Al efecto, se identifican y analizan todas las oportunidades que ofrecen los programas noticiosos para seleccionar aquellos en los que el desempeño del candidato pueda ser adecuado y cuyo público corresponda, en alguna medida, a los electores considerados blanco por la estrategia de la campaña. Enseguida, se promueve la participación del candidato mediante su presentación personal, entrevistas o artículos escritos por él.

Una tarea similar a la anterior se realiza con el fin de estimular a algunos periodistas para que comenten en favor del candidato; lo mismo que para organizar a un grupo de voluntarios de modo que con sus acciones mantengan la presencia positiva del candidato en los medios abiertos al público en general, como las "páginas del lector" en diarios y revistas, y el teléfono abierto en programas noticiosos o de comentarios que atraen a votantes habituales.³

² En Estados Unidos, según una encuesta de "salida" de la CBS en 1992, el 60% de los votantes declaran que los debates les ayudaron a decidir su voto; y otro 45% señaló que recibió la misma ayuda de los programas de discusión.

³ Véase el capítulo V "Las relaciones con la prensa" de la Cuarta Parte del Manual.

6. Utilizar los programas de entretenimiento a favor del candidato

Consiste en presentar, en programas de entretenimiento de alto *rating*,⁴ el lado "humano" del candidato para tratar de despertar la simpatía del público. El mensaje de la campaña no se comunica directa y abiertamente, sino por medio de la exposición de los rasgos personales que puedan transmitir un contenido similar. Sus relaciones familiares, amistades cercanas, los personajes que admira, aficiones, lecturas y diversiones, el trabajo intenso y las presiones a las que se somete, la propia actitud y actividad de la esposa y los hijos, son utilizados para comunicar un mensaje que identifique al candidato con el ciudadano normal, en sus roles y problemas cotidianos.

El problema de este tipo de presentaciones es que pueden generar una reacción negativa, ya que generalmente el público de estos programas tiende a ser indiferente a las cuestiones políticas y, en buena medida, puede estar compuesto por abstencionistas; de modo que no es remoto que, por lo menos, alguna parte de los espectadores se sienta defraudada porque lo que espera y desea es diversión, no propaganda. En consecuencia, la presentación del candidato debe ser enfocada como parte del entretenimiento que el programa ofrece a su público.

De acuerdo con la estrategia del candidato, estas presentaciones pueden servir para aumentar el reconocimiento de su nombre e índice de favorabilidad y, durante los últimos días de la campaña, para convocar al voto el día de la jornada electoral.

⁴ Las presentaciones en los espectáculos televisivos fueron las primeras incursiones de los candidatos en la televisión.

7. Organizar actos noticiosos

Se trata de mantener la presencia del candidato en los medios de información mediante la creación de actos planeados y sistemáticos que provoquen la cobertura noticiosa; con estos propósitos, los principales son las declaraciones a los medios, las entrevistas y las conferencias de prensa.

Sin embargo, en este campo también cuenta la imaginación para provocar que la campaña sea noticia. De este modo, cumplir agendas cargadas de actividades del alba a la madrugada genera una cobertura significativa de la prensa y magnífica el contacto con los electores; construir un "muro de vergüenza" en el cuartel de la campaña, en el que se anoten, día con día, las contradicciones del oponente más importante, puede también atraer a la prensa; divulgar encuestas "confidenciales", da motivo a noticias y artículos; hacer una presentación de los *spots* que saldrán al aire, alimenta la curiosidad de la prensa y provoca sus comentarios; cruzarse al paso del opositor más cercano y rebatirlo, puede llamar la atención de los medios noticiosos. Estos son ejemplos que algunos candidatos han usado exitosamente para ser noticia.

La realización de estos actos exige una gran preparación para conseguir el carácter espontáneo que les puede dar credibilidad, de ahí la necesidad de disponer de un calendario que permita llevarlos a cabo con todos los recursos necesarios y en las condiciones que puedan garantizar su éxito. Durante las últimas semanas de la campaña, la capacidad para preparar rápidamente estos actos noticiosos puede ser muy importante para

capitalizar, en favor del candidato, los acontecimientos del último minuto.

Capítulo

IV

B. La preparación de los actos noticiosos del candidato

1. Declaraciones

Para lograr la difusión en las mejores condiciones y mantener el control del mensaje se aconseja lo siguiente:

- Promover la presencia de los medios. Si la campaña es pequeña, probablemente no asistirán, si no media invitación; por eso, siempre hay que confirmar la asistencia.
- Para que las declaraciones tengan mayor oportunidad de difusión deben hacerse cuando las noticias son escasas: los fines de semana, por ejemplo.
- Los medios tienen limitaciones de espacio y tiempo, por eso las declaraciones deben ser breves. Si se trata de radio y televisión, el candidato será capaz de sintetizar lo que desea dar a conocer en unos doce segundos.
- El candidato usará un lenguaje coloquial, permanecerá erguido, mirará a los ojos al reportero y usará una vestimenta que no distraiga su mensaje; jamás se presentará ante los medios con anteojos oscuros.
- Las declaraciones se harán con frases cortas que puedan constituir un encabezado de noticia y deben enfocarse directamente hacia los electores.
- El candidato dará relevancia a lo esencial del mensaje mediante el topo de la voz, es decir, con énfasis.

- Cuando el reportero cambie el tema de la declaración, el candidato volverá al mismo por medio de la repetición de su mensaje.
- Siempre se mantendrá preparado al candidato para contestar preguntas sobre sucesos del momento. Cuando no lo esté, se disculpará y pospondrá la respuesta. Es un error decir "sin comentarios" porque dará la impresión de ser culpable o esconder algo. Aclarará por qué no puede contestar o relacionar la pregunta con algo que sí pueda decir.

2. Entrevistas

Respecto a las entrevistas, las recomendaciones que se formulan con más frecuencia son las siguientes:

- Promoverlas y aceptarlas para precisar y ampliar el mensaje de la campaña, así como para atacar a los opositores o responder sus ataques o los de la prensa misma.
- Prever las preguntas, ensayar las respuestas e incluir las cuestiones que puedan poner al candidato en una situación incómoda.
- A pesar de que se haya precisado el tema y se conozcan las preguntas, preparar las respuestas a las posibles cuestiones que puedan surgir durante el desarrollo de la entrevista.
- Dado que con frecuencia las preguntas son las mismas, preparar variaciones en las respuestas para no sonar aburrido al entrevistador, que posiblemente ya las haya oído antes.
- En las respuestas destacar los elementos biográficos del candidato que den credibilidad a los temas de la campaña.
- Las entrevistas serán un intercambio de información de dos vías. El candidato puede escuchar al reportero, responder y también plantear preguntas.
- El candidato responderá de manera directa y breve; dará la impresión de seguridad, de sentirse cómodo y

conocedor de lo que está hablando, pero no debe salirse de la línea preparada, a pesar de la confianza que le pueda inspirar el entrevistador, porque se expone a cometer errores o indiscreciones.

- El candidato no interrumpirá al entrevistador porque parecerá impaciente o intolerante,
- Si la tensión se eleva, el candidato procurará bajarla mediante el manejo del buen humor.
- La apariencia personal debe cuidarse porque ayuda a los electores a tomar una decisión o formarse una opinión acerca del candidato.

3. Conferencias de prensa

Para que las conferencias de prensa se desarrollen con eficacia y sirvan a los propósitos de la campaña, se han formulado algunas recomendaciones:

- "La regla más importante: verificar que se está llamando a una conferencia para anunciar algo que verdaderamente es noticia para los reporteros, no algo que simplemente el candidato y los miembros del equipo piensen que lo es. Estas conferencias deben estar limitadas a aquellos temas que sean de interés tanto a los reporteros como a los electores."
- La oportunidad, el lugar, los periodistas a quienes se les permitirá preguntar y el formato de la conferencia deben servir a la estrategia y ser adecuados a la etapa en que se encuentra la campana, así como a la capacidad del candidato para desempeñarse ante los periodistas.
- La hora estimada de terminación de la conferencia permitirá que haya tiempo suficiente para que los medios puedan preparar la información y difundirla oportunamente.
- Un local adecuado para los reporteros y su equipo será necesario. El fondo tendrá atractivo visual y manifestará organización y eficiencia. Si se invita a la

televisión, el lugar debe permitir tomas visualmente interesantes.

- Se convocará por escrito, con la anticipación suficiente, para que los medios dispongan de tiempo para asistir; deben girarse a los invitados instrucciones para un fácil acceso al estacionamiento y, si procede, la literatura de la campaña relacionada con el tema que abordará el candidato.
- Se confirmará por teléfono la asistencia de los medios a la conferencia y, en el caso del radio y la televisión, solicitarles sus requerimientos técnicos, como las fuentes de poder, lugar para sus vehículos, el cableado y demás.
- La conferencia de prensa se centrará en uno o en un número limitado de asuntos. Se trata de que el candidato contribuya a conformar la agenda enfocando sus comentarios en los temas que le interesan de acuerdo con su mensaje.
- Antes de que la conferencia real tenga lugar, se realizará una simulada con los colaboradores cercanos. Se sugiere formular un listado de preguntas y contestarlas una a una. Se hará incapié en las que pueden tener consecuencias si se contestan mal, así como en aquellas que requieren de datos, hechos o material complejo, los que deben elaborarse para apoyar las respuestas. El enfoque de la respuesta será hacia el público, no hacia el reportero. Así se puede repetir el mismo mensaje de la campaña de diferente manera.
- Es importante que la conferencia empiece conforme al tiempo programado. Conviene disponer de una persona prominente de la división electoral para que anuncie la entrada del candidato.
- "La presentación no será mayor a cuatro a cinco minutos de extensión, seguidos por diez o quince minutos de preguntas de los reporteros. La conclusión debe seguir al punto cuando las preguntas aflojen. Entonces, el candidato puede mezclarse con los

reporteros por diez minutos adicionales, de manera muy cordial y con el propósito de programar entrevistas personales para aumentar la cobertura de los medios ganados."

- Para garantizar que las preguntas enfoquen los asuntos que se desea destacar, se puede sugerir sutilmente a los reporteros el planteamiento de determinadas preguntas al final, de modo que se refuerce lo que el candidato quiere dar a conocer. Sin embargo, el candidato debe estar siempre dispuesto a hablar de cualquier problema de interés público, e intentar ser directo, interesante y conocedor, así como a evitar las ambigüedades y las frases tendenciosas. Lo importante es que el candidato no se separe de su estrategia original y se mantenga a la ofensiva.
- Se recomienda preparar una presentación escrita que resuma la información importante y distribuirla a cada reportero. Si se maneja información estadística o contraria a la presentada por alguno de los oponentes, hay que adjuntar como evidencia la más amplia documentación.
- A los reporteros que no asistan se les enviará directamente el material distribuido durante la conferencia.
- Las conferencias serán un acto inusual; no debe abusarse de ellas.

4. Debates

Es frecuente que a los candidatos que participan en los debates se les califique desde tres perspectivas principales: su desempeño verbal, su actuación no verbal y sus errores. En la primera, se juzga el grado en que satisfizo las expectativas acerca de su actuación; si envió su mensaje y se mantuvo a la ofensiva; si contestó las preguntas efectivamente; si hizo todo lo que tenía que hacer; y, si estuvo mejor que sus oponentes en la confrontación de sus posiciones sobre los asuntos públicos. En la segunda, se incluye su apariencia personal, el tono de sus

intervenciones, su manera de expresarse y su estado emocional. En la tercera, se comprenden toda clase de errores, desde declaraciones poco fundamentadas y réplicas pobres hasta muestras de disgusto e irritación.

Los debates televisivos ponen en juego todas las destrezas de comunicación del candidato; un descuido de la lengua, una mala respuesta, un gesto de desagrado, una postura débil serán captadas y repetidas *ad infinitum*. Por eso, la recomendación más general y permanente es una cuidadosa preparación y múltiples ensayos, lo más aproximados a la situación real en que se dará el debate. Esta preparación es una de las responsabilidades más importantes asumidas en este frente. La "espontaneidad" que se logre en el debate sólo puede conseguirse mediante el entrenamiento intenso.

Sin embargo, no basta que el candidato se prepare para el debate y obtenga el triunfo: es necesario que la campaña ponga en práctica algunas medidas adicionales para influir positivamente en la percepción que los electores puedan haber tenido de su desempeño.

Dado que la mayoría de los ciudadanos no sigue las campañas con gran interés, ni tiene mucha confianza en su propia evaluación,⁵ los comentarios de los periodistas pueden tener un impacto considerable sobre su opinión. De ahí que la evaluación que los medios masivos realizan de los debates condicione los juicios del público. Así también, la interpretación que la prensa hace del debate puede modificar las impresiones inmediatas del público.

La prensa influye en la percepción de los electores antes y después del debate. Previo a la realización, los medios noticiosos tienden a conformar las expectativas de los electores respecto al resultado probable; discuten

⁵ Algunos estudios muestran que los electores tienden a "hablar más acerca de las cosas que menos les gustan de los candidatos".

acerca de las estrategias que puede utilizar cada uno de los candidatos; entrevistan al equipo de la campaña; y sugieren las opciones que tienen los candidatos para lograr el éxito.

De este hecho resulta una primera estrategia para la campaña: minimizar el resultado potencial del debate. Al minimizar las expectativas, se trata de colocar al candidato en la mejor posición posible para capitalizar un desempeño fuerte y racionalizar uno débil. De lo contrario, si se espera mucho del candidato, cualquier desempeño puede parecer insuficiente. Ésta es la línea informativa que se recomienda seguir antes del debate, en las declaraciones y entrevistas del candidato, así como en los boletines de prensa, artículos periodísticos y demás instrumentos con que se cuente. En contraste, se fomenta que las expectativas crezcan respecto a la actuación de los opositores para que su desempeño, aunque sea bueno, sea menor a lo que se esperaba.

Una vez transcurrido el debate ' la reacción del público se manifiesta en dos etapas. Durante la primera, la opinión de los electores es resultado de la percepción inmediata de la actuación de los candidatos, tamizada, en su caso, por su apego previo a alguno de ellos por razones partidistas o de simpatía personal, que hace que tienda a juzgarlo bajo la luz más favorable. Sin embargo, después de unos días, los recuerdos se desvanecen y se combinan con las evaluaciones que escuchan de otros electores y de los medios noticiosos acerca del debate. Es entonces cuando la opinión inicial puede ser reforzada o alterada.⁶

En consecuencia, la campaña debe actuar antes de que cristalicen las opiniones acerca del resultado, es decir, durante la primera etapa. La estrategia principal

⁶ Los resultados de las encuestas realizadas en las siguientes doce horas después del debate, son diferentes de aquellas efectuadas unos días después.

postdebate es promover entrevistas y declaraciones de personajes relevantes que se manifiesten sobre el resultado. Se trata de hacer que los espectadores y los representantes de los medios escuchen a figuras respetables dar razones convincentes de por qué su candidato estuvo bien en el debate. El propósito es influir en la percepción del elector acerca del resultado. Las campañas mayores disponen, generalmente, de voceros importantes que usan los medios noticiosos inmediatamente después de terminado el debate.

Otra estrategia menos común y, a veces, permitida, consiste en convocar a los partidarios en el recinto donde se realiza el debate para que se expresen positivamente durante su desarrollo y respondan, una vez concluido, a entrevistas de manera favorable al candidato. Asimismo, se promueve que los líderes de distintos grupos escriban cartas a los editores de los periódicos con comentarios positivos sobre el desempeño del candidato o bien que llamen a los programas noticiosos con igual fin. En el fondo, la estrategia es la misma: influir en la percepción del público en las horas y días cruciales e inmediatos al debate.

SOBRE LOS DEBATES

Definición del término: palabra compuesta de la preposición de y del verbo batir que significa contender, disputar con razones y fundamentos sobre algún asunto. La gramática histórica afirma que es un término usado originalmente por los gladiadores del tiempo del imperio romano.

Algunas consideraciones:

à En la lid de opiniones, todos los doctos debieran ser neutrales, y casi todos son faccionarios.

No niego que algunos de los que pasan por sabios en el mundo, por falta de reflexión creen, como si fuera de fe, la doctrina de su escuela: genios superficiales, hombres de mucha frente y poco fondo, láminas en quienes se estamparon como mecánicamente las letras, y es posible borrar la impresión,

porque lo resiste la rudeza de la materia. Estos siguen su partido con buena fe, aunque tal vez sea defectuosa la caridad. Pero hay otros y muchos, que pugnan las opiniones contrarias, no por falta de reflexión, sino por sobra de política. Saben bien, que los necios son infinitos, y que a todos los que son, persuade más el estrépito de las voces, que la fuerza de los discursos. El ignorante que oye a un filósofo tratar con vilipendio al ingenio y doctrina de otro, aprende como superioridad de talento lo que solo es exceso de orgullo, y juzga que logra la victoria aquel campo, donde truena más la artillería, aunque se lleve el viento toda la carga. Sobre este supuesto se aprovechan los eruditos de la credulidad de los indoctos y despreciando cuanto dicen sus contrarios, hacen que en las gacetas que se esparcen al vulgo de la república literaria, suene como victoria verdadera un triunfo imaginario.

La procacidad o desvergüenza en la disputa es también un medio igualmente ruin que eficaz para negociar los aplausos del docto. A los genios tumultuantes adora el vulgo como inteligencia sobresaliente. Concibe la osadía desvergonzada como hija de la superioridad de doctrina, siendo así que es casi absolutamente incompatible con ella. A esto se añade que los verdaderos doctos huyen cuanto pueden de todo encuentro con estos genios procaces; y este prudente desvío se interpreta medrosa fuga; como si fuese propio de hombres esforzados andar buscando sabandijas venenosas para lidiar con ellas.

El que puede componer con su genio, y con sus fuerzas ser reflexible en la disputa, porfía sin término, no rendirse jamás a la razón, tiene mucho adelantado para ser reputado un Aristóteles; porque el vulgo, tanto en las guerras de Minerva como en las de Marte, declara la victoria por aquel que se mantiene más en el campo de batalla, y en su aprensión nunca deja de vencer el último que deja de hablar. Esto es lo que siente el vulgo.

Mas para el que no es vulgo, aquel a quien no hace fuerza la razón, en vez de calificarse de docto, se gradúa de bestia.

P. FEIJOO

- ¿Por qué cuestionar con gentes que no se rinden a las más evidentes verdades? Estos no son hombres, sino piedras.

EPICTETO

- No se puede discutir con una persona cuya subsistencia depende de no dejarse convencer.

BERNARD SHAW

- El único medio de salir ganando de una discusión, es evitarla.

CARNEGIE

No existen evidencias generalmente aceptadas acerca de los efectos que los debates pueden tener en las campañas y en las elecciones. Sin embargo, algunos de ellos son reconocidos ampliamente. Entre las principales consecuencias se mencionan las siguientes:

a. Aumentan el número de electores que pone atención a la campaña

Está claro que por su mayor espectacularidad y dramatismo los debates, aun en el nivel local o estatal, atraen grandes auditorios, mayores que cualquier otra actividad que tiene lugar durante la campaña. En elecciones locales, los debates pueden servir como la fuente de información más importante, pues de otro modo las campañas reciben muy poca cobertura de los medios.

b. Proporcionan mayor información a los electores

Aportan a los electores una mayor información acerca de los candidatos y sus propuestas. Aunque con muchas limitaciones de tiempo y profundidad, permiten a los electores estar mejor informados que si no hubieran observado el debate. En consecuencia, fortalecen los valores democráticos del voto racional.

c. Refuerzan las predisposiciones de los electores

Tienden a reforzar las posiciones de los partidarios del candidato. El elector evalúa el desempeño de su candidato de modo coincidente con sus predisposiciones. Así, en la medida en que los debates tienden a reforzar las disposiciones políticas previas de los electores, dan ventaja al partido dominante en la división electoral de que se trate, si es el caso. En general, no producen cambios masivos de votos. Sin embargo, algunos electores pueden cambiar, lo que puede ser decisivo si la votación es cerrada.

d. Modifican las imágenes que tienen los electores de los candidatos

Los debates pueden afectar la percepción sobre el candidato en cuanto a su competencia, atributos personales y rasgos de carácter. El grado de afectación es inversamente proporcional al grado en que el candidato sea conocido por el público. De modo que entre mejor se conozca al candidato, será menos afectado. Por eso, se considera que el impacto es mayor en las elecciones locales y pequeñas, cuando los candidatos no son conocidos por la mayoría de los electores.

e. Contribuyen a definir la agenda de la elección

Se cree que los temas destacados en los debates llegan a ser asuntos de alta prioridad para los electores. Sin embargo, esta consecuencia tiene un carácter relativo porque no es raro que las preguntas que se hacen a los candidatos no coincidan con las que haría el público directamente ' y porque la estrategia de los candidatos es trabajar en los debates las mismas líneas que difunden en sus discursos y propaganda, independientemente de las preguntas que les hagan los periodistas o sus opositores.

EL PERIODISMO DE "CARRERAS DE CABALLOS"

Es la cobertura que hacen los medios noticiosos en los procesos electorales que, en detrimento de lo más sustantivo, destaca los aspectos de las campañas más asociados a la victoria y a la derrota de los contendientes;

por ejemplo, los resultados de las encuestas, el crecimiento del tamaño de los mítines o del apoyo financiero. En vez de cubrir los asuntos serios de la

política, la mayor parte de la cobertura se dedica a las trivialidades de la politiquería de campaña que proporcionan imágenes coloridos.

Este enfoque designa a los candidatos como los punteros, caballos negros, etc., y hace referencia a "quién está lidereando, ganando, rastreando o descendiendo". Con esta perspectiva, se tratan de obtener dos objetivos principales: primero, aumentar el interés de los espectadores, lo que, a su vez, aumenta la audiencia y las ganancias, ya que la ganancia de la publicidad está basada en el número de personas que leen un diario o ven un programa particular; segundo, dar a los medios un aura de objetividad, de modo que en lugar de presentar reportajes subjetivos, informan de datos más "objetivos" sobre la reacción del público a la campaña.

Es así como para observar la política con un sentido de drama; para explotar la condición humana; para simplificar y explicar declaraciones, asuntos y eventos complejos, los medios noticiosos adoptan este marco en términos de ganadores y perdedores. Es un camino fácil y accesible aun para quienes ignoran las cuestiones más elementales de la política, de las elecciones y de las campañas.

De este modo, la política es vista como un mero juego en el que intervienen políticos individuales para lograr su promoción personal, ganancias y poder. El juego es de competencia y las principales actividades de los jugadores consisten en calcular y seguir estrategias diseñadas para derrotar a sus rivales, para así lograr sus metas, esto es, ser elegidos para los cargos públicos. Naturalmente, el juego se realiza contra un telón de fondo compuesto por las instituciones gubernamentales, los problemas públicos, los debates políticos y cosas así, pero éstos son dignos de notarse sólo cuando afectan el juego o son utilizados por los jugadores en la persecución de las recompensas.

"Esta carrera de caballos aumenta la cantidad de reporteros con una visión cínica de la política, para la cual las elecciones son un juego y no una lucha de ideas competitivas por el poder."

No obstante, nunca debe olvidarse que las campañas y las elecciones no representan sólo meras luchas personales por el poder, sino que pueden determinar la distribución del poder político en la sociedad, la solución o la exacerbación de los conflictos sociales y el predominio de ciertos valores e intereses políticos, económicos, sociales y culturales. Ignorar esas otras perspectivas en materia política es contribuir a nublar la comprensión de los electores acerca de las oportunidades que les ofrece el ejercicio del sufragio para forjarse una vida mejor.

El "periodismo de carreras de caballos" en nada contribuye a la democracia y mucho a la despolitización de las masas.

El frente de la campaña negativa

C A P I T U L O V

La campaña negativa es uno de los temas más controvertidos por sus aplicaciones éticas y morales, ya que en sus excesos se ha recurrido incluso a la calumnia, desgraciadamente con éxito, algunas veces. Por eso, se atribuye a Voltaire la frase "¡calumnia que algo queda!", y al pueblo la reflexión de que "la calumnia es como el carbón, si no quema, tizna".

Nadie justifica abiertamente la mentira, la calumnia o la injuria en las campañas; sin embargo, es frecuente que entre menos recursos personales tiene un candidato, más cae en la tentación de recurrir a ellas para tratar de verse menos mal y hacer que sus oponentes parezcan peores que él.

La campaña negativa es un medio utilizado por candidatos poco escrupulosos para desviar la atención pública lejos de los asuntos que puedan amenazarles o ponerlos en aprietos, o bien para tratar de provocar el abstencionismo cuando estiman que una votación reducida puede favorecer su triunfo. A pesar de que éste no es un hecho plenamente comprobado, quienes actúan de esta manera suponen que los electores, disgustados por lo que los candidatos dicen uno de otro, sin tocar ningún asunto de su interés, deciden no seguir las campañas y tampoco molestarse en votar. Se pretende así que el campo quede libre a los grupos partidistas más organizados para que decidan la elección.

Sin embargo, la campaña negativa se sobrestima con frecuencia. El hecho es que la mayoría de los candidatos pierde como resultado de múltiples factores ajenos a su actuación o por un conjunto sucesivo de errores de campaña, no por los golpes de los oponentes.¹

¹ Algunos especialistas consideran que la mayoría de las heridas políticas son autoinfligidas.

De cualquier manera, un ataque certero bien puede acelerar la derrota de quien lo recibe o asegurar la victoria de quien da en el blanco.

Es por esto que la campaña negativa siempre ha sido una parte importante y natural del proceso de competencia electoral. Exponer los aspectos más desfavorables y cuestionables del historial del oponente es una parte importante de la competencia electoral, lo mismo que exaltar las virtudes propias. Aun el mensaje de la campaña y la propaganda que parecen positivos son hechos para dar más énfasis a las vulnerabilidades de los otros. Y en muchas campañas se trata más de restar que de atraer electores. Por eso, en el fondo, el problema central no consiste, realmente, en hacer o no hacer campaña negativa, sino más bien en decidir en qué extensión se atacará abiertamente a los oponentes y cómo hacerlo, lo mismo que en encontrar la mejor manera de responder a ella cuando se sufra en carne propia.

Por otra parte, en la medida en que las condiciones de competencia electoral son más equitativas y se desarrolla una prensa libre e independiente, se limitan los excesos de la campaña negativa porque los candidatos afectados disponen de medios suficientes para defenderse y los periodistas democráticos ponen al descubierto y condenan las prácticas de quien recurre a los peores medios.

Además, ha quedado claro que normalmente la campana negativa sólo obtiene buenos resultados cuando concuerda con la percepción que el electorado tiene del candidato contra el cual se dirige. No todos los candidatos son igualmente vulnerables a cualquier ataque.

En el ámbito de las elecciones, la justificación de la campaña negativa radica en el reconocimiento de que algún grado de engaño es siempre parte integral de toda campaña, sea por omisión o comisión, de modo que si algún candidato oculta o miente al electorado acerca de sus antecedentes y capacidades, de su carácter y debilidades, de sus posiciones y la viabilidad de sus propuestas, de sus compromisos e intenciones, es responsabilidad del oponente señalarlo; de lo contrario, se hace cómplice de los actos fraudulentos de sus opositores.

Por su lado, los electores necesitan basar su voto en la información que tengan acerca de cada candidato y de sus programas; la campaña negativa les proporciona datos adicionales a los que les da a conocer cada candidato. Aunque este tipo de información sea negativa, muchas veces es más real que la que se obtiene en la campaña positiva la cual, lógicamente, tiende a exagerar las bondades y a omitir lo desfavorable.

Esta misma responsabilidad de informar al electorado de lo negativo debe ser compartida por la prensa. En consecuencia, cuando considera que un candidato está faltando a la verdad y a la ética, la prensa hará objeto de la atención pública las acciones del candidato que miente, para que los electores no resulten engañados.

Desde otra óptica, la campaña negativa es realmente un medio de crear una distinción positiva entre el candidato y su oponente. El candidato debe verse a los ojos de los electores como un individuo que es distintivamente diferente o que posee una cualidad única que marca la diferencia con sus oponentes. Este contraste entre el candidato y sus opositores facilita la decisión del elector quien, de otro modo, quizás no podría

ser capaz de distinguir acertadamente entre los candidatos.

La campaña negativa parece tener grandes ventajas. Algunas investigaciones sugieren que los electores son más influidos por los ataques entre candidatos que por la propaganda positiva, y que ponen más atención a esos ataques, los recuerdan con más precisión y durante más tiempo. En pocas palabras, los ataques son más efectivos. Asimismo, algunos electores identifican la capacidad de ataque con la capacidad de liderazgo; la prensa se siente comprometida a poner más atención a la competencia cuando se lanzan ataques; a su vez, ser atacado es un buen argumento para motivar la donación de fondos, y propinar ataques puede hacer que los oponentes pierdan el rumbo considerado en su plan de campaña.

No obstante, el uso de la campaña negativa conlleva desventajas. Se ha encontrado que aleja a algunos electores de las urnas, aunque también atrae a otros. Se ha descubierto que no todo lo que perjudica a los opositores se traduce en beneficio propio. Pero el máximo riesgo es la reacción del público, el posible efecto de bumerán, pues todo ataque aumentará significativamente el reconocimiento del nombre del candidato atacado, quizá sin lesionarlo; además, si a los ojos del electorado el ataque no es creíble o es considerado injusto, quien saldrá perdiendo será el atacante; también, los ataques serán juzgados por la prensa y, si los condena, el atacado se convertirá en una víctima que atraerá algunos votos más. De ahí que, frecuentemente, se recomiende que el ataque lo lance un tercero para reducir el peligro y porque se ha descubierto que los electores tienden a olvidar los orígenes de los mensajes políticos, pero retienen su contenido. A pesar de todo, existe acuerdo en que las ventajas de la campaña negativa sobrepasan a las desventajas.

La realidad es que, si no todas, la mayoría de las campañas utiliza en algún grado los ataques directa o indirectamente, de manera abierta o encubierta, para restarle a los opositores sus partidarios débiles, contrastar las "virtudes" del candidato con los "vicios" de los otros competidores y hacer que los oponentes distraigan esfuerzos, tiempo y recursos para contestar, en detrimento de su mensaje y estrategia.

En las elecciones menores, el grueso de la campaña negativa se desarrolla, generalmente, por medio de la propaganda; en contraste, en las elecciones de más alto nivel, la campaña negativa más importante se lleva a cabo mediante la cobertura "gratuita" otorgada por los medios noticiosos a las actividades que realiza el candidato.

Capítulo

V

A. La decisión de hacer campaña negativa

En general, la decisión de emprender acciones abiertas y agresivas de campaña negativa no debe tomarse *a priori*. Sin embargo, existen algunas situaciones que obligan a su uso. En la condición de candidato retador es un medio necesario y muy importante para convencer al electorado de que no continúe votando en favor del partido gobernante. También procede en el caso de que el oponente principal tenga antecedentes de corrupción e ineficacia comprobables, no conocidos por la mayoría del electorado.

Otras situaciones apremiantes pueden hacer que se recurra a ella para tratar de igualar a los opositores. Si se carece de recursos suficientes para sostener un nivel de propaganda similar al que mantienen los oponentes, la campaña negativa puede atraer más la atención del público. Si el reconocimiento del nombre del candidato es muy bajo, con relación al opositor más conocido, esta campaña puede también incrementar la visibilidad del candidato. Si la agenda del debate está siendo definida fuertemente por algún oponente, la campaña negativa puede ser el instrumento adecuado para redefinir este debate. En general, en toda posición de debilidad, la campaña negativa exitosa puede igualar las condiciones en que se da la competencia electoral.

Sea que se tome desde el principio o se reserve para después la decisión, siempre deben hacerse todos los preparativos necesarios para estar en posibilidad de realizarla en forma extensa y a fondo. En última instancia, la manera como se desarrolle la competencia entre los candidatos determinará la decisión de utilizarla o archivarla, según contribuya o no con alguna certeza al triunfo del candidato.

La investigación de la oposición es la primera fuente de que se nutre la campaña negativa.² El seguimiento constante de las campañas de los opositores es otra fuente de información que puede dar la base de datos para eventuales acciones. El resultado de las encuestas, cuando identifican alguna objeción que los electores hacen a los oponentes, es una tercera fuente de datos.³ En todos los casos es siempre conveniente que cualquier información sea respaldada con pruebas y que los hechos denunciados sean comprobables con la mayor veracidad posible.

En consecuencia, el primer objetivo a lograr en este frente es mantener preparada la campaña negativa y, en su momento, proceder al ataque de los opositores que se considere conveniente. El otro objetivo fundamental es mantener un acervo de respuestas contra ataques que el candidato pueda recibir y, si aparecen, contestarlos por los medios que se juzgue adecuado.

Se trata de mantener un "monitoreo" permanente de todas las campañas, incluso la propia, con el propósito de detectar oportunidades de atacar y de ser atacado; de preparar y conservar al día un "arsenal" de posibles ataques de valor estratégico y de respuestas a los

² Véase el capítulo IV "La oposición" de la Segunda Parte del Manual.

³ se trata de encontrar algo que, como señala Domenach, pueda ser utilizado para desacreditar, contradecir o ridiculizar a los oponentes.

probables ataques al candidato;⁴ de tener en alerta constante a quienes deban instrumentar ataques y respuestas, de modo que, al decidir lanzarlo, el mensaje pueda llegar a los electores en cuestión de horas.

CICERON MONITOREANDO A CATILINA

¿A que esperar más, Catilina, si las tinieblas de la noche no ocultan las nefandas juntas, ni las paredes de una casa particular contienen los clamores de la conjuración? ¿Si todo se sabe; si se publica todo? Cambia de propósitos, créeme; no pienses en muertes y en incendios. Cogido como estás por todos lados, tus designios son para nosotros claros como la luz del día, y te lo voy a demostrar. ¿Recuerdas que el 21 de octubre dije en el Senado que un día fijo, seis antes de las calendas de noviembre, se alzaría en armas C. Malio, secuaz y ministro de tu audacia? ¿Me equivoqué, Catilina, no sólo en un hecho tan atroz, tan increíble, sino en lo que es más de admirar, en el día? Dije también en el Senado que habías fijado el quinto día antes de dichas calendas para matar a los más ilustres ciudadanos, muchos de los cuales se ausentaron de Roma, no tanto por salvar la vida como por impedir la realización de tus intentos. ¿Negarás acaso que aquel mismo día, cercado por las guardias que mi diligencia te había puesto, ningún movimiento pudiste hacer contra la República y decías que, aun cuando los demás se habían ido, con matarme a mi, que había quedado, te dabas por satisfecho? ¿Qué más? Cuando confiabas apoderarte de Preneste sorprendiéndola con un ataque nocturno el mismo día de las calendas de noviembre, ¿no advertiste las precauciones por mí tomadas para asegurar aquella colonia con guardias y centinelas? Nada haces, nada intentas, nada piensas que yo no oiga o vea o sepa con certeza.

Primera Catilinaria

Si se dispone de pruebas irrefutables sobre hechos graves que pueden impactar emocionalmente al electorado y existe la necesidad de usar la campaña negativa, se debe buscar la mejor oportunidad para lanzar el ataque; esto es, cuando se disponga de la máxima cobertura posible de los medios noticiosos y

⁴ Se recomienda tener "enlatado" un spot de ataque para responder de inmediato alguna agresión.

menor posibilidad tenga el opositor de reponerse del ataque. Esta oportunidad suele buscarse en las últimas semanas de la campaña.

De cualquier manera, antes de decidir atacar deben evaluarse las posibles reacciones del electorado, de la prensa, de los principales donadores, de los voluntarios y, en general, del equipo de la campaña. En lo interno puede darse el caso de que no todos estén de acuerdo, sobre todo si se percibe como injusto o bajo; esto puede dividir la cohesión y menguar el entusiasmo en el apoyo. La ética política debe dar rumbo a todas las decisiones; el quehacer político es de largo tiempo y su esencia no son las decisiones coyunturales; el prestigio, la dignidad y la reputación de honestidad deben prevalecer sobre las decisiones circunstanciales.

Asimismo, antes de lanzar un ataque deben anticiparse las posibles respuestas del atacado, a efecto de preparar uno nuevo de acuerdo con la reacción probable. Si la reacción previsible puede generar efectos contraproducentes, es mejor suspender la decisión.

La responsabilidad de asumir esta tarea corresponde, en la mayoría de las campañas, al equipo que se encarga del programa de medios gratuitos, ya que se encuentra en la mejor posición para desempeñarla. La tarea puede requerir el apoyo del grupo que maneja la propaganda en lo que se refiere a la producción de los mensajes, en el caso de que un *spot*, volante o desplegado, por ejemplo, sean los medios de la acción decidida.

Capítulo

V

B. Factores que definen la eficacia de la campaña negativa

Antes de decidir lanzar un ataque se necesita considerar la reacción probable del electorado, la cual puede depender de los siguientes factores principales:

1. Naturaleza de la división electoral

Si la división electoral es predominantemente urbana y su población observa una alta movilidad social, vertical u horizontal, la campaña negativa puede ser concebida como un acto normal de la competencia entre los candidatos. Si, por el contrario, en la división electoral predomina una población muy estable y de actitudes conservadoras, la campaña negativa puede ser recibida con rechazo, pues tradicionalmente se piensa que “la ropa sucia se lava en casa”.

2. Composición demográfica del electorado

Si el electorado es más bien joven que de edad madura o avanzada, existen más probabilidades de que la campaña negativa sea aceptada con tolerancia; no así en el caso de las personas mayores.

3. Conocimiento por el electorado del oponente

Un candidato primerizo y desconocido es blanco fácil. El escaso o nulo conocimiento que tenga el elector de ese candidato será desviado por la primera

información sustancial que reciba de él, aun cuando sea negativa. Cuando no es factible dirigir el ataque a los oponentes porque tienen un prestigio cimentado, puede ser más eficaz apuntar contra algún miembro de su equipo; siempre que haya pruebas contundentes de la veracidad de la acusación.

4. Trayectoria del opositor por atacar

Los candidatos con una amplia carrera pública o que pertenecen al partido en el poder pueden ser más vulnerables a la campaña negativa porque tienen más acciones personales o gubernamentales que pueden ser sometidas a investigación y, en su caso, juzgadas. Por eso, los candidatos retadores son más proclives a usar alguna forma de campaña negativa.

5. Sexo del oponente sujeto al ataque

Si en la división electoral los prejuicios contra la actividad política de la mujer son fuertes, los ataques contra las candidatas pueden tener mayor efectividad. Gran parte de la población aún no acepta plenamente la participación de las mujeres en la política, ni muchos de los propios políticos.

6. Grado de competitividad en la elección

Los ataques son efectivos para obligar al opositor a reaccionar y, por lo tanto, para definir y controlar la materia de controversia; por eso la campaña negativa es utilizada con mayor frecuencia por los candidatos retadores. Se trata de definir la agenda retórica del oponente. Asimismo, los ataques son un modo de conseguir mayor atención de los electores, cuando existe gran cantidad de propaganda positiva en los medios masivos.

7. Oportunidad con que se hace el ataque

Si el candidato comienza atacando demasiado pronto o demasiado agresivamente, puede resultar ineficaz; los medios masivos y los oponentes lo etiquetarán inmediatamente como negativo o pendenciero, con la subsecuente pérdida de credibilidad. Por eso, se recomienda una escalada gradual, de "pega y corre", que mantenga al oponente en guardia y a la defensiva; aunque si ocurre al inicio algo dramático, no debe desperdiciarse la oportunidad. Los ataques al final de la campaña son más eficaces en la medida en que los oponentes ya no disponen de tiempo para reaccionar.

8. Avance de la oposición hacia el triunfo

Los ataques son también un recurso de los candidatos que sienten que están perdiendo la elección. Los emplean para resaltar las diferencias y detener el avance del oponente. Se recomienda atacar si la campaña está a la deriva y necesita una chispa, si está rezagada y las tácticas convencionales no están produciendo resultados, o si nada parece sacar a la campaña de la ruta hacia la derrota. Si existe poco margen de ventaja entre los candidatos, generalmente se opta por no arriesgarse a perder simpatizantes por una reacción contraria a la campaña negativa.

9. Quién lanza el ataque

Es más eficaz un ataque de alguien que goza de credibilidad y de autoridad en la materia, de preferencia un respetado tercer partido o alguien no conectado directamente con la campaña; así tendrá mayor credibilidad e impacto noticioso. Los lanzados por el candidato son eficaces sólo una vez que se ha ganado el reconocimiento del nombre y la credibilidad del electorado. Además, en el caso de los candidatos, el tono y contenido de los que lancen no debe poner en riesgo el provecho que puedan sacar de los

estereotipos prevalecientes acerca de las mujeres, ya que si son las primeras en atacar y lo hacen agresivamente corren el riesgo de ser vistas como no femeninas y de perder las ventajas de ser percibidas como protectoras, sensibles y cálidas.

10. Medio usado para transmitir el ataque

La eficacia del ataque también depende del medio utilizado para difundirlo. "A veces, lo que sabe feo en televisión, suena sabroso en la radio, dado el menor grado de atención", y un volante impreso puede dar mayor formalidad y espacio.

11. Contenido del ataque

Para ser eficaz, el contenido debe ser considerado creíble y justo por los electores y por la prensa. Los ataques personales fracasan usualmente, si no están ligados a otras características negativas más amplias. Debe estar basado en hechos demostrables que puedan ser probados. Asimismo, los temas breves y simples son más eficaces que los largos y complejos que dan oportunidad a los oponentes de retomar la ofensiva; no se debe olvidar que el grupo de votantes promedio está más interesado en las impresiones que en los análisis a fondo.

12. Uso del humor*

Para algunos, la campaña negativa más eficaz se apoya en una fuerte base de humor, pues los mensajes humorísticos tienen un índice de recordación 17% más alto y son 58% más persuasivos que otro tipo de anuncios; atraen más la atención del espectador y tienen también mayor atractivo intelectual porque dejan al público la interpretación humorística. Cuando el ciudadano se

* La risa es una filosofía. Muchas veces es una salvación y, en política nacional, por lo menos, es una opinión. (J. M. de Quíroz).

ría de un candidato quiere decir que no lo toma en serio y esto conduce al olvido. "Los votantes desean información de los candidatos y saben que los ataques quizá son la mejor fuente de hechos; el hacerlo con humor convierte la búsqueda de información en alegría y no en aburrición. Las campañas son tediosas, un poco de humor las libera."

13. La reacción de la prensa

No toda campaña negativa es exitosa. Su mayor impacto depende, esencialmente, de que sea recogida por la prensa y convertida en parte de la agenda de la campaña. Si la prensa la ignora, su eficacia disminuirá de manera notable; si la condena, puede tener efectos graves en la manera en que se percibe al candidato y su campaña.

14. La reacción del electorado

A pesar de que la prensa difunda, comente y profundice los ataques que se hacen a un oponente, la campaña negativa puede no tener el éxito deseado entre los electores. No todos los temas, las acciones y los vicios interesan al elector, ni despiertan su curiosidad, ni provocan su indignación; algunos actos son fácilmente pasados por alto, perdonados y olvidados. En consecuencia, la eficacia depende de que se enfoque en lo que sí interesa al electorado o en lo que éste condena. Identificar qué es lo que censuran y no perdonan los electores en los candidatos al grado de negarles su voto, debe ser resultado de la investigación de la oposición.⁵

⁵ Véase el capítulo IV "La oposición" de la Segunda Parte del Manual.

Capítulo

V

C. Tipos de campaña negativa

Los tipos pueden ser: directo, indirecto y cubierto. Se hace campaña negativa de tipo directo cuando el candidato mismo ataca abiertamente a alguno de sus opositores en presencia de los medios noticiosos o da a conocer información que lo exhibe. Un discurso, una declaración, una entrevista, una conferencia de prensa o un debate son los medios comúnmente empleados para difundir estos hechos. Asimismo, la información en contra de alguno de los oponentes puede ser enviada, de manera directa, a los medios de comunicación en un boletín de prensa si se considera que no tiene una gran importancia noticiosa. También es campaña negativa directa la difusión de propaganda por cualquier medio masivo, teléfono, correo, en la vía pública o casa por casa, que desacredita, contradice o ridiculiza a uno o varios de los oponentes y que se identifica públicamente como emitida por el candidato o su partido. En todos los casos se trata de información abierta, precisa, con un claro origen y comprobable.

La indirecta se realiza de manera similar a la anterior, sólo que quien da a conocer personalmente la información o se responsabiliza del boletín o de la propaganda no es el candidato ni la campaña, sino un personaje o una organización que no depende directamente de la misma. El propósito es evitar la posible reacción adversa del electorado, la confrontación directa del candidato con el opositor atacado y el compromiso que esto implica, así como aprovechar el prestigio del personaje o del organismo para aumentar la

credibilidad y supuesta objetividad de la información difundida. Los mensajes negativos pueden ser dirigidos a los electores y, en especial, a los donadores y seguidores de los oponentes. En este tipo se pueden utilizar múltiples medios: declaraciones, entrevistas, conferencias de prensa, telefonemas a programas noticiosos, cartas a los editores y propaganda pagada por la organización que hace el ataque.

Mención especial, dentro de la campaña negativa indirecta, merecen las encuestas, que con pretendida "objetividad" y elaboradas "científicamente" por organismos "independientes" presentan datos desfavorables a algunos candidatos con el propósito de provocar e 1 desaliento y la desbandada de sus seguidores ante una derrota inminente. Asimismo, como ya se ha visto, este tipo de encuestas intenta desencadenar la cargada o efecto *bandwagon*. Para ello, los consultores o empresas manipulan la metodología para seleccionar dentro de la muestra a quienes presenten una alta posibilidad de producir respuestas en un sentido determinado; también, mediante el diseño de las preguntas y el cuestionario, inducen la contestación en un sentido determinado, además de que efectúan la encuesta en lugares o momentos que inciten favorablemente las respuestas. Estas encuestas son un engaño, por lo que la opinión pública debe ser advertida a través de los medios. Usarlas implica una responsabilidad ética; descubrirlas, una obligación.

EMPLEO DE LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN

"Tal vez la encuesta de Gallup que dio lugar a mayores malos entendidos fue la realizada acerca del problema del mantenimiento del Comité Dies. Conozco a un legislador que se oponía al comité, pero votó en favor de la asignación correspondiente cuando conoció los resultados de la encuesta. ¿Cómo podía él, que tenía poco interés en el comité, hacer otra cosa si las tres cuartas partes del país lo aprobaban? Pero, ¿cuáles eran los hechos?"

En diciembre de 1938, el 39 por ciento de la muestra (y por lo tanto, presumiblemente, del electorado) dijo que nunca había oído hablar del Comité Dies. Se preguntó entonces al 61 por ciento restante, que conocía el asunto, si la investigación del comité debía seguir adelante. El 22 por ciento no expresó ninguna opinión. De los que habían expresado opinión, el 74 por ciento estaban de acuerdo con que el comité se mantuviera y-el 26 por ciento quería que se abandonara la investigación. En otras palabras; de cada 100 votantes, 64 -es decir, el 39 más el 22 por ciento del 61, y el 26 por ciento del 48 por ciento restante que tenía opinión- o bien se oponían a que el comité siguiera adelante, o nunca habían oído hablar de él, o bien estaban en contra del comité. Dicho de otra manera, sólo 36 cae cada 100 votantes estaban de acuerdo con el comité. Sin embargo, el país concluyó que el 74 por ciento estaba de acuerdo con el comité. El titular de Times decía: "El sondeo ha favorecido la investigación Dies".

"El instituto de Opinión Pública ha encontrado que el 74 por ciento favorece la continuación de la pesquisa".

Lindsay Rogen, citado por Kimbail Young

El tipo de campaña negativa cubierto se refiere a la información anónima que se esparce por distintos medios; es dejar escapar cierta información a la prensa para que la tome y la haga suya, o emprender acciones directas subrepticias de distribución de panfletos en la vía pública o por correo. También se trata de usar el rumor, si existe vacío de información y el ambiente adecuado para una difusión eficaz. Se trata de invectivas o de información frecuentemente calumniosa.

El uso que se haga de los diferentes tipos depende de la importancia noticiosa y de la confiabilidad de la información con la que se efectúa el ataque. Si el impacto noticioso puede ser alto y se dispone de pruebas documentales contundentes que sustenten seriamente lo

EL RUMOR Y LA IMAGEN DE LOS POLÍTICOS

Los rumores que persiguen a los políticos no son producto del azar. Nacen de las fisuras de cada uno y explotan las debilidades del talón de Aquiles, lo que les otorga una sólida verosimilitud. Por otro lado, es como si, detrás de la aparente diversidad de rumores que persiguen a una persona, el objetivo consistiera en crearle una imagen mediante pequeños toques sucesivos. Así pues, el análisis de los rumores lanzados contra los políticos más destacados permite reconstruir la intención y el retrato que estos deseaban moldear. Algunos ejemplos son los siguientes:

Valery Giscard d'Estaing

La imagen que sus opositores querían presentar de él, era la de un monarca ligero, altivo y egocéntrico.

Para ello se emplearon diferentes rumores: el más conocido fue el de los diamantes de Bokassa, pero los que más lo afectaron se refieren a: las noticias de sus escapadas nocturnas a escondidas-, que un lechero le había propinado una bofetada en un altercado por un accidente automovilístico en una de sus escapadas; y la supuesta relación con la artista Marlene Jobert. Nada de esto fue desmentido y los rumores corrieron.

Michele Rocard

Se le formó una imagen de vacilante y dubitativo. Sobre él corrieron muchos rumores de dimisión, no confirmado por los hechos; pero se decía que su mujer lo había convencido, en diferentes ocasiones, para que dimitiera.

Raymond Barre

Quizá quien recibió con mayor fuerza las invectivas de sus enemigos fue Raymond Barre. Una y otra vez insistieron en una imagen de falso gaullista, de simpatizante de la extrema derecha, de colaborador de los alemanes y de tener un padre falto de probidad. Sin embargo, todos los rumores resultaron calumnias; todos tenían algunos datos ciertos, pero incompletos. Se dijo por ejemplo, que no se embarcó para Londres en 1942, pero en esa época apenas contaba con 18 años y estaba al cuidado de su madre divorciada. En otra ocasión, algunos periódicos sacaron listas de los colaboradores que cobraban con los alemanes y subrayaban el nombre de Raymond Barre entre ellos; efectivamente, había un Raymond Barre colaboracionista, pero se trataba de un homónimo 15 años mayor.

Se le acusó de que su padre había hecho una quiebra fraudulenta: pero nunca se dijo que el padre tenía una reputación de hombre íntegro y que de ese incidente fue absuelto por falta de cargos; pero además, R. Barre desde los 4 años no había vivido con su padre.

Francois Mitterrand

De él se corría el rumor de un hombre gastado; que estaba afectado por un cáncer terminal; sin embargo, Mitterrand terminó sus períodos presidenciales.

que se divulga, quizás el propio candidato debe ser quien personalmente haga públicos los hechos. En el extremo opuesto, si la veracidad de la información no puede ser demostrada, quizá no proceda divulgarla, o hacerlo de modo encubierto, aunque probablemente se incurriera ya en el terreno de la difamación, con todos los riesgos políticos y responsabilidades legales que esto implica. Amén de que "quien envilece su profesión, no merece ejercerla".

En cualesquiera de sus tipos, la campaña negativa puede expresarse en todos los medios: visuales, audibles y audiovisuales. De este modo puede consistir, por ejemplo, en una tarjeta postal cuya fotografía del oponente provoque una respuesta emocional de risa, cólera o curiosidad, reforzada con un mensaje negativo corto y golpeador para exacerbar alguna posición o ridiculizar una propuesta de ese opositor. O puede adoptar la forma de un spot de radio o de televisión que dramatice los efectos de una mala política o de una propuesta, que señale una relación con determinados intereses o establezca una comparación entre los candidatos, en alguno de los formatos arriba descritos con anterioridad.⁶

Para presentar de manera llamativa, precisa, dramática o divertida, el mensaje de la campaña negativa, la imaginación no debe tener límites. Pero debe

⁶ Ver el capítulo IV "La propaganda: el programa de medios pagados" de la Cuarta Parte del Manual, páginas 315 ai 346.

verificarse la reacción del grupo de electores a los que se dirige y el juicio que la prensa hará de su forma y contenido. Aquí, sobre todo, desempeña un papel primordial el sentido ético de los contendientes.

Capítulo

V

D. Respuesta a ataques

Si la investigación se aplicó efectivamente al candidato, se habrán identificado los aspectos débiles que pueden ser blanco de ataques para sus oponentes. En consecuencia, no sólo se está en posibilidad de preparar las respuestas antes de que puedan tener lugar estos probables ataques, sino como ya se ha mencionado, mantener un arsenal de respuestas.

Si existe algún hecho grave en el pasado del candidato, conviene seguir la estrategia de ,inoculación" que consiste en darlo a conocer gradualmente en la versión que más le favorezca. El propósito es que el elector paulatinamente conozca y se acostumbre al hecho y, así, el candidato pierda valor para el opositor como objeto de ataque y también para la prensa como noticia.

Del mismo modo, cuando esperan un golpe bajo, algunos candidatos envían volantes a los grupos de electores que pueden ser afectados, anticipando que tal cosa sucederá.

1. Cómo responder a los ataques

Aunque se esté suficientemente preparado, el problema fundamental es si se debe responder al ataque y, en su caso, cómo hacerlo.

Para algunos estudiosos del asunto, no existe decisión: se responde todo ataque, porque de lo contrario el electorado puede creer que parte de las acusaciones son verdad. Asimismo, la falta de respuesta será tomada como un signo de culpa o debilidad y muchos electores están dispuestos a creer lo peor acerca de los políticos. Además, no puede correrse el riesgo de que una declaración no refutada, al repetirse con frecuencia, sea percibido como verdad. Tampoco se debe subestimar el daño acumulado que pueden tener los ataques sin respuesta.

En contraste, otros aconsejan considerar algunos aspectos antes de decidir una acción: puede no responderse, contestar sólo al contenido del ataque o responder con otro ataque. Esta decisión debe estar basada en la evaluación de si el oponente está atacando aspectos verdaderamente importantes para el electorado y si el ataque es una mera táctica para tratar de forzar al candidato a cometer un error fatal. Sólo es conveniente responder a los ataques que pueden tener un impacto importante: pero si el candidato avanza firmemente, el asunto no tiene una gran relevancia ni un gran efecto en los electores que componen la coalición ganadora y el ataque es lanzado por un opositor débil, lo mejor será no responder y de esta manera no desviar recursos para detener algo que realmente no está afectando a la campaña.

Cualquiera que sea la decisión adoptada ante una agresión, la recomendación general es "nunca sobrerreaccionar". Cuando el candidato, los directivos o los voluntarios sobrerreaccionan, el oponente anota puntos en su favor. Nunca debe cundir el miedo, porque bajo el temor los errores aumentan.

El propósito de la respuesta es contener el daño resultante del ataque. Se trata de desviar la atención de la acusación y regresar el diálogo de la campaña al terreno seguro, propio del candidato, desde una posición ya no defensiva, sino ofensiva. Los candidatos que continuamente asumen la defensiva, rara vez ganan la elección. También importa la rapidez con que se responda para evitar que el ataque pueda llegar a controlar el diálogo de la elección; cuando una respuesta llega tarde, usualmente se da a la prensa una segunda oportunidad para repetir la acusación original.

Los hechos son la mejor respuesta a los ataques, pero deben ser presentados de manera inteligente. Para responder se pueden utilizar distintas estrategias, las más frecuentes son: la de refutación: rebatir directamente; de contraataque: lanzar un ataque sobre el carácter, posición, motivos o acciones del atacante; y de humor: ridiculizar o llevar al absurdo el asunto. Una estrategia común de respuesta combinada, consiste en refutar las impugnaciones y atacar al oponente en otro punto distinto, que sea de importancia para los electores. Es decir, utilizar una maniobra de diversión que trata de hacer que el atacante abandone su posición para defenderse del contraataque. Si así lo hace, es el momento de volver al tema principal con mayor fuerza para que el candidato quede situado como primero en la cuestión importante y como segundo en la discusión secundaria.

La gravedad y falsedad o grado de distorsión de los hechos que sustenten el ataque deben determinar la importancia de la respuesta. Entre más agresiva y falsa sea una acusación, más debe aprovechar la campaña para difundir su verdad, señalar las exageraciones y atacar al contrincante. Se aconseja que los ataques personales los responda el candidato y los que se hagan a la campaña los conteste el coordinador general; pero si

el ataque tiene poca sustentación, debe rechazarlo el encargado de la prensa, para restarle importancia y credibilidad. Muchas veces, también puede ser más efectivo buscar la posibilidad de que conteste un tercero que cuente con mayor credibilidad ante los electores que interesan a la campaña.

Si los hechos corren en contra del candidato o de la campaña, es mejor disculparse y explicar los errores de modo que los electores puedan tener cierto grado de simpatía y comprensión por el candidato.⁷

2. Los medios de respuesta

Debido a la importancia estratégica de la rapidez en la respuesta,⁸ los medios usados para contestar ataques son los que permiten una producción, contratación y divulgación inmediata. Tradicionalmente el periódico ha sido un medio eficiente de responder a los oponentes, ya sea mediante la organización de algún acto noticioso o por medio de boletines y desplegados pagados. La radio presenta ventajas indiscutibles en cuanto a grabación de *spots*, costos y transmisión inmediata. Hoy los adelantos tecnológicos permiten, también, una producción acelerada de *spots* para televisión; sin embargo, normalmente requieren de mayor tiempo, dinero y esfuerzo.

Siempre es recomendable responder exactamente por la misma vía; por ejemplo, si se atacó por la radio debe contestarse por la radio, a pesar de que no se cuente con los recursos suficientes; no obstante, de acuerdo con el grupo de electores considerados blanco

⁷ Véase Discurso de Disculpa en el capítulo I "El Frente del candidato" de la (Quinto Parte del Manual en la página 387.

⁸ Por ejemplo, se aconseja que la difamación grave se denuncie en una conferencia de prensa el mismo día del ataque y que 24 horas después se transmita una respuesta pagada.

pueden buscarse otras vías que resulten más económicas y selectivas.

El frente de la promoción del voto

C A P Í T U L O V I

Hace más de dos mil años, Quinto Tulio Cicerón señalaba a su hermano Marco, cuando éste se disponía a iniciar su campaña para cónsul: "Los que viven en los municipios y en el campo se consideran amigos nuestros sólo con que los llamemos por sus nombres..." Hoy, llamar por sus nombres a los electores sigue siendo una manera eficaz de motivar una respuesta favorable a la comunicación persuasiva de las campañas; sólo que en la sociedad de masas es imposible e incoachable llamar a todos los electores, por lo que tienen que definirse, necesariamente, prioridades.

En consecuencia, el objetivo a conseguir en el frente de la promoción del voto es llamar a los electores, si es posible, por sus nombres; se trata de contactarlos uno a uno en sus propias viviendas en forma personal, por teléfono, correo o cualquier otro medio; pero no a todos, porque esto es imposible, sino sólo a aquellos cuyo voto puede ser decisivo para lograr la victoria del candidato. El propósito principal de esta comunicación puede ser: solicitar el voto o convocar a votar.

Esta comunicación persuasiva individual tiene mayor eficacia que la masiva porque enfoca con mayor precisión a determinados electores, de modo que el mensaje se envía directa y específicamente a ellos. Por eso, "Individualizar" el mensaje del candidato hasta donde sea posible, sobre la base de archivos de electores, información estadística, resultados de las encuestas y uso de grupos de opinión, es la mejor manera de atraer a los indecisos y de reforzar a quienes apoyan la candidatura.

De este modo, se logra cierto grado de "individualización" mediante la visita personal de voluntarios hasta el propio hogar del elector, o con

llamadas telefónicas y cartas “personalizadas” dirigidas a electores identificados por su nombre, dirección y teléfono, por lo menos. El efecto de esta individualización no puede compararse con el que se produce en el elector por la simple exposición a los mensajes de los medios masivos. He aquí la importancia de este frente, que en cuanto a eficacia persuasiva potencial sólo es superado por el frente del candidato.

Sin embargo, el contacto directo con los electores individuales requiere de varias condiciones para ser eficaz:

- Contar con archivos de electores que permitan, cuando menos, una identificación inicial; salvo cuando se realiza a “ciegas”, sólo con base en la ubicación del domicilio del elector, dentro de una zona prioritaria.
- Poder hacer uso de servicios de comunicación eficaces, en el caso de que el contacto con los electores pretenda hacerse por teléfono, correo u otro medio como el fax o internet.
- Disponer de suficientes voluntarios que hagan llegar las acciones de la campaña hasta las viviendas de los electores blanco, así como de capacidad para organizar a gran escala las tareas de estos voluntarios. De acuerdo con el nivel de la elección y el tamaño de la división electoral, los voluntarios pueden ascender a varios miles.
- Tener los suficientes recursos para apoyar el trabajo voluntario o para contratar empresas especializadas en alguna forma de contacto con los electores. En la actualidad, con la profesionalización de las campañas, existen empresas que ofrecen sistemas computarizados capaces de hacer miles de llamadas, producir miles de cartas y de aprovechar la información que estas actividades van generando para guiar el desarrollo de una campaña; sin embargo, por la escala y costo de sus operaciones, sus servicios

sólo son accesibles a las campanas mayores y bien financiadas.

Sea en condiciones óptimas o adversas, la mayoría de las campañas intenta el contacto directo con los electores, ya sea mediante la construcción temporal de una extensa organización de campo propia, de apoyarse en grupos organizados importantes, de utilizar la estructura territorial del partido, o de una combinación de estas fuerzas. Obviamente, esta última opción es la más adecuada si el partido ha sido capaz de establecer, antes del inicio de la campaña, una estructura que le permita llegar a todos los rincones de la división electoral.

Las operaciones en este frente deben ser responsabilidad de uno o varios coordinadores de campo,¹ según la extensión y diversidad de la división electoral.

Los frentes de la promoción del voto y del candidato están dedicados, esencialmente, al mismo propósito: el contacto directo con los electores, va sea que lo haga el mismo candidato, lo efectúen los voluntarios de la campaña o lo lleven a cabo las empresas mercenarias. En consecuencia, las acciones emprendidas en ambos frentes deben estar vinculadas en lo que corresponde a la solicitud del voto; y en los últimos días de la campaña, en lo que se refiere a la promoción del mismo.

¹ Véase el capítulo IV "La organización" de la Tercera Parte del Manual.

Capítulo

VI

A. La solicitud del voto

Es la acción de pedir al elector su apoyo en favor del candidato. En general, suele realizarse de dos maneras: personalmente o por teléfono.

1. Solicitud personal del voto

Se trata de solicitar el voto casa por casa mediante voluntarios que actúan en representación del candidato. Puede hacerse de diversas maneras, la más completa y efectiva consiste en una breve conversación del voluntario con el elector, mediante la cual aquél solicita el voto y, si es el caso, obtiene información acerca de si éste apoya al candidato, está indeciso o en contra. En los dos primeros casos, el voluntario trata de recoger los datos suficientes para hacer un nuevo contacto y de registrar los problemas que más preocupan al elector. Adicionalmente, el voluntario le entrega literatura y, si el elector muestra interés en la campaña, le invita a integrarse como voluntario o le pide permiso para colocar propaganda en su casa o automóvil.

También se acostumbra solicitar al elector su firma para hacer una petición a las autoridades, con lo que se trata de vincularlo con la campaña. Asimismo, cuando el elector desea saber algo con más detalle, el voluntario ofrece enviarle posteriormente mayor información o le deja nombres y teléfonos de quien se la puede proporcionar en el cuartel de campaña. Después de agradecer al elector su atención, el voluntario continúa en la casa siguiente.

De este modo, además de solicitar el voto y de distribuir propaganda,² se recaban firmas para hacer peticiones a las autoridades, se identifican problemas que pueden afectar el voto, se reclutan voluntarios y se obtienen datos para establecer una base para la comunicación posterior con el elector por correo y por teléfono; y lo más importante: "Cuando la solicitud del voto se hace con voluntarios bien preparados, se deja un sentimiento positivo acerca del candidato que no será fácilmente olvidado".

En el otro extremo, la forma más simple de solicitud del voto consiste únicamente en la distribución casa por casa de la literatura de campaña. En la mayoría de los casos, la literatura se desliza por el cancel, por debajo de la puerta o se pone en el lugar más conveniente. La desventaja es que llevar la literatura al domicilio de los electores no garantiza que vaya a ser leída; muchos ciudadanos tienden a tirarla luego de sólo echarle una "o . eada".

Una opción intermedia es que un voluntario toque la puerta y abogue por el candidato, además de distribuir la literatura, pero sin recabar mayor información acerca de los electores. Si no encuentra a alguien, deja la literatura de todos modos.

Lógicamente, la forma más completa y compleja requiere de una gran destreza de los voluntarios, en tanto que la más simple puede ser desempeñada casi por cualquier persona. Asimismo, la forma más completa debe estar relacionada con todo un archivo de electores y constituye el primero de otros contactos más que se harán en el curso de la campaña, pues se tratará de convencer a los persuasibles mediante nuevas visitas, envíos de correspondencia o llamadas telefónicas.

² Es mucho más probable que la literatura obsequiada en una entrevista personal sea leída, a que así se haga con la literatura recibida por correo.

Además, la información recabada puede dar una idea del avance de la campaña y ser útil para ajustar el mensaje del candidato a los asuntos que más importan al electorado.

Independientemente de la forma empleada, sirve también como instrumento eficaz para aumentar el reconocimiento del nombre entre los electores contactados y, al final de la campaña, para promover el voto.

La solicitud del voto casa por casa puede realizarse con base en un archivo de electores considerados blanco por la estrategia de la campaña o conforme a un plano de la zona de interés para obtener la victoria, en la que habita una gran cantidad de electores indecisos e independientes.

Para que la solicitud del voto casa por casa tenga la mayor eficacia, se recomienda lo siguiente:

- Siempre es mejor reclutar voluntarios para que trabajen en su propio vecindario. Esto ayuda a asegurar no sólo el contacto personal, sino también el apoyo del vecino local. De cualquier manera, el solicitante debe hacer un reconocimiento previo de la zona que cubrirá, a efecto de prevenir problemas.
- Los voluntarios deben considerarse representantes personales del candidato; conocer sus antecedentes, posiciones y propuestas, de modo que puedan expresarlos claramente y en pocas palabras. Siempre es recomendable hacer ensayos y simulaciones, de modo que se genere conciencia de las posibles respuestas que habrá que manejar. El candidato hará varias sesiones con los equipos para motivarlos y contestar sus preguntas.
- Las tardes son mejores para las visitas, no la noche. Independientemente de la hora, siempre se debe llamar y pedir permiso para entrar en los edificios.

- Los recorridos se realizan por parejas, preferiblemente, un hombre y una mujer, cada uno trabajando un lado de la calle; no deben emplearse grupos mayores para no hacer sentir al elector que se le está presionando. Todo solicitante se identificará visiblemente como voluntario de la campaña por una gorra, una camiseta o un gafete grande; lo mismo, portará alguna identificación personal.
- No se desperdiciarán esfuerzos con personas no registradas como electores; asimismo, se preferirá visitar los hogares en donde viven más electores.
- Los solicitantes serán amables, vestirán discretamente y nunca argumentarán en contra. Vestirán de manera similar a los electores que pretenden contactar y corresponder al mismo estrato social. Serán cuidadosos para no cometer faltas tales como tirar basura, escupir o caminar sobre el pasto de los jardines.
- Los voluntarios hablarán con entusiasmo y sinceridad del candidato; sabrán escuchar, y dejar que el elector hable sin interrumpirlo y conservar una actitud abierta hacia sus opiniones.
- La visita será breve: saludo, presentación, petición de apoyo, entrega de literatura, registro de datos, algunos comentarios y despedida. Se puede obsequiar algún objeto ideado congruentemente con el tema de la campaña.
- Los solicitantes sabrán informar dónde y cuándo registrarse como electores y en dónde votar, así como disponer de un directorio de los principales servicios públicos, pues es frecuente que los electores pregunten dónde resolver algunos de sus problemas. Se trata de que sepan canalizarlos adecuadamente.
- Cuando el elector no esté en casa, se debe dejar la literatura y una tarjeta en donde se notifique de la visita, con un número telefónico para que el ausente, si lo desea, llame.

- Los solicitantes no harán anotaciones frente a los electores, porque pueden despertar sospechas. Los apuntes para la campaña deben ser hechos después de cada entrevista.
- Los familiares del candidato deben participar en la solicitud del voto casa por casa siempre que sea posible, porque esto motiva a los voluntarios y da confianza a los electores.

La solicitud personal del voto se realiza en la mayoría de las campañas por sus efectos multiplicadores, que algunos calculan en alrededor de diez electores más entre familiares, vecinos, amigos y conocidos. Sin embargo, es más valiosa en las elecciones de carácter local y para los candidatos retadores, pues resulta una forma efectiva y barata de hacer llegar el mensaje del candidato a las puertas mismas de las viviendas de los electores. Esto es muy importante para las campañas que no disponen de los recursos suficientes para transmitir su mensaje por la radio o la televisión.

2. Solicitud del voto por teléfono

Se trata de comprometer a los electores mediante una conversación y dar, de manera directa y amistosa, respuesta a sus preguntas. Equivale a la solicitud personal del voto, sólo que tiene rasgos distintos derivados del empleo del teléfono. La ventaja es que el solicitante puede comunicarse con más electores que si lo hace casa por casa. La desventaja es que no puede emplearse en las zonas que carecen del servicio telefónico domiciliario generalizado. Obviamente, requiere de un directorio de electores que, para mayor eficacia, debe comprender aquellos considerados blancos estratégicos por la campaña.

Igual que en la solicitud casa por casa, quien hace las llamadas es considerado un representante personal del candidato y debe estar bien informado de sus

posiciones respecto a los problemas de interés particular para los electores, de modo que sea capaz de responder a las preguntas razonables de manera inmediata, cortés y sensata.

Las llamadas telefónicas pretenden cumplir varios propósitos: elevar el reconocimiento del nombre del candidato, identificar la posición de los electores, generar una base de datos para llamadas o envíos de correo posteriores y, finalmente, promover el voto. La eficacia para lograr estos objetivos depende de la calidad del mensaje y de la habilidad individual del solicitante para ganar la simpatía del elector contactado.

Para mantener la calidad del mensaje se formula un guión general, con tantas opciones como grupos con motivaciones distintas puedan ser identificados: sexo, edad, *status* socioeconómico, nivel cultural. Como generalmente el esfuerzo comprende miles de llamadas, los guiones son probados mediante llamadas controladas, las que son analizadas para hacer las correcciones necesarias. Los guiones que experimentalmente muestran mayor eficacia son la base para dirigir las conversaciones con los electores de cada grupo.

El solicitante debe seguir el guión general y escoger la opción adecuada para hacer las llamadas. El primer problema a vencer es que el elector cuelgue el teléfono de inmediato. A lo largo de la conversación, el voluntario debe mencionar el nombre del candidato tanto como pueda e insistir en obtener respuesta a la petición del voto, pero sin hostigar al elector. El guión debe ser breve, coloquial y honesto; es una guía para iniciar el diálogo, pero no proporciona respuestas detalladas. Lo más seguro es que en la conversación se originen cuestiones que rebasen toda expectativa; al efecto, se acostumbra elaborar una hoja de preguntas y respuestas que el

solicitante pueda consultar fácilmente, sin que lo note el elector. Si no existe una respuesta prevista, el solicitante debe ofrecer el envío, más tarde, de mayor información por correo. Desde luego, la preparación del solicitante es el factor clave para motivar a los electores en apoyo del candidato.

Mantener un recuento diario de los resultados obtenidos por las llamadas conforme a zonas y grupos, puede ser de enorme valor informativo acerca de la manera en que están funcionando la campaña, la propaganda y las propuestas que hace el candidato.

Existen distintos modos de realizar la solicitud telefónica del voto, desde grandes empresas especializadas hasta por medio de voluntarios que desde sus hogares se dedican a llamar a los electores que les fueron asignados. Una medida intermedia consiste en establecer uno o varios equipos de solicitantes en los cuarteles de campaña, con la asesoría de alguien experimentado en este tipo de tareas.

Se recomienda tener cuidado en la contratación de empresas, ya que la transición de la investigación de mercados a la persuasión política es difícil y lo mejor es emplear a los especialistas en comunicación política, pues los solicitantes deben estar completamente desprovistos de prejuicios. Asimismo, se aconseja considerar el grado de automatización de la empresa; el nivel y entrenamiento de su personal; experiencia en el campo electoral; formatos; capacidad para producir sobres y etiquetas; el tipo de informes que puede entregar acerca de los resultados; y los tipos de control a que se pueden sujetar las llamadas. Además, el costo detallado del proyecto, incluidos cargos indirectos sea por contactos con los electores o por hora; si es por contactos, averiguar si se comprenden números

equivocados o desconectados. Debe analizarse también la manera en que se pagará el servicio.

Aunque ya se dispone de una tecnología que permite hacer la solicitud completamente automática, no conviene usar voces grabadas: a las personas no les gusta escuchar máquinas. Asimismo, se pierde lo más valioso que tiene esta forma de hacer campaña, que es la comunicación interpersonal, así sea por teléfono. Quizá se pueda usar una combinación con voces en vivo; por ejemplo, para responder a una pregunta del elector, se corre una grabación del candidato relativa al tema. También es posible pasar una grabación de los avales relevantes que se han otorgado a la candidatura. De emplearse grabaciones, se aconseja preguntar al elector si quiere escucharlas y dejar que las escoja; obligarlo a escucharlas es abrir la posibilidad de que cuelgue el teléfono.

Las recomendaciones que con mayor frecuencia se hacen para el uso efectivo del teléfono en la solicitud del voto, son las siguientes:

- Una campaña telefónica de saturación total nunca reditúa la inversión. En todos los casos, la solicitud telefónica debe estar dirigida a áreas y grupos específicos de electores de importancia estratégica para la campaña. Deben usarse cuando se perciba que la conversación puede tener un impacto más duradero y efectivo que otros medios.
- Dado que la operación es costosa, incluso con voluntarios, las consideraciones de escala de economía sugieren que se realicen un mínimo de 10,000 llamadas para que el esfuerzo rinda resultados positivos.
- El presupuesto evaluará el costo de entrevistadores profesionales comparado con el costo de solicitantes voluntarios en cuanto a su eficacia. Se estima que un

profesional equivale a entre cinco y diez voluntarios. En campañas telefónicas de tamaño considerable, los voluntarios tienden a ser ineficientes y más costosos de lo que usualmente se prevé.

- La tarea debe estar a cargo de un supervisor responsable de proveer todos los materiales: archivo de electores a llamar, guiones, comida, hojas de control, etcétera.
- Cada voz en el teléfono es la voz del candidato para los electores que la escuchan; una voz femenina como presencia telefónica es mucho más efectiva que una masculina.
- El guión de las llamadas y las hojas de preguntas y respuestas serán preparados por el equipo regular de la campaña y aprendidas por los solicitantes voluntarios o por los profesionales.
- Las llamadas presentarán los mismos temas de la propaganda, pero enfocados, principalmente, hacia los grupos poco afectados por los otros medios.
- Antes de iniciar las llamadas, el candidato conversará con los solicitantes y responderá cualquier pregunta adicional que puedan tener. Si el esfuerzo es grande y largo, conviene que el candidato repita este tipo de reuniones.
- El mejor horario para llamar son las primeras horas de la noche de lunes a viernes. No se deben hacer llamadas los días festivos y fines de semana porque se puede importunar al elector.
- La llamada no parecerá un mensaje recitado, sino una conversación.
- Se escuchará al elector, lo que frecuentemente tiene un efecto más positivo que hablarle, y se mantendrá un tono amistoso e interesado durante toda la conversación.
- No gastar demasiado tiempo charlando con los electores favorables. Se agradecerá el voto y se procederá a la siguiente llamada.

- Si se perciben pocas probabilidades de que cambien su opinión, no se discutirá con los partidarios del oponente. Es mejor agradecer la atención y de inmediato hacer otra llamada.
- Debido a la monotonía de la solicitud telefónica, los voluntarios requieren de motivación constante para que mantengan el mismo ánimo en cada llamada.
- La supervisión del esfuerzo es mejor si las llamadas parten de un solo lugar. Si se integran varios equipos o se encomienda a los voluntarios llamar desde sus casas, la supervisión y el control se dificultan o se pierden. Las llamadas hechas por voluntarios desde su domicilio rara vez alcanzan el volumen planeado.

La solicitud del voto por teléfono es todavía un instrumento costoso, a pesar de que el uso de programas y equipo de cómputo ha reducido el costo y el tiempo de realización. Por lo tanto, debe verificarse su eficacia relativa respecto a otros medios de hacer campaña. Asimismo conviene tener en cuenta, antes de tomar una decisión, que algunas zonas están saturadas por campañas telefónicas comerciales, a grado tal que añadirles llamadas políticas puede provocar irritación entre los electores, en lugar de lograr el efecto que se pretende.

En términos ideales, la solicitud telefónica del voto debe ser utilizada sólo con los grupos de electores que con mayor probabilidad mantengan una actitud de indecisión en sus preferencias electorales o ya simpatizan con el candidato; nunca cuando de antemano se sabe que la mayoría de los electores están, en su contra. En lo que toca al ámbito geográfico, el teléfono se usará en aquellas áreas de la división electoral donde habite un número sustancial de electores a los que se desee atraer conforme a la estrategia de la campaña y en la que, de acuerdo con la investigación, se estime que existe una proporción no menor de 60% de electores en favor o indecisos.

Capítulo

VI

B. La persuasión y disuasión por correo

Consiste en dirigir cartas y literatura a los electores indecisos, identificados como blanco por la campaña, a quienes por alguna razón se considera posible persuadirlos en favor del candidato o disuadirles si apoyan a los opositores.

En las campañas mayores se hace llegar a grupos de electores determinados un mensaje más detallado y específico que el que se transmite por los medios masivos. En las campañas locales e intermedias es más grande la importancia relativa del correo, ya que puede usarse para cubrir toda o buena parte de la división electoral; además de que, frecuentemente, la extensión de la división electoral resulta demasiado pequeña con relación a las coberturas de los medios masivos como la radio o la televisión, de modo que su empleo sería dispendioso.

Según algunos conocedores, el correo es más efectivo para atacar que para presentar mensajes positivos. "El correo es activo y 'caliente', engancha a los electores y, mediante sus elementos gráficos, capta su atención; por eso, funciona mejor con material negativo."

Las ventajas del correo son sus posibilidades de ser dirigido selectivamente hacia grupos de electores blanco, para "personalizar" el mensaje según las características del elector e incluir información más extensa y compleja. De este modo se incremento el potencial persuasivo o disuasivo del comunicado.

La principal desventaja del correo es su costo. Éste, sin embargo, puede variar porque las piezas pueden ser tan simples como un volante fotocopiado o tan elaboradas como un folleto con fotografías y producido con alta calidad. Asimismo, los costos disminuyen relativamente a medida que el número de impresos se incrementa pero entre más grande sea el envío, mayores serán los costos de la franquicia,³ del tiempo de los voluntarios y el manejo del correo. A pesar de lo anterior, la mayoría de las campañas son capaces de usar el correo de algún modo.

El empleo del correo requiere que el servicio postal funcione en un nivel que permita calcular con la mayor precisión el tiempo que tarda una carta en llegar a su destino, así como un grado de eficacia que disminuya al mínimo la proporción de correspondencia perdida. El propósito es que la carta llegue un viernes para que tenga más probabilidades de ser leída. Un servicio postal deficiente mengua el posible impacto que el correo pueda tener en el logro de los objetivos propagandísticos de la campaña.

Otra condición importante para el uso del correo es disponer de un archivo de electores adecuado. En buena medida, la efectividad del correo depende de la exactitud del archivo de electores. Entre más información se tenga acerca de los electores, mejor puede dirigirse el correo hacia quienes interesan a la campaña. Este archivo puede ser un subproducto de la solicitud de votos personal o telefónica, o bien puede ser comprado a una empresa especializada en directorios de electores. Hoy, con el desarrollo de las computadoras y las técnicas para identificar blancos, se dispone de un extraordinario conocimiento de cada familia, lo que permite enviarles

³ En México los partidos disfrutaban de franquicias postales en el ámbito federal.

comunicaciones con gran precisión; esto es importante, dado el alto costo del correo.

Siempre se recomienda depurar los archivos de electores antes de realizar los envíos masivos, con el fin de que cada pieza de correo se remita por casa, no por elector, o bien con el de reducir el número de duplicaciones o datos obsoletos.

Otro factor importante es la competencia que la propaganda por correo, tiene que librar con los impresos publicitarios en el buzón del elector. Las gráficas deben ser más atractivas, los textos más poderosos y las fotos más impactantes si se quiere que el correo remitido por la campaña sea abierto y leído por el destinatario.

El mensaje determinará, finalmente, el efecto de la propaganda enviada por correo. Se trata de comunicar un mensaje específico a los electores, según pertenezcan a los grupos identificados durante la etapa de investigación de la campaña,⁴ en el supuesto de que las personas con las mismas características generales comparten los mismos intereses y deseos.

En consecuencia, de acuerdo con las características de estos grupos, en un comunicado general se insertan diversos párrafos redactados para persuadir o disuadir. Los párrafos individualizados se dirigen generalmente a hombres, mujeres, afiliados a un partido, independientes, grupos de niveles económicos deducidos con base en los códigos postales o zonas de vivienda, grupos de edades formados de acuerdo con las fechas de nacimiento y demás información con que se cuente. Se "personaliza" así la comunicación. Algunas campañas desarrollan de treinta a cuarenta párrafos, usualmente de tres o cuatro oraciones diferentes en contenido, estilo y nivel de

⁴ Véase el capítulo II "Identificación y ubicación de electores" de la Segunda Parte del Manual.

lectura, de modo que al intercalar estos párrafos se puede crear un increíble número de cartas "personalizadas". Lógicamente, entre más características demográficas y económicas se consideran, más párrafos variables se necesitan.

Cuando se redactan los párrafos en diferentes estilos y nivel de lectura, se trata de visualizar a alguien concreto, conocido que pertenezca al grupo identificado, como si fuera un amigo con el que se comparten intereses y soluciones; se usan las mismas palabras que se emplearían al discutir verbalmente el asunto de manera personal e informal, para poder escribir tanto desde el corazón como desde la cabeza".

El tono es de amistad y su contenido positivo, sin referencia alguna al oponente, excepto por inferencia. La conclusión en este tipo de cartas es el llamado a apoyar la campaña del candidato y rechazar los intentos persuasivos del oponente. A la carta "personal" se puede añadir literatura de la campaña.

Se cree que entre más "personalizado", mayor será su impacto. Una forma de carta preimpresa es más fácil de hacer y más barata, pero los resultados no son tan efectivos. El desarrollo de los sistemas de cómputo hace posible la producción automática de miles de cartas "personalizadas".⁵

De cualquier manera, antes de enviar a gran escala la correspondencia de campaña, se aconseja probar el mensaje por medio de un grupo de enfoque o de opinión, o por lo menos con alguien representativo del grupo al que se dirige cada carta "personalizada".

⁵ En Estados Unidos una sola campaña de diputado puede incluir mensajes especiales dirigidos específicamente a 53 grupos diferentes de electores y el envío de cartas a 50,000 hogares.

Respecto al material, formato e impresión de la carta y del sobre, deben tenerse en cuenta los aspectos ya considerados respecto a la literatura de la campaña.⁶

Las recomendaciones que con mayor frecuencia se hacen en lo que corresponde al uso del correo en las campañas, son las siguientes:

- El correo se dirigirá únicamente a las áreas en las que la investigación indica que son habitadas por un considerable número de indecisos; así como a las zonas de votación oscilante en las que, usualmente, los electores son en alto grado independientes.
- Algunos estudios señalan que el elector promedio dedica a una pieza de correspondencia entre 20 y 60 segundos. La carta debe ser capaz de entregar su mensaje principal en este breve tiempo.
- Se seleccionará el día adecuado para realizar los envíos, de modo que la llegada de la carta del candidato a los hogares de los electores no coincida con la entrega de revistas populares.
- Se dará al elector una razón para leer la correspondencia. El sobre debe ser diseñado para atraer la atención mediante un encabezado dramático o una fotografía interesante.
- La experiencia señala que la posibilidad de que un sobre se abra depende de que sea manuscrito, tenga estampilla y remitente. El correo debe acercarse a esta apariencia.
- Para lograr mayor atención se puede dar a la carta una forma de telegrama con el objeto de que el elector la abra pensando que eso es. Esto implica un efecto negativo que hay que evaluar: el elector puede sentirse engañado.

⁶ Véase el capítulo IV “La propaganda: el programa de medios pagados” de la cuarta Parte del Manual, páginas 315 a 346.

- Se puede imprimir en el sobre con letras rojas: "Información importante para el elector" o algo parecido.
- Para ganar atención inmediata, puede prescindirse de los sobres y enviar tarjetas postales grandes con formatos poco usuales, o piezas dobladas que no parezcan cartas o folletos de campaña tradicionales.
- La "personalización" de la correspondencia incrementará la simpatía de los electores, por lo menos en cierto grado.
- La carta enfocará el asunto que más preocupa al grupo al que se dirige. Éste es el propósito fundamental de la comunicación por correo.
- La carta puede ser de una página y comprender cinco o seis párrafos; el primero y el último, constantes y de carácter general. Cada párrafo variable tratará un asunto específico y estará escrito en estilo y nivel de lectura diferentes.
- Excepcionalmente se pueden unir en una sola carta los propósitos de persuadir y de recolectar fondos.
- Se considerará el uso de sobres de ventana para ahorrar los costos que implica poner membretes o etiquetas.
- Los candidatos de un mismo partido a puestos de diferente nivel, pueden usar de manera coordinada el correo, a efecto de bajar costos.

El correo "personalizado" es sumamente eficaz porque se apoya en una extensa investigación de los electores y en archivos actualizados que les permiten identificar los blancos hacia los cuales dirigir sus esfuerzos. Las campañas manejadas profesionalmente realizan, por lo menos, tres envíos de correspondencia: uno presentando al candidato y su programa; otro atacando al oponente; y uno final, dos o tres días antes de la elección, para promover el voto.

Existen otras maneras no masivas de usar el correo que, aunque comprenden grupos más pequeños, pueden ser importantes por su impacto multiplicador en favor del candidato. Destacan las siguientes:

1. Carta a miembros de grupos organizados

Se solicita a las organizaciones más numerosas de la división electoral los directorios de sus miembros y el mayor número de datos acerca de los mismos, así como autorización para enviarles una carta del candidato. Si lo otorgan, de acuerdo con el análisis de sus características, se formulan algunos tipos de carta "personalizado". El envío y manejo de las cartas se integra al procedimiento general de manejo del correo de campaña, descrito en párrafos anteriores.

2. Correo personal dirigido a amigos

En esta modalidad, las cartas no las envía el candidato ni la campaña, sino voluntarios que remiten correspondencia a sus amigos, colegas y conocidos., de los cuales tienen sus datos. El candidato provee las cartas ya preparadas, las estampillas y las envolturas en blanco; los voluntarios proveen la credibilidad con sus firmas, así como sus archivos de correspondencia personales. Para mantener el sello personal que las hace efectivas, las cartas tendrán estampillas pegadas a mano y direcciones también escritas a mano.

3. Zonas sociales

Se define como "zonas sociales" al grupo de apoyadores entusiastas y enterados del candidato. No son miembros de organizaciones o grupos especiales; no son tampoco, en ninguna forma, figuras prominentes en sus comunidades. Inicialmente, los miembros de las zonas sociales son reclutados de entre amigos y asociados del candidato y, gradualmente, el número de ellos se va incrementado mediante el reclutamiento en cadena de nuevos electores.

Al final de la campaña, muchos de los participantes pueden todavía no conocer bien al candidato porque se encuentran en el extremo de la cadena.

A los miembros de las zonas sociales se les otorga información "de adentro" por medio de boletines y se les solicita su opinión antes de que el candidato pronuncie un discurso clave. Se trata de hacerlos sentir que son "de casa" y que sus opiniones y consejos son apreciados por el candidato. De este modo, mediante el correo, la campaña es capaz de organizar un grupo grande que ve al candidato como alguien con quien tiene una relación personal. Con este método algunos confían en ganar la elección si se alcanza la meta de integrar en esta red un 3 ó 5% de los electores de la división correspondiente.

4. Fax e internet

En la medida en que el fax está en camino de convertirse en un aparato de uso tan común como el teléfono, incluso de carácter doméstico, se ha venido incrementando su empleo en las campañas para dirigir mensajes de los candidatos hacia determinado tipo de electores. Lo mismo ocurre con las redes como internet. Ambos medios se han venido manejando en forma similar al correo.

La historia de las campañas demuestra que los adelantos tecnológicos en los medios de comunicación son incorporados inmediatamente a las tareas de conseguir apoyo para el candidato y de promover el voto en su favor, por lo que es posible que en el futuro inmediato aumente la importancia de estos nuevos instrumentos para las campañas.

Capítulo

VI

C. La promoción del voto

Es el esfuerzo para garantizar que los electores que apoyan a un candidato voten realmente por él. Se basa en el hecho de que ganar no significa tener el mayor número de simpatizantes en la división electoral, sino el mayor número de votos en las urnas. Se trata, entonces, de asegurar que los simpatizantes que realmente votan, hagan ganar al candidato, aun en el caso de que la mayoría de los electores en la división electoral apoye a alguno de sus oponentes, ya que esta mayoría puede ser derrotada por no hacer efectivo su sufragio en número suficiente en las casillas de votación.

Lógicamente, la promoción del voto no debe comprender toda la división electoral, sino sólo las zonas históricamente favorables al partido del candidato, o bien concentrarse en los electores que previsiblemente sí votarán y que lo harán en su favor.

Idealmente, esta promoción debe constituir la última parte del esfuerzo de solicitud del voto casa por casa, personalmente o por teléfono, y de la actividad de persuasión o disuasión por correo. Será la fase final de todo un proceso de contacto directo con el elector que durante la campaña ha tratado de reforzar a los que apoyan al candidato, de persuadir a los indecisos, de disuadir a quienes encontró simpatizantes de los opositores y que, finalmente, culmina con la promoción del voto, para asegurar que todos aquellos electores que han expresado intención de votar por el candidato

depositen su boleta en las urnas el día de la jornada electoral.

La promoción del voto es muy importante cuando se espera una votación reducida, como en las elecciones intermedias y locales, lo mismo que cuando se prevé una votación sumamente cerrada,⁷ Sin embargo, para ser efectiva, esta promoción debe mover, al menos, un 10% de los votos necesarios para el triunfo; esto es, una décima parte de los electores comprendidos dentro de la coalición ganadora.

Con este propósito, en los últimos días de la campaña o durante la jornada electoral, si esto es permitido por las leyes, se transmite un llamado final que convoca a la acción de votar. Los textos utilizados son muy sencillos y breves,, consisten en los datos básicos de identificación, seguidos de una exhortación a votar y un agradecimiento por adelantado si se sufraga en favor del candidato.

Algunas campañas incluyen en sus comunicados datos sobre la ubicación de la casilla en que debe votar el elector, incluido un plano de localización si es que se usa una carta o volante. Asimismo, si la comunicación es personal o telefónica, se ofrece ayuda para resolver algún problema que impida ir a las urnas, como la falta de transporte o de acompañante para personas de edad avanzada, siempre que la ley electoral permita este tipo de acciones el día de la elección.

Conforme a las circunstancias, necesidades y recursos disponibles, pueden utilizarse para promover el voto alguno o varios de estos medios: carros con altoparlantes que invitan a votar, una carta en forma de

⁷ Se dice que los resultados obtenidos con la promoción del voto pueden significar no menos de un 4% de la votación efectiva en zonas de baja votación o en elecciones locales e intermedias. Este pequeño monto puede ser decisivo en competencias reñidas.

telegrama para dar un sentido de urgencia al comunicado, una breve llamada telefónica a todas las familias identificadas positivamente, un volante depositado en cada puerta, una rápida invitación en los propios domicilios de los electores blanco.

En el uso de cada uno de estos medios son válidas las prácticas y recomendaciones que han quedado asentadas para la solicitud del voto, persuasión y disuasión. Lo que cambia es el contenido del mensaje, que se convierte en una vigorosa convocatoria a votar.

Los errores que con mayor frecuencia se cometen al intentar acciones de promoción del voto, son los siguientes:

- Fallas en la identificación de los electores que apoyan al candidato, de modo que pueden estarse desperdiciando esfuerzos o, lo que es peor, promoviendo el voto que favorecerá a los opositores. Si no se tiene la certeza de que un voto será favorable, más vale no promover su emisión.
- Carecer de suficientes electores identificados como favorables, por lo que la escala en que es posible emplear la promoción del voto puede no producir el impacto buscado. No obstante, si se prevé una votación muy cerrada, cualquier impacto puede resultar decisivo.
- Estándares de ejecución demasiado optimistas; por ejemplo, número de llamadas por voluntario por hora. Deben fijarse estándares realistas y considerar alguna holgura para que los posibles atrasos no afecten, seriamente, la fecha de terminación de la promoción del voto.
- Principio tardío de la promoción del voto que impide su completa conclusión, de modo que no produce los efectos buscados. Debe recordarse que la promoción del voto, como todas las actividades de la campaña, se

programan de manera retroactiva a partir de la fecha en que tienen que estar completamente concluidas esas acciones.

- Carecer de suficientes voluntarios para cumplir las tareas de promoción del voto. El reclutamiento y capacitación de voluntarios debe ser una tarea permanente. Se tendrá en cuenta que es natural, en toda campaña, una numerosa deserción y rotación de voluntarios.
- Diluir los esfuerzos de promoción entre un número excesivo de medios. Es mejor concentrarse en dos o tres de ellos de acuerdo con la información y los recursos de que se disponga, como llamadas telefónicas, contacto casa por casa o distribución domiciliaria de literatura.
- Falta de organización que ocasiona duplicaciones, traslapes y omisiones del esfuerzo de promoción. No deben emprenderse actividades antes de que exista una definición clara de las tareas y las metas a cumplir por cada uno de los participantes, así como de las fechas perentorias en que tienen que terminarse. También deben establecerse medios de dirección y supervisión adecuados al trabajo que realizarán cientos o miles de voluntarios.
- Dispersar el esfuerzo por el empleo de voluntarios que trabajan aisladamente por su cuenta o desde sus hogares. Aunque esta manera de actuar puede producir ahorros significativos, suele ser poco productiva porque le falta una supervisión adecuada que asegure la obtención de las metas previstas.
- Promoción adelantada del voto, de modo que se pierda su eficacia para la fecha en que tienen lugar las elecciones. La promoción debe coincidir con las actividades del cierre de la campaña y realizarse tan próxima al día de la elección como lo permita la ley.
- Que se carezca de los materiales de propaganda a distribuir durante los recorridos casa por casa. Deben tomarse todas las providencias para que la producción

de la literatura diseñada para este fin se termine en los tiempos previstos. Se insistirá en que, durante las campañas, la programación se hace retroactivamente a partir de la fecha en que deben alcanzarse determinados resultados.

Capítulo

VI

D. Programa de contacto directo con los electores

El contacto directo de los voluntarios con los electores es sumamente complejo por la gran escala que puede alcanzar el esfuerzo de miles de personas recorriendo las colonias, miles de llamadas telefónicas y cartas, miles de volantes entregados en las puertas de las casas. En consecuencia, se requiere formular un programa que dé racionalidad y eficacia a este esfuerzo y permita controlar los gastos que implica su ejecución.

1. Definición de objetivos

Establecer metas de número de electores a contactar y número de contactos por realizar; de acuerdo con la estrategia decidida, se puede contactar a un mismo elector en una, dos o tres ocasiones. Se debe también especificar cuántos de estos contactos serán personales, telefónicos, por correo u otros medios.

2. Estimación de recursos y tiempo

Una vez traducido a números el esfuerzo a realizar, con base en estas cifras se pueden estimar los recursos necesarios para llevarlo a cabo, tales como: número de voluntarios, equipo e impresos, costos telefónicos, franquicias postales y tiempo de ejecución.

En la estimación de los recursos humanos se utilizan algunos estándares que la experiencia ha definido. Por ejemplo, se calcula que cada solicitud del voto casa por casa dura normalmente entre tres y cinco

minutos; esto es, pueden hacerse quince por hora. Sobre esta base se debe hacer la estimación diaria, semanal y total, pero hay que considerar problemas de clima, personales y de ausencia de electores en sus casas.

En lo que se refiere al empleo del teléfono, el solicitante promedio puede completar alrededor de veinte llamadas por hora, usando un guión de noventa segundos y considerando un 50% de llamadas hechas a números desconectados o sin respuesta. Con este estándar se puede calcular el número de horas y de voluntarios que requiere para alcanzar esas metas, así como el número de días que, con distintas asignaciones de solicitadores, pueden ser necesarios para lograrlas. En el caso del teléfono existen sistemas automatizados en los que el estándar se triplica, ya que la computadora llama a los teléfonos y si no contestan pasa a otros instantáneamente, por lo que el solicitante dedica todo su tiempo a hablar con los electores y no a marcar números telefónicos.

Por lo que corresponde al correo, la computación ha abierto innumerables oportunidades de producir extraordinarias cantidades de cartas "personalizadas", en tiempos antes no imaginados. Los archivos de electores empleados son, en realidad, el verdadero límite para el uso del correo, obviamente, además del costo.

3. Selección y depuración de los archivos de electores

El uso efectivo del correo y el teléfono depende de la disponibilidad de directorios y archivos correctos y actualizados de los electores. Los errores por cambio de domicilio y duplicaciones se traducen en desperdicios que pueden ser importantes. En consecuencia, antes de comprar o alquilar, se debe analizar el archivo de electores conforme a su actualidad, método de depuración y de mantenimiento de la base de datos,

información que incluye precio y reputación de la empresa que lo elaboró.

Si el archivo de electores se va a levantar como subproducto de la solicitud del voto casa por casa, la tarea se dificulta porque puede existir reticencia del elector a proporcionar sus datos y ser largo el tiempo necesario para levantar la información. En consecuencia, este tipo de acciones es más adecuado cuando se aplica a una división electoral pequeña y en zonas prioritarias en las que se hará el contacto directo con los electores.

4. Etapas del programa

Idealmente el programa integral se desarrolla en las siguientes etapas:

Se inicia con la solicitud del voto casa por casa o por teléfono, durante la que se procede a la identificación de los electores, según manifiesten apoyo definido para el candidato, se digan indecisos o expresen apoyo definitivo para el oponente. Algunas veces se utiliza una clasificación más detallada para precisar la intensidad del apoyo a alguno de los candidatos, pero entre más se define este sistema de clasificación, mayor tiempo requiere para el análisis, lo que puede resultar muy laborioso. De acuerdo con esta autoidentificación, los electores en contra son eliminados; los favorables pasan a formar parte del archivo para la promoción del voto en los últimos días de la campaña, y los indecisos se organizan en archivo aparte.

En una segunda etapa, los electores que se identificaron como indecisos son objeto de alguna acción persuasiva o disuasiva y quienes finalmente son convencidos en favor del candidato se suman al archivo para la promoción del voto en los últimos días de la campaña; los que permanecen indecisos o se deciden por otros candidatos son eliminados.

En la tercera etapa se convoca a votar a todos los que se manifestaron, espontáneamente o por medio de la persuasión o disuasión, en favor del candidato y que integran el archivo para la promoción del voto.

En la práctica, algunas campañas restringen sus actividades de contacto directo con los electores a esta última etapa. No identifican individualmente la posición del elector, ni tratan de persuadir a los indecisos. Simplemente, de acuerdo con una identificación general de las características partidarias de las zonas de la división electoral o las características demográficas de algunos archivos de electores de que disponen, envían llamados para convocar al voto.

Estas acciones se basan en que si viven en zonas tradicionalmente favorables a su partido o pertenecen a un grupo fiel al mismo, existen muchas probabilidades de que se trate de electores que apoyan al candidato y, en consecuencia, se debe asegurar que su voto llegue a las urnas. Lógicamente, el llamado también llegará a electores indecisos y opuestos, pero se espera que su proporción sea menor, de modo que, aunque se pueda estimular el voto en contra, siempre serán más los votos favorables que se reciban en las urnas a favor del candidato.

5. Formulación de subprogramas

Para cada uno de los medios de contacto que se pretende emplear, se deben establecer subprogramas específicos, conforme el instrumento a utilizar: contacto personal, por correo, teléfono u otros medios como el fax o internet.

En cada uno de estos subprogramas deben definirse las metas y fechas de terminación de las diferentes actividades que comprende el subprograma;

por ejemplo, el día que debe llegar una carta al elector. Con base en esas fechas deben calendarizarse, de modo retroactivo, las acciones que conducirán al logro de esos objetivos intermedios. Lógicamente, las acciones que se emprendan en este frente deben seguir el ritmo del calendario general de la campaña.

Deben definirse los recursos que serán necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los subprogramas.

6. Organización

Cada subprograma se manejará como un proyecto a desarrollar bajo la dirección de un responsable y según el área donde se aplique; estas personas de proyecto dependerán del coordinador de campo que les corresponda.

El frente de la administración

C A P Í T U L O V I I

El objetivo principal de este frente es dirigir, controlar y evaluar la ejecución del plan de la campaña en todos los frentes, así como dotarlos de los recursos necesarios para que puedan alcanzar los propósitos que se persiguen en cada uno de ellos.

La responsabilidad directa de obtener resultados en este frente corresponde al coordinador general, con el auxilio del comité de dirección, en lo que se refiere a la conducción global de la campaña; en cuanto al manejo de los recursos¹, el responsable es el encargado de la administración. Obviamente, el candidato mantiene el poder de decisión final en este y los demás frentes; no obstante, se aconseja delegar ampliamente esta tarea en el coordinador general, ya que el candidato carece del tiempo, de la perspectiva de conjunto y de la objetividad que se requieren para dirigir y administrar eficazmente su propia campaña.²

¹ Véase el capítulo IV "La organización" de la Tercera parte del Manual.

² Se aconseja no olvidar que "realizar una campaña no es un proceso democrático, es una operación militar. La decisión final debe descansar en el director" o coordinador general.

Capítulo

VIII

A. La dirección de la campaña

Se trata de concebir la campaña como una competencia única, pero que se lleva a cabo en los distintos escenarios que constituyen los frentes. En consecuencia, las acciones que se realizan en cada uno de ellos deben coordinarse, complementarse y apoyarse de manera tal que todas, aunque tengan lugar en diferentes ámbitos y utilicen distintos instrumentos, contribuyan eficazmente al objetivo general de ganar la elección.

La coordinación previa al inicio de la campaña se realiza mediante el plan, los programas y subprogramas que especifican las labores concretas a cumplir en tiempos y lugares determinados. No obstante, a medida que el pensamiento se convierte en acción, la realidad obliga a ajustar el esfuerzo de la campaña a las facilidades y dificultades que se vayan encontrando en los distintos frentes, tanto como a los avances y logros que se vayan obteniendo. Mantener el paso adecuado en todos los frentes para que, con la acción mancomunada, se alcance más eficazmente la victoria, requiere de una dirección capaz de concentrar las acciones y los recursos en donde mejor contribuyan, en un momento determinado, al logro del objetivo general.

Una campaña es una competencia y, por lo tanto, debe desarrollarse con relación a lo que hacen los oponentes para lograr el triunfo y evitar el fracaso,, a sus

aciertos y errores, a sus ataques y defensas. Estas relaciones recíprocas de acción-reacción entre los candidatos exigen una dirección flexible y ágil en la puesta en práctica del plan, para aprovechar las oportunidades de avanzar hacia la victoria y para maniobrar en defensa o en retirada, de modo que no se precipite la derrota. Es decir, las actividades en todos los frentes tienen que irse adaptando, a lo largo de la campaña, a las acciones y reacciones no previstas de los opositores.

En los regímenes democráticos el electorado, por medio de la prensa libre e independiente, es el gran árbitro que califica los medios que utiliza cada uno de los candidatos en competencia para superar a sus contendientes. En consecuencia, la dirección debe vigilar que las estrategias, tácticas y operaciones emprendidas en los diferentes frentes no sean consideradas por la opinión pública como sucias, ilegítimas o mañosas. En su caso, el ajuste de las actividades de la campaña a la crítica pública es también una tarea de la dirección.

LOS HOMBRES DE LA CRISIS: LOS DIRECTIVOS DE LA CAMPAÑA

Debido a los plazos perentorios dentro de los que debe tener lugar la campaña, a la incertidumbre acerca de los resultados electorales, al grado de conflicto que implica toda competencia en la que sólo puede haber ganador único, así como a la escasa posibilidad para corregir errores, generalmente, priva en las campañas una situación de crisis constante que ejerce enorme presión sobre las capacidades humanas del candidato, de los directivos y, en general, del equipo de campaña.

La situación de crisis se define como un punto crucial en el desarrollo de una campaña que pone en riesgo el logro de sus objetivos y, por lo tanto, el futuro del candidato y sus partidarios; que implica un cambio de las circunstancias en las que se ha dado la competencia; y que exige tomar decisiones para actuar en determinado sentido. Las causas de las crisis pueden ser muy diversas: desde la salud precaria del candidato, un cambio desfavorable e

inesperado en las actitudes de los electores o un hecho que contradice el mensaje de la campaña, hasta el ataque demoledor de algún oponente, entre otras.

Por eso, los responsables de los distintos frentes y el equipo de campaña en general deben ser mujeres y hombres que puedan trabajar en condiciones de crisis permanente. No bastan los conocimientos especializados en las distintas disciplinas y tecnologías en que se fundan las campañas; siempre hacen falta algunas cualidades emocionales básicas: capacidad para aceptar el conflicto y la incertidumbre sin ansiedad, tensión o desánimo que origine conductas patológicas o el derrumbe frente a los primeros obstáculos y ataques de los oponentes; objetividad para valorar la situación crítica en sus dimensiones y consecuencias, sin exagerar ni ignorar los riesgos; serenidad ante la sensación de urgencia que crea toda crisis para actuar sin sobrerreaccionar ante los hechos; mesura para no agravar innecesariamente la tensión entre el candidato y sus oponentes; creatividad para convertir la crisis en una oportunidad para avanzar; y habilidad para tomar decisiones con base en la información que esté disponible, posiblemente imprecisa, incompleta e inadecuada.

Éstas son las razones, además de las que se derivan de la necesidad del conocimiento especializado, para la profesionalización de las campañas modernas. Los tiempos en que se integraba el equipo de campaña con los familiares y amigos del candidato han quedado atrás por el conocimiento técnico y la neutralidad efectiva que exige la dirección profesional de una campaña.

Los familiares y amigos del candidato siguen siendo útiles, pero como otro punto de vista a considerar en las decisiones acerca de los aspectos críticos de la campaña.

Es frecuente que el cónyuge, los amigos más cercanos, el más importante donador y el coordinador general formen el llamado "gabinete de cocina" del candidato, es decir, el grupo que disfruta de su mayor confianza y cuyo consejo en las crisis puede ser de la mayor importancia, sea que sus sugerencias sean expresadas en una reunión o de manera separada.

Sin embargo, el manejo de las campañas modernas en elecciones cada vez más complejas y competidas se deposita hoy en los profesionales, en los hombres y mujeres entrenados para actuar con firmeza y eficacia bajo las peores condiciones de crisis.

Hoy, la dirección de las campañas se ha transformado por el desarrollo de nuevas tecnologías que permiten: una mejor identificación de los electores; una mayor y más rápida información de retroalimentación de las acciones emprendidas; la rápida producción de todo tipo de propaganda; y, la transmisión masiva, en tiempo real, de los actos y mensajes del candidato.

En consecuencia, como también sucede en la tecnología de la guerra,³ se ha aumentado la capacidad de apuntar cada vez con mayor precisión hacia los blancos y se ha reducido, extraordinariamente, el tiempo de las acciones y reacciones de los candidatos. Todo lo anterior ha traído cambios significativos en las estrategias tradicionales de las campañas.

La estrategia tradicional aconseja identificar un tema o asunto atractivo para los electores, lanzarlo desde los primeros días de la campana, manejarlo frecuentemente y conservarlo, en lo posible, hasta el

³ Por ejemplo, los bombardeos aéreos en la I Guerra Mundial acertaban a mucho menos del 30% de sus blancos; en la II Guerra Mundial la eficacia mejoró un poco; pero en la Guerra del Golfo se llegó a alcanzar una precisión de más del 85%.

final; supone que un anuncio realmente bueno es intemporal, tarda en alcanzar a todos y hace que los espectadores siempre quieran verlo. Por eso, también los candidatos deben escribir un conjunto de discursos, pulirlos, perfeccionarlos y no variarlos, salvo excepciones.

Tradicionalmente se recomienda no utilizar anuncios negativos, porque se consideran poco creíbles y porque los ataques pueden ser considerados como un síntoma de desesperación del candidato.

Respecto a la oportunidad de la propaganda, la tradición supone que los indecisos o desatentos a la comunicación persuasiva deciden generalmente a la mitad de la campaña, por lo que se debe establecer una base de apoyo mediante el uso temprano de la televisión, cuando los electores no tienen resistencia a la propaganda y otras campañas no están al aire todavía. recomienda que si se tiene en mente atacar, debe ser temprano para que no se interprete como desesperación ante la derrota inminente.

La estrategia tradicional otorga a las encuestas muy elaboradas un gran valor para predecir los hechos futuros que influirán en el desarrollo de la campaña.

PRONÓSTICOS ELECTORALES: EL CASO DE AUSTRALIA

Los especialistas Ian Budge y Dennis J. Fariie realizaron entre 1977 y 1979 diez estudios de pronóstico electoral. Uno de ellos fue sobre la elección general australiana del 10 de diciembre de 1977: el contexto, consideraciones y conclusiones fueron las siguientes:

- En septiembre de 1977, la mayoría de los australianos consideraban que el gobierno había fallado en su intento de aumentar la prosperidad. El estilo ríspido del primer ministro Fraser para sacar adelante sus propuestas y, particularmente, las circunstancias en las que había asumido el poder, le convirtieron en el blanco de los ataques personales

de los laboristas, lo que no tenía precedente en la política australiana. Su oponente Whitlam, apoyado por los laboristas, estaba desacreditado por problemas relacionados con las finanzas y por la falta de control central de su propio gobierno. Ninguno de los dos candidatos principales eran populares.

- Las votaciones iniciales en octubre mostraron un margen de ventaja mínimo para los laboristas. A principios de noviembre mostraba que ambos competidores eran ligeramente impopulares y estaban perdiendo votos a causa de los puntos resaltados en la campaña. En diciembre, la situación había variado en favor de la coalición del gobierno Liberal-Rural que apoyaba a Fraser.
- Mientras se pronosticaba la victoria de la coalición Liberal-Rural, se veía la lucha como esencialmente marginal, por lo menos en los votos de primera referencia. La tendencia tradicional de las preferencias secundarias a favorecer al partido Liberal-Rural implicaban que la elección, como un todo, tendería a su favor.
- No fuimos capaces -dicen los especialistas- de considerar sistemáticamente las preferencias secundarias. Las cifras de pronóstico sólo guardaban relación con la distribución inicial de votos, que determina esencialmente los resultados. No contábamos -continúan diciendo- con estimaciones generales y tuvimos que obtener específicas de la relación entre puntuaciones de los temas conflictivos y votos (de preferencia primaria), extraídos sólo de las elecciones australianas de la posguerra.
- El resultado de ese análisis señaló que los efectos de los puntos conflictivos eran de -0.62% neto para los Laboristas y de -0.37% para la coalición Liberal-Rural, de tal forma que el porcentaje de voto pronosticado fue el siguiente:

Partido Laborista: 43.3%

Coalición Liberal-Rural: 43.8%

- Si bien no pronosticamos quién sería el ganador, nuestra caracterización de la elección fue un error, en tanto que implicaba que los resultados para ambos partidos serían muy similares y que, quienquiera que formara gobierno no tendría gran autoridad ni podría aspirar a un importante apoyo popular. Fue todo lo contrario lo que ocurrió. Whitlam fue derrotado, al alcanzar sólo el 45.9 %, y obligado a resignarse con el papel del jefe de la oposición, mientras que Fraser fue reivindicado triunfalmente al lograr el 49.7 % de la votación.
- Nuestro pronóstico resultó equivocado -concluyen los especialistas- no porque consideráramos mal los temas conflictivos, sino porque los puntos erráticos que se identificaron fueron mal sopesados. La firmeza

de Fraser llegó a parecer a los electores más "autorizada" que autoritaria, lo que produjo una gran reacción en favor del partido Liberal-Rural, mientras que la impopularidad de Whitlam resultó ser mayor de lo que habíamos previsto. Esto, a su vez, condujo a la aparición de reacciones negativas frente a las tareas anteriores de la administración. Por parte del gobierno parece que también tuvo una influencia bastante mayor de la calculada el "frenazo" de la inflación. Tras estas precisiones, las puntuaciones retrospectivas de los puntos conflictivos de +4 para el partido Liberal-Rural y de -6 para el Laborista cuadran bastante bien. Pero, por supuesto, sólo lo hacen a posteriori, después del evento; por lo tanto, en este caso, nuestros pronósticos fallaron.

Budge, Ian y J. Farlie, Dennis, Pronósticos electorales.

Actualmente muchas de estas recomendaciones y sus supuestos implícitos parecen ya no corresponder a la gran dinámica que priva en el desarrollo de una campaña. En lo que antes se aconsejaba no variar, hoy se considera que puede ser efectivo un manejo más flexible, porque en el mundo de las comunicaciones instantáneas el ciclo de vida de un asunto puede ser muy corto. Por eso, si un candidato va a presentarse en la televisión debe prepararse para variar asuntos y estilos. Los spots, antes considerados invariables, hoy se cambian semanalmente para no aburrir con repeticiones, para que no se piense que ya no se tiene nada nuevo que decir y para contestar ataques con agilidad.

En lo que se refiere a la oportunidad de las acciones, la tendencia actual es aconsejar que se debe guardar lo mejor para el final, porque se cree que los indecisos y los desatentos a la propaganda toman sus decisiones al cierre de la campaña o el mismo día de la elección. Si se dispone de un asunto especialmente atractivo, ya no se recomienda lanzarlo desde el principio, sino guardarlo para el cierre, cuando tendrá el mayor impacto. Lo mismo se aconseja atacar al final, porque la campaña negativa tiene una credibilidad propia, especialmente si no es contestada.

A diferencia de antes, hoy se aconseja responder a todos los anuncios negativos, dada la credibilidad que ha conseguido la televisión.

Las encuestas son vistas, cada vez más, como meras fotografías instantáneas de una situación que priva en un momento dado, ya no más como potencialmente predictivas; se tiende a considerarlas sólo verificativas de algo que sucede, pero que está sujeto al cambio.

En la dirección de las campañas deben considerarse estas tendencias, que esencialmente reflejan la tecnología utilizada, las actitudes del electorado y los medios disponibles en una elección. De acuerdo con estos factores, se deben seleccionar las estrategias más adecuadas para obtener mayor efectividad de las acciones de la campaña.

Siempre se ha reconocido la importancia de una buena dirección en las campañas, porque todo esfuerzo organizado debe aspirar a obtener más y mejores resultados, que los que puede producir la suma de las acciones aisladas de quienes participan en él. Este mayor rendimiento sólo puede ser conseguido por una dirección eficaz.

"Algunos políticos expertos piensan que un buen director de campaña puede influir hasta en un 10% de la votación total, dependiendo, por supuesto, de la competencia del director de la campaña del opositor principal."

La capacidad de la dirección de la campaña se pone a prueba, frecuentemente, durante los últimos días de actividades, en los que se llegan a presentar crisis motivadas por la escasez de recursos, el exceso de

tensión y fatiga del candidato, en lo más reñido de la competencia o por los ataques de los oponentes, tan demolidores que hacen dudar que todavía pueda alcanzarse el triunfo.

Existen básicamente dos tipos de crisis: aquella en la que se trata de maximizar una ganancia; y la segunda, en que se trata de minimizar la pérdida. Todo depende de cómo se conciba el problema; por ejemplo, cuando un candidato es atacado podría pensarse que lo que se debe hacer es tratar de minimizar una pérdida, pero desde otra perspectiva, esto representa una excelente oportunidad para la revancha, pudiéndose maximizar una ganancia.

Existen también algunas crisis en las que es conveniente la participación del candidato, así como el uso de sus conocimientos y experiencia para resolverlas. Sin embargo, en otras ocasiones, es el comportamiento del candidato mismo el que ha provocado la crisis, por lo que será mucho más sano mantenerlo alejado del problema.

Una crisis del opositor principal puede representar también, en cierta medida, una crisis para la propia campaña, ya que plantea la pregunta de cómo capitalizar esta situación, qué recursos es necesario asignar para obtener un mayor provecho y qué cosas rehacer o retomar para sacar una mayor ventaja de ese momento.

En todos los casos, la recomendación es intentar mantener el rumbo sin reaccionar con exceso; tratar de hacer los arreglos necesarios, sin reconstruir o rehacer todo el plan y la estrategia de la campaña. Más que reaccionar inmediatamente, es mejor establecer procedimientos para manejar la crisis permaneciendo en movimiento, pero apegado al mensaje de la campaña y con la vista en el objetivo. Si se continúa sobre la pista trazada, muchas de las partes de la campana

mantendrán el curso adecuado y desempeñarán un papel importante para superar los obstáculos que se presentan.



B. Manejo de peticiones

Es frecuente que al propio candidato y a los voluntarios que contactan electores casa por casa o por teléfono, les hagan peticiones diversas, desde ayuda para resolver problemas personales, mejoramiento de servicios públicos, resolución de problemas que afectan a las colonias, hasta la realización de grandes obras públicas. Algunas campañas establecen incluso un "buzón del candidato" para recibir estas peticiones.

Sin embargo, no se considera recomendable alentar estas peticiones en la medida de que la mayoría, si no es que todas, serán insatisfechas y provocarán el desaliento de sus remitentes. Para que esto no suceda y, en caso de que se considere conveniente, este tipo de participación del público en la formulación de la agenda de campaña, debe aclararse constantemente que se reciben opiniones acerca de los asuntos públicos y no peticiones personales o de grupos específicos.

De cualquier manera, se recomienda que todas las peticiones tengan alguna respuesta por escrito, si quien la plantea señala los datos necesarios para su contestación. Esta respuesta puede ser desde un acuse de recibo ambiguo o la comunicación de que ha sido turnada a las autoridades correspondientes, hasta la solución favorable de la petición: por ejemplo, la donación de una silla de ruedas o la atención médica para un menesteroso.

Los partidos en el poder acostumbran hacer labores de gestoría para solucionar problemas concretos y pequeños de las comunidades, como obras de bacheo, reparación de alumbrado público, etcétera. Incluso, algunos gobiernos de distintos niveles abren una partida especial para atender estas peticiones en el año en que se renuevan los poderes públicos. Sin embargo, estas prácticas clientelares tienden a desaparecer cuando aumenta el pluralismo político y la administración pública tiende a ser más moderna, esto es, profesional y apartidista.

Las peticiones pueden tener varios usos para la campaña: ser indicadores de los problemas que preocupan al electorado y, por lo tanto, constituir un medio adicional para ajustar mejor el mensaje del candidato; pueden ser consideradas para cambios legislativos o un programa de obras si se llega a ganar la elección; y en forma más útil e inmediata para la campaña, ser un medio para atraer votos en favor del candidato, ya que al recibirlas se crea la expectativa de que serán atendidas cuando se obtenga la victoria. El solo hecho de entregarlas manifiesta un grado de confianza del elector en el candidato y su partido.

Además, pueden ser objeto de la propaganda, ya que todos los casos de respuesta favorable a las peticiones que plantean los ciudadanos, suelen difundirse como una muestra de la eficacia o del "humanismo" del candidato.

Capítulo

VIII

C. La administración de los recursos

Otro de los objetivos a lograr en este frente es el manejo adecuado de los recursos de que dispone la campaña. Los principales recursos que se utilizan en las campañas son: financieros, humanos y materiales.

1. Recursos financieros

Tan importante es cuánto se pueda gastar, como en qué se gasta. No siempre gana el candidato con más dinero; lo más probable es que gane quien mejor lo gaste. La administración de los recursos financieros implica, principalmente: la vigilancia de que los ingresos conseguidos en la colecta de fondos se ajusten a las disposiciones legales; la apertura de cuentas bancarias y el establecimientos de registros y sistemas contables que permitan el control efectivo del dinero; el ejercicio del gasto de acuerdo con el presupuesto de la campaña; la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas, en tanto se cumplen las metas de la colecta de fondos; el control de las erogaciones para mantener el gasto dentro de los límites permitidos por la ley; y, la formulación de los informes legales acerca de los ingresos obtenidos y los egresos efectuados con motivo de la campaña.

El objetivo es mantener la disponibilidad de recursos financieros, de modo que siempre pueda ejecutarse con flexibilidad el plan de la campaña y de que nunca, por escasez de fondos, se tengan que retrasar o dejar de emprender las acciones previstas en el plan.

Dado el carácter estratégico de los recursos financieros en las campañas, su manejo turbio puede manchar los resultados electorales con acusaciones de financiamientos espurios o de gastos excesivos para "comprar" el cargo. Por eso, terminada la campaña, la administración de la misma debe ser capaz de presentar, de acuerdo con la ley, el informe de sus ingresos y egresos. En su caso, debe estar en posibilidad de responder a las aclaraciones e impugnaciones que se susciten sobre su origen y destino.

2. Los voluntarios

Los voluntarios son los principales recursos humanos de la campaña. Se considera que la proporción de voluntarios debe exceder con creces al personal pagado. Con todas sus posibles desventajas, los voluntarios poseen el entusiasmo y la confianza en el candidato que dan espontaneidad y credibilidad a la campaña, atributos que no pueden obtenerse del personal mercenario. Asimismo, los voluntarios generan un efecto multiplicador de apoyo al candidato con sus familiares, amigos y conocidos. Representan el ideal democrático de la participación ciudadana.

Muchos de los programas de contacto con el elector requieren cientos y hasta miles de personas que lleven el mensaje del candidato, labor que de no hacerse por medio de voluntarios sería imposible de financiar en la mayoría de las campañas.

Dada su importancia y complejidad de manejo, siempre se aconseja formular un programa dedicado a los voluntarios que haga posible su reclutamiento constante; su clasificación de acuerdo con sus domicilios, capacidades y disponibilidades para el trabajo de la campaña; su asignación a los programas en donde su colaboración sea más redituable, pero llena de satisfacción personal; y su capacitación en las tareas que

requieran de ciertas actitudes y conocimientos para el desempeño adecuado.

El responsable del manejo de los voluntarios será capaz de mantenerlos motivados. El candidato debe estar dispuesto a dedicar el tiempo necesario para su entrenamiento y estímulo por medio de nombramientos, convivencia en celebraciones y, al final de la campaña, la tradicional fiesta de despedida.

Contar con muchos voluntarios es un buen indicador del posible éxito electoral. Los buenos candidatos y las campañas eficaces atraen la colaboración ciudadana. Los candidatos impopulares y las malas campañas tienen que comprar todo el apoyo que necesitan para desarrollarse, pues pocos electores estarán dispuestos a trabajar gratuitamente para llevarlos al triunfo. Los candidatos retadores ganadores se basan, con frecuencia, en una gran cantidad de voluntarios que casa por casa construyen el camino a la victoria.

3. Los recursos materiales y servicios

Incluso en las campañas más modestas, mucho dinero cambia de manos y muchas adquisiciones de bienes y servicios son contratadas. Debido al constante apremio del tiempo, es esencial que los contratos especifiquen las fechas de entrega y algunas penalizaciones económicas por incumplimiento. Esta precaución es muy importante, ya que gran parte de la eficacia de las acciones de la campaña depende de su oportunidad; de modo que algunas pueden perder toda su utilidad si se realizan fuera de tiempo. La ineficacia en el suministro de bienes y servicios puede causar grandes desperdicios de otros recursos, como tener a cientos de voluntarios detenidos en espera de que llegue literatura para poder proceder a su distribución.

Es recomendable que en toda adquisición se verifique el propósito concreto al que servirá, si éste es indispensable para la campaña y si los recursos que representa su compra son el mejor destino que pueden tener. Debe mantenerse presente la estimación de que, en algunas campañas, el gasto en bienes y servicios de dudosa necesidad llega a ascender a más del 20%.

La administración debe tener una actitud de ahorro permanente para disponer de recursos suficientes durante los últimos días de la campaña, cuando para lograr el triunfo se necesitan actividades adicionales no previstas en el plan inicial, o bien, para responder ágilmente a las acciones de los opositores. Al efecto, de acuerdo con la ley, deben procurarse donaciones de bienes y servicios en todos los casos en que sea posible, para dedicar el efectivo a lo que no se puede obtener gratuitamente.

Cuando coinciden elecciones de diferente nivel, los candidatos de un mismo partido a distintos cargos pueden compartir gastos para bajar costos. Por ejemplo, las encuestas mancomunadas pueden ahorrar dinero a cada candidato y, a la vez, obtener como resultado una mejor investigación para todos los participantes; los diseños de la propaganda pueden ser sufragados en común, lo mismo que algunos programas de contacto con el elector por teléfono o por correo; desde luego, las concentraciones de cierre de las campañas también pueden ser más concurridas e impactantes si se efectúan de manera conjunta.

Estos posibles ahorros deben ser comparados contra la desventaja que puede representar para un candidato popular mostrarse al lado de otro que puede ser rechazado o cuyos antecedentes personales lo hacen tener una reputación que no motiva el voto. Dicho de otro modo, se desperdicia el atractivo que las

características personales de cada candidato pueden tener para que el elector le otorgue o niegue su voto. Por eso, es preferible y más segura la unión de esfuerzos en actividades que no son percibidas por el público, como las encuestas.

Por ningún motivo la búsqueda de ahorros debe dañar la campaña. Por ejemplo, si los materiales para los medios masivos o la folletería no funcionan, deben mandarse a la basura sin difundirse o distribuirse entre los electores, no importa cuánto hayan costado; puede ser mayor el daño que causen a la campaña. No debe perderse de vista que el objetivo es ganar, no ahorrar y que sólo existe una oportunidad para obtener el triunfo.

MÉXICO: INFORMES DE GASTOS DE CAMPAÑA

El artículo 49-A, en el párrafo 1, inciso b), establece la obligación de informar sobre los gastos de las campañas. Los informes:

I. Deberán presentarse por los partidos, por cada una de las campañas en las elecciones respectivas, especificando los gastos que el partido y el candidato hayan realizado en el ámbito territorial correspondiente;

II. Serán presentados, a más tardar, dentro de los sesenta días siguientes contados a partir del día en que concluyan las campañas electorales,

III. En cada informe será reportado el origen de los recursos que se hayan utilizado para financiar los gastos correspondientes a los rubros señalados en el artículo 182 A (gastos de propaganda, operativos y propaganda en prensa, radio y televisión), así como el monto y destino de dichas erogaciones.

El párrafo 2 del mismo artículo señala el procedimiento para la presentación y revisión de los informes en los términos siguientes:

a. La Comisión de Fiscalización de los Recursos de los Partidos y Agrupaciones Políticas contará con sesenta días para revisar los informes anuales y con ciento veinte días para revisar los informes de campaña presentados por los partidos. Tendrá, en todo momento, la facultad de solicitar a los órganos responsables del financiamiento de cada partido la documentación necesaria para comprobar la veracidad de lo reportado en los informes;

b. Si durante la revisión de los informes la comisión advierte la existencia de errores u omisiones técnicas, notificará al partido político que hubiere incurrido en ellos, para que en un plazo de diez días contados a partir de dicha notificación, presente las aclaraciones o rectificaciones que estime pertinentes;

c. Al vencimiento del plazo señalado o, en su caso, al concedido para la rectificación de errores u omisiones, la comisión dispondrá de un plazo de veinte días para elaborar un dictamen que deberá presentar al Consejo General, dentro de los tres días siguientes a su conclusión-

d. En el Consejo General se presentará el dictamen y proyecto de resolución que haya formulado la comisión, procediendo a imponer, en su caso, las sanciones correspondientes: e. Los partidos podrán impugnar ante el Tribunal Electoral el dictamen y resolución que, en su caso, se emita por el Consejo General, en la forma y términos previstos en la ley de la materia.

COFIPE. Noviembre de 1996.

Capítulo

VIII

D. La seguridad

Todas las campañas tienen un ingrediente común: máxima exposición pública. En consecuencia, la seguridad y la defensa son sólo ingredientes adicionales del conjunto enorme de responsabilidades y logística de la administración de la campana, pero pueden ser asunto de vida o muerte.

A pesar de que no existan razones suficientes para dar especial atención a las cuestiones de seguridad, deben tomarse las precauciones que con mayor frecuencia se recomiendan; destacan las siguientes:

1. El candidato

- a.** El vehículo del candidato estará equipado con comunicación de radio y teléfono, con los elementos necesarios para emergencias médicas, y su mantenimiento será asignado a un responsable.
- b.** El chofer debe tener antecedentes confiables y seguros.
- c.** En todo traslado, el equipaje del candidato debe ser de la responsabilidad de un ayudante. Si el candidato viaja en transporte público, personal de avanzada debe adelantarse a hacer los trámites necesarios para que el candidato se desplace rápida y directamente.
- d.** Personal de avanzada debe recorrer las rutas antes del candidato para verificar reparaciones, construcciones, congestionamiento, impacto del clima o accidentes que puedan alterar el

programa de la campaña. Deben identificarse opciones en el caso de obstrucción o imprevistos.

e. Antes del arribo del candidato a los actos de la campaña, persona de avanza a debe verificar directamente el horario del programa, examinar en dónde se sentará el candidato respecto a las salidas de emergencia, asegurarse de que se dispone de un lugar privado con teléfono; obtener la lista de nombres de los participantes en la línea del saludo y de los oradores que estarán en la plataforma; así como localizar los sanitarios. Esta información debe comunicarse al candidato por radio o teléfono celular antes de su llegada.

2. El cuartel de la campaña

a. Los voluntarios y los empleados deben ser investigados tanto como sea posible o, al menos, obtener sus nombres, direcciones, licencias de manejo y de seguro social para los archivos permanentes de la campana. Algunos de ellos pueden ser agentes infiltrados para obtener información confidencial o para sabotear o perturbar el curso de la campaña.

b. Se debe acordar con la policía la mejor forma de manejar los siguientes problemas: visitantes trastornados o bajo el influjo del alcohol o droga; llamadas y cartas con amenazas de muerte; paquetes y cartas sospechosos de contener explosivos; y, por supuesto, provocaciones de grupos de manifestantes en contra del candidato o alguna de sus propuestas.

3. Los actos de la campaña

La planeación de los actos de la campaña debe tener en cuenta el tamaño de la masa, el tema del discurso y cualquier demostración previsible en contra. En los casos en que se prevea una situación de conflicto, lo mejor es contratar

servicios policíacos experimentados, los que pueden auxiliar a determinar el número de personas necesarias para que el candidato y sus invitados estén seguros.



E. El control en la campaña de la comunicación persuasiva

El control de las actividades de la campaña es el medio más accesible para garantizar el triunfo. El plan de la campaña funciona con el supuesto de que, si se realizan ciertos actos en determinado número, de acuerdo con un contenido definido, en los lugares y con los electores adecuados, así como en las fechas previstas, el resultado final será la obtención de los votos suficientes para obtener la victoria. Verificar que todo esto se lleve a cabo y, en su caso, hacer las correcciones necesarias para que así sea, es el propósito del control.

El control específico y detallado de los programas debe realizarse en cada uno de los diferentes frentes. A la administración corresponde el control global del plan y del calendario general de la campaña.

Como ha quedado asentado, el recurso máspreciado en las campanas es el tiempo. En consecuencia, el criterio más importante para el control de todas las actividades es también el tiempo; de ahí que la planeación y la programación retroactiva sean práctica constante en todas las campañas.

Como conjunto de actividades que deben desarrollarse dentro de un plazo definido y perentorio, el control de las campañas puede realizarse con cualesquiera de las técnicas de control de proyectos,

desde las más sencillas, como las gráficas Gantt,⁴ hasta las complejas técnicas de redes como el método PERT.⁵ Sin embargo, no debe olvidarse que las actividades de la campaña no pueden sujetarse a la definición estricta que suponen estas tecnologías, en la medida en que, como se ha visto, intervienen personas y grupos sobre los cuales se carece de control; se debe reaccionar a situaciones imprevistas creadas por los competidores u otros agentes.

Otro medio de control a disposición de este frente es el presupuesto. El poder de la bolsa decide finalmente, por medio de la asignación efectiva de fondos, qué es lo que se hace o no se hace en la campaña, ya que aun el trabajo de los voluntarios requiere de erogaciones de apoyo. El presupuesto debe servir de instrumento de control para mantener todas las operaciones de acuerdo con el plan y el calendario general.

De cualquier manera, utilizar una técnica de control siempre es útil para disponer de un marco de referencia acerca de cómo se está desarrollando la campaña.--la y tratar de hacer los cambios pertinentes para ajustarse, lo más posible, al plan y al presupuesto. Servirá, por lo menos, para que todas las personas y grupos heterogéneos que intervienen en la campaña, aunque no marchen formados, caminen juntos en la misma dirección.

⁴ Son gráficas de barras que muestran las relaciones entre el trabajo planeado y el realizado, conforme al tiempo previsto y transcurrido.

⁵ Es un diagrama de flujo que muestra la secuencia de las actividades que necesitan realizarse para completar un proyecto así como el costo y el tiempo asociado con cada una de ellas.

Capítulo

VIII

F. La evaluación de la campaña

Como se ha visto, la incertidumbre caracteriza las campañas. Sólo se puede tener la seguridad de que se ha hecho todo lo acertado para ganar, hasta que se conocen los resultados electorales. Sin embargo, no puede actuarse a ciegas o confiar en que la ejecución eficaz y oportuna de las actividades comprendidas en el plan conducirán, necesariamente, a la victoria. A la mitad del camino, cuando todavía es posible cambiar el rumbo, acelerar el paso en algunos frentes o redistribuir las fuerzas asignadas a cada uno de ellos, se debe proceder a una evaluación.

Existe una tendencia natural en quienes participan en una campaña, a ver señales frecuentes de que se está obteniendo el mayor de los éxitos. No obstante, el coordinador de la campaña no puede dejarse engañar y debe dar a conocer al candidato la verdad, a pesar de que éste sea proclive a escuchar los análisis optimistas e ignorar los pesimistas.

En términos generales hay algunos indicios válidos de que la campaña avanza, entre los que se encuentran los siguientes:

1. La unidad del partido al que pertenece el candidato, el grado de cooperación que brinda a la campaña y las acciones que emprende en apoyo de la misma. Si el candidato y la campaña están luchando contra su partido en lugar de hacerlo

contra la oposición, es alta la probabilidad de perder las elecciones.

2. Las encuestas favorables, Durante la campaña deben hacerse algunas encuestas para verificar que la campaña avanza en la mejor dirección posible.² Su validez depende de varios factores: en principio, de la calidad técnica, tanto en su diseño como en su realización; y, enseguida, el momento en el que se levantó, ya que algunas encuestas se hacen inmediatamente después de algo que hace subir momentáneamente la popularidad. De todos modos, a pesar de que pueda indicar el progreso de la campaña, una encuesta sólo es válida para el momento en que se realiza. No se puede usar para predecir el resultado de la elección.

3. Las aportaciones de los electores. Si las contribuciones están llegando establemente, se puede suponer con gran confianza que se ha hecho un progreso efectivo. Los electores invierten en un candidato que los inspira o que piensan que ganará. Ocasionalmente un candidato gana sin dinero, pero es inusual, y, si se analizan las circunstancias, lo más seguro es que se encontrará que el oponente más cercano tampoco tenía dinero.

4. Nuevos apoyos. La campaña avanza si grupos importantes que no se habían manifestado en favor comienzan a hacerlo. El caso más evidente puede ser de grupos importantes de la oposición que realmente cambian de bando, pues esto es una muestra de que el candidato ha logrado dividir a sus oponentes.

5. La opinión de un "doctor de campaña". Se trata de un consultor político que no haya estado directamente involucrado en la campaña y que pueda ser más objetivo acerca de las opciones que se tienen abiertas. Su opinión se solicita antes de

² Véase el capítulo II "Identificación de electores" de la Segunda Parte del Manual.

que la campaña haya concluido su primera mitad, ya que después de ese punto casi todos los recursos disponibles se encuentran comprometidos. La validez de su opinión dependerá de sus conocimientos y experiencia.

6. La autoevaluación. Es la mejor manera de asegurar que la campaña avanza por el camino adecuado. Se trata de una valoración completa de la campaña que comprende cuatro operaciones básicas: revisar qué se necesita hacer para ganar y qué recursos se tienen disponibles para ello; definir cuál configuración de recursos maximizará la efectividad de la campaña; proyectar esta información a la campaña; y, formular un argumento persuasivo de que estas recomendaciones pueden mejorar las operaciones internas, pues siempre habrá resistencias para hacer alguna modificación a la campaña

Se aconseja que la revisión comprenda los siguientes aspectos de la campaña:

a. Tipo de la campaña

Si no es competitiva, no tiene caso evaluar. Si es una campaña mayor y larga o pequeña y corta; si se necesitan vastos recursos económicos para ganar; si es de retador o defensor; si es para un puesto ejecutivo o legislativo.

b. Temas utilizados

Los temas organizan y conducen el esfuerzo organizacional planeado, dirigido a ganar la elección. Así, el esfuerzo de la campaña comunicará con más efectividad el mensaje a los votantes. Un tema único debe ligar cada acción del candidato y del equipo, el lenguaje y los materiales de la campaña.

c. El esfuerzo dirigido a la prensa

La prensa debe reforzar los temas de la campaña de modo que los votantes entiendan lo que dice y hace el candidato. El esfuerzo para "ganarlo" será activo y constituirá una tercera parte de la ofensiva de la campaña. El mensaje se comunicará de manera planeada e integrada; el candidato tendrá capacidad de comunicación por diferentes medios, como la radio, la televisión y el periódico; y los medios de comunicación utilizados tendrán que ser los más modernos

d. Análisis de las comunicaciones de la campaña

Los buenos programas de comunicación de las campañas destacan el contacto frecuente con los votantes, están bien escritos, presentados de manera interesante, apuntados a reflejar los intereses y asuntos demográficos de la división electoral, así como a reiterar los temas de la campaña. Se deben analizar todos los medios de comunicación rutinaria usados con los votantes: correo, anuncios, tarjetas de cumpleaños, etcétera; si la comunicación es pasiva o activa; si sus diseños gráficos son interesantes y atractivos; si su prosa es anodina o está escrita como noticias que puedan usarse; y, en general, si la comunicación está orientada al interés de los ciudadanos que viven en comunidades específicas o es amplia y abstracta.

e. Programación

La agenda de la campaña apuntará a los electores clave, a los donadores actuales y potenciales, a áreas geográficas específicas. La agenda del candidato, por su parte, debe tener sentido y hacer que éste actúe ordenadamente a lo largo de la división electoral, "no locamente de una esquina a otra". Considerará que el tiempo

del candidato constituye otro tercio de la ofensiva de la campaña.

f. Uso de computadoras

Los sistemas de cómputo serán entendibles por todos los usuarios y tener como base un mismo criterio político; además se adaptarán a las necesidades cambiantes de la campaña, así como podrán comunicarse con otros sistemas para compartir información. Las computadoras ayudarán al manejo de los archivos de los electores, tanto como a las operaciones administrativas rutinarias; permitirán el apuntamiento hacia los electores blanco y mantener actualizados sus datos.

g. Archivos de electores

Permitirán comunicarse con todos los grupos que existen dentro de la división electoral, así como orientarse hacia electores individuales. Su manejo será fácil y flexible.

h. Investigación de la campaña

Existen dos tipos: la de apoyo al candidato y la del curso de la oposición. Los dos tipos de investigación indagarán y contestarán las mismas preguntas.

i. La colecta de fondos

El comité de finanzas se integrará con los principales donadores, que representan el apoyo político al candidato, y por los diversos intereses económicos de la división electoral. El programa de colecta será realista, ejecutable por el equipo de la campaña y acorde con sus necesidades de flujo de efectivo. Se debe analizar al candidato: sus habilidades, visibilidad, voluntad, si le gusta recolectar fondos, si dedica el tiempo suficiente para la colecta y cuáles son sus carencias. Las actividades programadas intentarán producir el monto esperado de la colecta.

j. Análisis del plan de la campaña

El plan se escribirá e incluirá un presupuesto de flujo de efectivo que consigne en qué y cuándo se gastará el dinero. Las encuestas estarán sincronizadas con la estrategia de la campaña y con las decisiones tácticas. El análisis demográfico y el apuntamiento identificarán el voto por subgrupos y áreas geográficas que comprenderá la campaña. Asimismo, existirá un plan de contacto con los electores para identificar, persuadir y movilizar el voto. Se verificará que existan voluntarios y profesionales suficientes para ejecutar el plan de contacto con los electores. Se constatará que todas las actividades contribuyan a los objetivos establecidos: si se dispone de una estrategia y de objetivos de votación; si se tiene claro cómo persuadir a los electores; si el tema de la campaña se deriva de la estrategia y sintetiza las ideas que se usarán para convencer a los electores y organizar todas las actividades de la campaña.

Los datos para la evaluación se recogen mediante entrevistas a los miembros relevantes del equipo de la campaña y se recaban de los documentos de la misma. Se usan cuestionarios con preguntas abiertas para comprender bien lo que piensan los miembros de la campaña acerca de los asuntos que se investigan. Se acostumbra iniciar con el candidato para captar sus puntos de vista sobre cada componente de la evaluación, formarse una impresión inicial de su estilo, establecer con él un informe y definir lo que puede esperarse del análisis.

La documentación frecuentemente identifica problemas críticos y sugiere las fortalezas y debilidades

del candidato. Lo mismo son reveladoras las finanzas. Es necesario visitar la división electoral, observar al equipo trabajar e identificar sus responsabilidades. Toda la información se cruzará con otras fuentes independientes. Como resultado del análisis, se reconfigura el plan y se ajusta la metodología.

El responsable de la evaluación prepara un informe para ser presentado en dos sesiones de trabajo. La primera, para discutir los encuentros y las recomendaciones; la segunda, sólo con el candidato para plantear opciones a las recomendaciones con las que no está de acuerdo. En esta última sesión se acordará un programa de acción.

Lógicamente, las recomendaciones serán congruentes con la personalidad y el punto de vista del candidato para que tengan mayores posibilidades de ser aceptadas.

LAS CAMPAÑAS HACE MAS DE DOS MIL AÑOS

"Tendrás que presentarte siempre tan bien preparado para hablar, como si en cada una de las causas se fuera a someter a juicio todo tu talento.

Una candidatura a un cargo público debe centrarse en el logro de dos objetivos: obtener la adhesión de los amigos y el favor popular.

Busca y sigue la pista de los hombres de cada lugar, conócelos, sal a su encuentro, asegúrate de su adhesión, procura que hagan campaña en tu favor entre sus vecinos.

Una vez que hayas asegurado la devoción de tus amigos, estudia entonces los motivos y las peculiaridades de tus detractores y enemigos.

Procura que toda tu campaña se lleve a cabo con gran séquito, que sea brillante, espléndida, popular, que se caracterice por su grandeza y dignidad y, si de alguna manera fuera posible, que se levanten contra tus rivales los rumores de crímenes, desenfrenos y sobornos."

Quinto Tulio Cicerón, Breiario De Campaña Electoral

A graphic element consisting of a grey rectangular box. At the top, the word "Capítulo" is written in a black serif font. Below it, the Roman numeral "VIII" is displayed in a large, white, bold serif font.

G. Después de la campaña: los últimos detalles

Gane o pierda el candidato, el frente de la administración continuará sus operaciones para atender los últimos detalles de la campaña. Sean cuales fueren éstos, se formará una lista de ellos con asignaciones de fechas límite para concluirlos y proseguir hacia su termina empleos; así como una infinidad de asuntos distintos que abordar, como desocupar y entregar los cuarteles que albergaron a la campaña. Es importante que no quede sin respuesta alguna petición presentada al candidato.

Asimismo, se formulará el informe de ingresos y gastos para las autoridades electorales y se conservará en orden toda la documentación contable que lo respalde, suficientemente, para hacer las aclaraciones que se puedan solicitar.

Se haya obtenido o no la victoria, es útil conservar los archivos de todos los electores que manifestaron apoyo al candidato. Servirán para continuar su carrera o como una base inicial de un nuevo intento.

Algunas campañas intentan hacer una evaluación final de los resultados obtenidos, pero los candidatos, bajo la euforia del triunfo, sólo miran hacia el porvenir y prefieren ocuparse de las tareas que tienen que realizar para asumir el cargo en las mejores condiciones posibles; los otros, en la pesadumbre de la derrota, se niegan a

mirar hacia atrás. De cualquier modo, la campaña ha terminado.

LAS CAMPAÑAS IMPORTAN

"Las campañas importan; ellas juegan un papel destacado en la conformación de la opinión pública durante el año de la elección y contribuyen a su resultado final. Pero al mismo tiempo es fundamental reconocer que el contexto político y económico de la elección puede establecer parámetros en el efecto potencial de la campaña.

Aunque las condiciones nacionales fijan los límites de las probables tendencias y contribuyen más a un eventual resultado, las campañas pueden proporcionar los votos que lo determinan de una manera u otra. En los años en que las condiciones nacionales favorecen abrumadoramente a uno de los candidatos sobre los demás, es improbable que las campañas puedan proveer de suficiente influencia para alterar los resultados, excepto que se dé un colapso total de alguno de los contendientes.

Thomas M. Holbrook, Do campaigns matter?

La Jornada Electoral y la Defensa del Voto

S E X T A P A R T E

La jornada electoral

C A P I T U L O I

Capítulo

I

A. Promoción del voto durante la jornada electoral

En donde las leyes electorales lo permiten,¹ la campaña se extiende hasta el día de la elección, para culminar el esfuerzo de promoción del voto con una jornada agotadora.² Al efecto, se formula un programa especial que integra a todos los miembros de la campana que puedan participar en esta tarea, cuyo objetivo es llevar a las urnas al mayor número de electores identificados como favorables al candidato.

El programa prevé que los recursos humanos y materiales asignados a cada tarea puedan ser modificados conforme a la afluencia o ausencia de electores que se observe en el transcurso de la jornada electoral y que haga más urgente la concentración de las acciones de promoción del voto en determinadas secciones. Asimismo, se incluyen grupos de voluntarios dispuestos a prestar, a los electores que puedan requerirlos, servicios de transporte, de cuidado de enfermos y similares, para que puedan presentarse en las casillas.

La telefonía celular ha abierto formas de comunicación nuevas y más eficaces para todos los que

¹ En México existe prohibición, pero en otros países se permite. inclusive. la propaganda durante la jornada electoral, con la única limitación de que se realice a determinada distancia de las casillas en las que se recibe la votación; en consecuencia, las actividades en el frente de la propaganda comprenden también el día de la elección.

² Véase el capítulo VI “El frente de la promoción del voto” e la Quinta Parte del Manual.

participan en este esfuerzo, así como con los electores, lo que ha multiplicado la eficacia de la promoción del voto. Así, se puede elevar el número de votos que, de otra manera, resultaría notablemente más reducido.

Todos los participantes en el programa votarán antes de empezar sus actividades. También fijarán una hora a partir de la cual ha de iniciarse la acción exhaustiva de promoción del voto. Generalmente, la promoción se lleva a cabo de la siguiente manera:

Junto a las casillas se apostan observadores con listas alfabéticas de electores favorables que, en contacto con los representantes del partido, cada determinado número de horas identifican a quienes no han acudido a votar y lo comunican a los centros de promoción del voto, desde los que se hacen llamadas telefónicas o se envían voluntarios para convocar al sufragio a quienes, siendo favorables al candidato, aún no han depositado su voto en las urnas. De ese modo, un elector moroso puede recibir varias llamadas o visitas a medida que avanza el día y no se presenta a votar.

Cuando no se dispone de un registro individual de las preferencias de los electores, las campañas concentran la promoción del voto vía teléfono, en carros con altoparlantes o personalmente, en las zonas en donde se tiene seguridad de que los electores están mayoritariamente en favor de sus candidatos y, en lo posible, van registrando a quienes les informan que ya votaron, para no contactarlos de nuevo. Asimismo, piden a las organizaciones que apoyan al candidato que promuevan, por teléfono o personalmente, que sus miembros hagan efectivo su voto. El propósito es el mismo: hacer que los electores favorables efectivamente voten.

La estrategia general a seguir en la promoción del voto durante la jornada electoral es concentrarse en las áreas que, si bien son consideradas más favorables hacia el candidato, están siendo identificadas como de baja votación por los observadores de las casillas.

Se aconseja que el llamado al voto sea realizado por el mismo solicitador que hizo el contacto inicial, si es el caso; que se pregunte de parte del candidato si el elector ya ha acudido a las urnas y, si la respuesta es afirmativa, se agradezca la atención a la llamada. y se pase al siguiente nombre de la lista. En el caso de que la contestación sea negativa, se resaltaré al elector la importancia que un voto tiene para el candidato y le recordará dónde se encuentran ubicadas las urnas y el horario en que se mantendrán abiertas. Si el elector plantea algún problema, se ofrecerá ayuda para solucionarlo.

El error más frecuente en las actividades de promoción del voto durante la jornada electoral es la duplicación de llamadas telefónicas y contactos personales, con lo que se corre el riesgo de saturar a los electores al grado de que ya no voten o no lo hagan por el candidato. Es probable que ocurran resultados negativos semejantes si varios candidatos buscan, cada uno por su lado, llevar al mismo elector a las urnas.

Capítulo

I

B. Las actividades del candidato

Cuando se permite la promoción del voto durante la jornada electoral, el candidato tiene que participar en este último esfuerzo en los términos descritos en los párrafos anteriores. Pero cuando las leyes electorales establecen un periodo de "silencio" entre el cierre de las campañas y el día de la elección, las actividades del candidato prácticamente terminan con el cierre de campaña; por lo tanto, el día de la elección sólo tiene que emitir su voto y esperar los resultados. Sin embargo, lo que el candidato deba hacer durante este día depende también de la eficacia con que su partido haya contribuido a la organización de las elecciones y del grado en que puedan presentarse situaciones conflictivas en la recepción del voto.

Si el partido ha cumplido con eficacia sus responsabilidades en la elección y no se avizoran grandes problemas durante la jornada electoral, la actividad del candidato es reducida; no obstante, conviene establecer una agenda para que la prensa esté en disposición de hacer la cobertura correspondiente. Entre las principales actividades que habrá de realizar el candidato el día de la elección destacan las siguientes:

1. Por medio del partido, se mantendrá informado del desarrollo de los comicios: la apertura de las casillas, los incidentes graves durante el día y el cierre de la votación.
2. Se aconseja que mantenga la mayor visibilidad durante el día de la elección, como una última

oportunidad para influir en los electores. El momento en que puede alcanzarse la mayor visibilidad, es cuando el candidato acude a la casilla a depositar su voto; por lo tanto, debe promoverse que este acto sea cubierto por los medios masivos y difundido en las noticias de la tarde, antes del cierre de la votación.

3. También puede ganar visibilidad en las elecciones locales y pequeñas, si pasea con su familia por las zonas comerciales o de recreo más visitadas, en donde puede detenerse a hacer algunas compras o en algún café o restaurante; desde luego, de este recorrido se informará a la prensa.

4. La presencia del candidato puede mantenerse por medio de llamadas telefónicas de agradecimiento, a quienes apoyaron la campaña de algún modo, pero sin formar parte de ella.

5. Otra actividad importante del candidato es tener una reunión con los principales miembros de su partido y de su equipo, para estar al tanto de las noticias de que se dispongan acerca de cómo se desarrolla la votación. Algunos candidatos organizan una red de observadores en casillas representativas para estar informados de la marcha de la votación y para obtener resultados que permitan predecir al ganador. En condiciones normales, esto parece un desperdicio innecesario, ya que de todos modos se sabrá, con suficiente oportunidad, quién es el triunfador. Además, si la información que se recaba no es favorable, prácticamente ya nada se puede hacer.

6. Si existe la seguridad de que los resultados preliminares oficiales se puedan conocer el mismo día de la elección, el candidato, su equipo y sus simpatizantes pueden reunirse en el cuartel de la campaña, cuando la votación se ha cerrado, en espera de esta información.

7. Una vez recibida la información oficial del cómputo de los votos, el candidato hará una declaración a la opinión pública acerca de la jornada electoral y la tendencia de la votación, la que también debe incluir un agradecimiento a todos los que participaron en la campaña. Se gane o se pierda, se aconseja solicitar el apoyo y compromiso para seguir trabajando y alcanzar los valores que los animaron a participar en la competencia electoral. Se da término, de este modo, a las actividades del candidato durante el día de la elección, salvo que se celebre de inmediato la fiesta de la victoria.

La agenda del candidato es diferente cuando su partido, por distintos motivos, no ha podido cumplir eficazmente con sus tareas en la organización de las elecciones; en especial, en lo que se refiere a la integración, capacitación y motivación de los representantes en las casillas. Lo mismo sucede cuando se trata de candidaturas independientes.

Si fue así, la campaña tuvo que asumir la responsabilidad de reclutar, seleccionar, capacitar y registrar a los representantes del partido en las casillas. En consecuencia, durante la jornada electoral, el candidato verificará que todos los representantes hayan acudido puntualmente a las casillas y, de no ser así, tratará de sustituirlos de inmediato; estará al pendiente de cómo se va desarrollando la elección respecto a incidentes graves que pudieran poner en riesgo la votación; y, finalmente, establecerá un procedimiento para que los representantes informen de los resultados electorales en cada casilla y entreguen las copias de las actas respectivas, de modo que pueda definirse quién fue el ganador de la elección. En suma, el candidato y su equipo suplen el papel que normalmente le correspondería al partido.

La agenda del candidato es diferente también cuando se prevén situaciones de conflicto durante el día de la elección. El candidato, su equipo y los directivos del partido identificarán las casillas o lugares en donde puedan suceder incidentes graves, analizarán las opciones para hacerles frente y acordarán una línea de acción ante cada caso posible, si los actos que se temen llegan realmente a presentarse.

En general, se aconseja disponer de personal informado y capaz de defender al candidato en donde aparezcan irregularidades; ubicarlo en las casillas estratégicas para que trate de resolver los problemas amigablemente y, si algo es grave, llame al coordinador general de la campaña. En todos los casos, se recomienda guardar las pruebas de los hechos que puedan sustentar una acusación formal ante los tribunales.

Durante la jornada electoral, los directivos del partido, el candidato y su equipo permanecerán reunidos desde que se abran las casillas hasta que ya no existan probabilidades de que sucedan incidentes. El objeto de esta reunión continua y permanente, salvo las ausencias necesarias para votar, es analizar la información que se vaya recibiendo acerca de los hechos graves que se susciten y, en su caso, decidir y poner en práctica las acciones que más convengan.

Capítulo

I

C. La celebración de la victoria

Existe acuerdo general de que es necesario celebrar la victoria; pero mientras algunos se inclinan por hacer la fiesta la noche misma de la elección, otros recomiendan llevarla a cabo en fecha posterior. En el primer caso, se trata de que los simpatizantes del candidato esperen el resultado en una atmósfera de diversión, de agradecimientos a todos cuando aún están bajo la euforia de la lucha y, si el resultado es negativo, de "perder graciosamente". La principal desventaja de hacer la celebración en esta fecha es que los resultados electorales pueden demorar o no llegar, además de que el equipo puede estar muy fatigado.

La otra opción es organizar la fiesta una semana después de la elección; esto puede ser conveniente hasta cierto punto, ya que los resultados electorales serán definitivos, los participantes no estarán cansados y el candidato no se verá obligado a mantener la postura como tal, que parece obligatoria en las fiestas celebradas el mismo día de la jornada electoral. La desventaja es que la euforia de la campaña habrá pasado.

La defensa del voto

C A P I T U L O I I

La campaña tuvo como objetivo primordial convertir al candidato en ganador; si lo obtuvo fue porque pudo conseguir que la mayoría de los electores que ejercieron el sufragio votara en su favor. Pero no basta haber logrado el voto, siempre es necesario disponer de una estrategia de defensa de ese voto obtenido, especialmente en elecciones competidas.

El candidato pudo ser el idóneo para desempeñar el cargo por el que contendió; la investigación sobre la división electoral y las características de los electores que habitan en ella, pudo haberse realizado de la mejor forma; la planeación que se diseñó, integró y aplicó, haber sido la más adecuada; la propaganda utilizada, resultado efectiva; en suma, haberse desarrollado la campaña exitosamente por el impacto y la aceptación del candidato entre los electores; sin embargo, todo puede resultar en vano, si el esfuerzo para que no se altere el voto ciudadano no se continúa durante la jornada electoral y en los días posteriores hasta la declaratoria, por la autoridad competente, del resultado definitivo de la elección.

Capítulo



A. La defensa legal del voto

Desde el día de la elección, la campaña debe consolidar sus posibles resultados por medio de la defensa de los votos que los electores otorgaron al candidato. En función de ello, conviene definir e instrumentar, con toda oportunidad, una serie de medidas y acciones que permitan contar con todos los elementos necesarios para realizar una sólida defensa. Algunas recomendaciones son las siguientes:

- 1.** Cada país cuenta con un sistema electoral y una legislación específica sobre la materia; dentro de la que se detallan las reglas que rigen la contienda. Uno de los rubros que incluye esa legislación es la vertiente de lo contencioso electoral, que tiene que ver con las condiciones en las que se desarrollan las elecciones y con los instrumentos que permiten realizar la defensa del voto. Sobre esa base: define las posibles irregularidades que pueden presentarse durante el proceso electoral; establece las instancias que atenderán las inconformidades; y determina los requisitos, procedimientos y tiempos que deben cumplirse para que sea atendida una inconformidad.

El derecho electoral de cada país establece los términos en los que es posible realizar la defensa del voto, de tal forma que es indispensable que cada

partido cuente, cuando menos, con una persona especializada en la materia, que sea quien defina y coordine todas las acciones que tengan que ver con el aspecto contencioso electoral.

En el caso de que el partido no pueda proporcionar esa asistencia y la campaña cuente con los recursos necesarios, lo recomendable es contratar una asesoría profesional en la materia.

Habrà que tener especial cuidado de contratar realmente a un especialista, pues una mala asesoría puede poner en riesgo un probable triunfo.

Debe cuidarse que esta persona tenga conocimientos y experiencia en la materia y que, además de atender los casos que lleguen a presentarse, otorgue capacitación a otros miembros del equipo del candidato, así como también a militantes del partido, ya que así se podrá contar con mayor número de elementos que puedan atender, en paralelo, diversos casos. Lo anterior resulta fundamental cuando existen plazos perentorios, establecidos dentro de la normatividad electoral, que deben respetarse para que el recurso que se promueva pueda ser atendido por la instancia que corresponda.

2.La jornada electoral es el momento más importante de todo el proceso. Cuando los electores participan en forma directa para manifestar su decisión de apoyo hacia un determinado candidato, partido o plataforma política, resulta primordial que, en cada una de las casillas que se haya determinado instalar dentro de la división electoral, se cuente con un representante que pueda comprobar que el voto reúne las características mínimas de ser libre, secreto y

directo, de modo que si llega a detectar alguna irregularidad pueda actuar de acuerdo con las normas establecidas y salvaguardar la posibilidad de presentar, en tiempo y forma, la inconformidad respectiva ante la instancia competente.

Si en la elección de que se trate son más de uno los puestos que están en disputa y, por lo tanto, cada partido político cuenta con dos o más candidatos, éstos pueden ponerse de acuerdo de tal forma que entre todos garanticen, cuando menos, un representante por casilla.

También es recomendable tener un grupo de personas que pueda sustituir a quien, habiéndose comprometido a asistir como representante ante una casilla, avise que no podrá cumplir con esa encomienda o que, por alguna razón, el día de la jornada electoral no llegue con oportunidad a la instalación de la casilla. El objetivo será garantizar que en toda casilla haya representación propia.

Otra medida que ayuda a asegurar la presencia de un representante en cada casilla es asignar a un coordinador de representantes por cada diez casillas, responsable de que las mismas estén debidamente cubiertas. Este coordinador se reunirá, las veces que sea necesario, con quienes asumirán la función de representantes, para revisar, de manera conjunta, la forma en la que se desempeñará la función, la manera en que debe operar la casilla, las posibles irregularidades que pueden presentarse en la jornada electoral y cómo actuar en el caso de que se detecte alguna.

Para el día de la elección, el coordinador citará a los representantes, por lo menos sesenta minutos antes de la hora establecida para instalar la casilla, de manera que, en el caso de que alguno de ellos no asista, pueda poner en práctica el mecanismo de sustitución definido

previamente, siempre y cuando las reglas lo permitan, ya que la legislación electoral vigente puede no considerar la posibilidad de sustituir representantes en el último momento.

La función que han de cumplir los representantes de casilla es fundamental dentro de la estrategia de defensa del voto: son los ojos del candidato en cada espacio en el que los ciudadanos manifiestan su decisión por medio del voto. Por eso, es necesario que el partido y, en su caso, el equipo de la campaña recluten, con la oportunidad debida, al número de electores necesarios para tener la certeza de que se contará, cuando menos, con uno de ellos en cada casilla electoral, incluidos los posibles sustitutos.

La defensa del voto se relaciona, en forma directa, con el interés de que se respeten las reglas de la contienda, de manera que el candidato que obtenga el respaldo mayoritario de los electores sea el que se declare ganador. Por eso, constituye un llamado en favor del estado de derecho.

Puede existir también una defensa política del voto, al margen de las instancias legales, cuyo objetivo es exhibir ante la opinión pública las supuestas prácticas fraudulentas que condujeron al triunfo al opositor y presionar a las autoridades electorales o judiciales para que emitan una resolución en su contra. Al efecto, se organizan mítines, marchas, tomas de instalaciones, plantones e, incluso, una guerra de papel a través de la prensa.

De cualquier manera, defender el voto sólo tiene sentido cuando se ha ganado, no cuando no se obtuvo y sólo se pretende restar votos a los opositores para cambiar los resultados electorales o poner en duda la fuerza de un candidato demostrada en las urnas.

LA VERTIENTE DE LO CONTENCIOSO ELECTORAL EN MÉXICO

A partir de la reforma electoral realizada en 1996, se expidió la Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral, con la finalidad de garantizar: que todos los actos y resoluciones de las autoridades electorales se sujeten, invariablemente, a los principios de constitucionalidad y de legalidad; y, la definitividad de los distintos actos y etapas de los procesos electorales.

De acuerdo con el punto 2 del artículo 3o. de esta Ley, el sistema de medios de impugnación se integra por:

- a. El recurso de revisión, para garantizar la legalidad de actos y resoluciones de la autoridad electoral federal;
- b. El recurso de apelación, el juicio de inconformidad y el recurso de reconsideración, para garantizar la constitucionalidad y legalidad de los actos y resoluciones de la autoridad electoral federal;
- c. El juicio para la protección de los derechos político-electorales del ciudadano;
- d. El juicio de revisión constitucional electoral, para garantizar la constitucionalidad de
actos o resoluciones de las autoridades locales en los procesos electorales de las entidades federativas; y,
- e. El juicio para dirimir los conflictos o diferencias laborales entre el Instituto Federal Electoral (IFE) y sus servidores.

El artículo 4o. de la Ley determina que corresponde al IFE conocer y resolver el recurso de revisión y al Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación los demás medios de impugnación, en la forma y términos establecidos por esa Ley.

Capítulo



B. Las prácticas de la antidemocracia

Entre los consuelos de la vida moderna está la fe compartida por muchos de que la historia está en favor de la libertad, de la igualdad y de la democracia; lo que no corresponde a la realidad." La victoria de la democracia no es históricamente inevitable. A lo largo de su desarrollo político, todos los países enfrentan desequilibrios que amenazan sus aspiraciones democráticas y prácticas electorales que pretenden y logran frecuentemente tergiversar los resultados

Aun en las naciones que hoy se consideran democráticas,² ha habido periodos de gran corrupción electoral, porque el grado en que se puede expresar democráticamente la voluntad popular depende del concurso de un conjunto de factores políticos, económicos, sociales y culturales que no son permanentes ni estáticos, sino que varían en el tiempo y en el espacio.

Lógicamente, existen condiciones que dan eficacia a estas prácticas antidemocráticas: pobreza, ignorancia, desigualdad, monopolio de la información, concentración del poder en determinados grupos, subordinación de la prensa a los intereses del poder, propia cultura popular, son algunas de las causas profundas que hacen posible la manipulación electoral.

² Por ejemplo, en Estados Unidos se originaron el *gerrymander* y las maquinarias políticas en el siglo XIX. Asimismo, se dice que Nixon no quiso denunciar algunas prácticas fraudulentas de que fue víctima por temor a arriesgar su futuro político.

Quien realiza una campaña debe tener conocimiento pleno de los múltiples medios que se han utilizado para dar ventaja a determinado partido o cambiar el resultado del sufragio en diferentes épocas **y** en casi todos los países. La mejor defensa del voto es prevenir que se cometan estas acciones que, en la mayoría de los casos, constituyen verdaderos delitos electorales.

Entre las prácticas antidemocráticas más comunes para que un candidato gane ventaja durante la realización de la campaña, se encuentran las siguientes:

1. Agresiones y amenazas a los candidatos y equipos de las campanas

Pueden consistir en agresiones verbales, amenazas anónimas y acusaciones ante los tribunales por supuestos delitos, hasta la violencia física que llega a poner en riesgo la propia vida.

2. Espionaje electrónico

Consiste en interferir el sistema de comunicaciones de radio, telefonía o cualquier otro que utilice el candidato, la campaña y el partido, para obtener información de todos sus movimientos y estar siempre un paso adelante de sus acciones.

3. Infiltración en la campaña

Como en el caso anterior, se trata de obtener información acerca de los planes y operaciones de la campaña; la diferencia es que, para este mismo propósito, se infiltran agentes que aparentemente trabajan en favor de un candidato, pero en realidad sirven a alguno de sus oponentes.

4. Compra de dirigentes

Consiste en otorgar dinero, prometer posiciones o alguna recompensa similar a elementos clave de una campaña para que deformen sus planes y saboteen

su desarrollo en los momentos más importantes. Se pretende garantizar así el triunfo del opositor.

5. Intimidación a posibles donadores

Se puede realizar de diversas formas, desde la amenaza de daño a los bienes, la reputación y la integridad física personal o familiar, hasta la insinuación de posibles pérdidas para quien se atreva a ayudar a determinado partido.

6. Bloqueo de servicios para las campañas

Consiste en acaparar todos los servicios que puedan servir para la comunicación de las campañas, con el objeto de que los otros partidos ya no puedan hacer uso de ellos: carros con altoparlantes, impresores, pintores, el mejor tiempo de radio, de televisión y similares.

7. Intimidación a los concesionarios de medios

Tiene como propósito impedir la venta de espacio y tiempo a determinados candidatos, así como evitar una posible actitud favorable hacia ellos en los programas noticiosos.

8. Acciones de distracción

Son actos populares como ferias, encuentros deportivos, audiciones musicales, fiestas y, en general, acontecimientos para atraer la atención popular en las cercanías y en los mismos horarios en los que un determinado partido realizará su mitin masivo principal.

9. Ocupación temprana de lugares

Se trata de posesionarse con anticipación del lugar donde se deba llevar a efecto un acto masivo, organizado por algún partido rival, para que el acto no pueda llevarse a cabo. Este tipo de agresiones con frecuencia desatan la violencia.

10. Suspensión de servicios públicos

La práctica más común es hacer un corte de la luz eléctrica en las plazas y explanadas en donde se celebran las concentraciones de un partido, con el fin de sabotear su realización.

Por otra parte, las prácticas antidemocráticas también son utilizadas para cambiar el sentido de los resultados electorales. Entre las acciones que con mayor frecuencia se han empleado para alterar el sentido del voto, se encuentran las siguientes:

11. Trazo amañado de las divisiones electorales

Se delimitan las divisiones electorales para dar mayoría a un partido. El *gerrymander*³ es una de las prácticas antidemocráticas más comunes en muchos países, aunque haya adquirido su nombre en Estados Unidos de América.

12. Registro selectivo de electores

En las zonas favorables a determinado partido se raciona, dificulta o llena de datos erróneos el registro de electores para que no puedan obtener, a tiempo, la credencial para votar y, por lo tanto, se disminuya su potencial de votos.

13. Aumento o supresión de electores

Se incluyen personas reales, ficticias o muertas para favorecer a un partido y se excluyen electores reales identificados con su opositor principal, a fin de modificar la fuerza electoral prevaleciente en la división electoral. Otra forma es la eliminación de un porcentaje de electores en las zonas consideradas favorables a un partido para bajar, de manera general, el potencial de votación en su favor.

³ Véase el capítulo V “Factores estructurales y coyunturales” de la Segunda Parte del Manual.

14. Manejo selectivo de credenciales

No se entregan, se demoran para que el elector se aburra y ya no insista en participar, o se cometen errores en las credenciales correspondientes a las zonas identificadas como favorables a un partido, con el objeto de disminuir su potencial de votación. Estas prácticas pueden realizarse tanto en la emisión como en la sustitución de credenciales.

15. Retención de credenciales

Se recogen las credenciales a los miembros de las organizaciones afiliadas a un partido para facilitar algún operativo fraudulento.

16. Número y ubicación de las casillas

Se cancela o reduce el número de las casillas en zonas favorables a determinados partidos para saturar de electores y desalentar la votación por las largas filas de espera. Con igual propósito se habilitan casillas "especiales" para crear confusión y estimular el abstencionismo en detrimento de algún partido; asimismo, se demora la instalación de casillas para reducir la duración efectiva de la jornada electoral y, por lo tanto, la recepción de votos; además, se aguarda hasta el último minuto para dar a conocer la ubicación de las casillas y así dificultar la afluencia de votantes. También se escogen locales cuya disposición facilite el fraude en las urnas o que el voto no se emita de manera secreta.

17. Integración partidista de la mesa directiva de la casilla

Se nombran a miembros de un partido para que manejen la votación con parcialidad o se designa a ciertas personas a sabiendas de que no se presentarán el día de la elección y así poder colar, en el último minuto, a incondicionales o tomar

decisiones sin la presencia de personas que pueden estar en desacuerdo.

18. Obstrucción de representantes en las casillas

Se anulan nombramientos cuando ya no hay tiempo de sustitución; se aumentan los requisitos para que muy pocos puedan cumplirlos; se intimida a los electores para que no acepten representar a determinados partidos, lleguen tarde a las casillas o no asistan a las mismas; no se entregan los nombramientos de representante a tiempo o incluyen errores para que puedan ser anulados; asimismo, se trata de intimidar y provocar continuamente a los representantes de algunos partidos para que se enojen, se vayan o, de plano, se les pueda expulsar del lugar.

19. Manejo de boletas electorales

Se imprime un mayor número de boletas o no se destruyen las boletas de prueba y con errores, para sustituir los votos emitidos legalmente; otra treta, es no contar las boletas electorales antes de iniciar la votación, con el fin de que no se conozca el número de boletas sobrantes y pueda facilitarse el fraude.

20. Creación de un clima de violencia para estimular el abstencionismo

Se trata de utilizar a las personas de mala fama de la localidad para que creen un clima de tensión y de violencia el día de la jornada electoral, con el objeto de que se puedan cancelar algunas casillas en donde, de otro modo, hubieran ganado determinados candidatos. A mayor escala, mediante rumores de que habrá violencia y el ostentoso patrullaje de las fuerzas armadas por las calles, se desalienta la votación.

21. Manipulación de la recepción del voto

Puede hacerse de diferentes maneras: aceptar electores sin credencial y electores de las listas complementarias en un porcentaje mayor al autorizado; permitir que un mismo elector o, peor aún, un mismo grupo de electores con distintas credenciales y sin estar sujetos a la tinta indeleble vote en la misma casilla dos o más veces; hacer demasiado lento el procedimiento de la votación para que los electores se desesperen y se vayan del lugar sin haber votado; permitir que un elector introduzca un grupo de boletas prevotadas en la urna; y dar por terminada la votación antes de que hayan sufragado los electores presentes.

22. Manipulación de las urnas

Consiste en rellenar con votos las urnas, antes de la recepción de la votación o después del cierre de la casilla. Estos actos se realizan en ausencia de los representantes de los partidos o en un momento de descuido u oscuridad: cuando ya de noche se presenta un corte repentino del abastecimiento de la energía eléctrica. Este mismo apagón, puede también aprovecharse para cambiar o robar la urna.

La entrega de la urna puede ser ocasión para modificar los resultados electorales. Por ejemplo, motivarse su anulación entregándola en lugar distinto al señalado o bien cerrando este lugar antes de que lleguen todas las urnas, de modo que no puedan ser recibidas y se anulen. Otras veces, puede retrasarse la entrega de urnas para hacer la sustitución de votos.

23. Robo de urnas

Esta acción suele suceder cuando se detecta que la votación es adversa a un determinado candidato o partido. El hecho reviste violencia y riesgo para

quienes cometen el hurto, para quienes integran la mesa directiva de la casilla electoral y para los ciudadanos presentes en el lugar y en el momento del robo.

24. Alteración y cancelación de votos

Se toman como sufragios anulados los votos favorables a determinado partido, so pretexto de algún trazo o rasgo imperfecto; otra variante es cuando, en forma consciente, algún miembro de la mesa directiva de la casilla se encarga de modificar los votos en perjuicio o beneficio de un candidato o partido determinado.

25. Manipulación de la documentación electoral

Consiste en no levantar acta de apertura de casillas y negar copias de las actas levantadas durante la jornada a algunos de los representantes de los partidos; se trata de dar los primeros pasos para la ulterior alteración de todos los documentos electorales.

26. Revaloración y cancelación de casillas

Por un lado, se anulan las casillas necesarias para restar suficientes votos al partido ganador para que resulte perdedor; por el otro, se dan por buenas las casillas que el candidato favorecido tiene anuladas o impugnadas.

27. Declarar el triunfo prematuramente

Se anuncia el triunfo, a pesar de que sea pública y notoria la derrota. Se trata de desacreditar la victoria del contrincante, acusándolo de usar la violencia, el fraude electoral y el robo de urnas, para tratar de negociar posteriormente los resultados de la elección.

El antídoto contra las prácticas antidemocráticas es la organización popular que evita la concentración de poderes capaces de imponerse por encima de la voluntad de la mayoría. Hace un siglo escribía Lord Acton que: "el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente". Hace muy poco, reflexionaba Mitterrand que: "a ningún hombre se le puede hacer el encargo de que ponga límites a su propio poder. Una sociedad debe organizar sus propias estructuras para otorgar poderes importantes a quienes están destinados a hablar y a obrar en su nombre, pero debe asimismo crear, en el marco de sus instituciones, una serie de contrapoderes."

En las elecciones, la organización ciudadana y la prensa libre e independiente son los contrapoderes que hacen posible preservar la democracia.

EL FRÁGIL EQUILIBRIO DE LA DEMOCRACIA

"Cuando las sociedades eran simples y pequeñas, el poder político se manifestaba claramente en el jefe, señor, caudillo o rey y, sobre todo, en su posibilidad para imponerse sobre los demás por la fuerza. Hoy, en las complejas sociedades tecnológicas el poder político tiene mil caras: presenta capacidad para tomar decisiones de inversión, hasta habilidad para influir en la opinión pública.

Este carácter multifacético del poder político determina que la democracia contemporánea requiera de todo un complejo institucional y de ciertas condiciones socioeconómicas que, en un frágil equilibrio, le permitan "mantenerse democrática".

Esto ha sido más evidente durante la última década, cuando muchos regímenes autoritarios fueron derribados por insurrecciones populares, por elecciones libres o por su propia desintegración interna, y asumieron la tarea de crear instituciones democráticas. Sus primeros fracasos revelaron que 'la democracia es algo más que la libertad', que la democracia no surge automáticamente con el fin de la tiranía.

Históricamente, construir una democracia ha sido un proceso continuo, con frecuencia sangriento, largo, lento y difícil, de cambios y equilibrios tan

incesantes como la dinámica de las sociedades y de los problemas que enfrentan para su desarrollo y sobrevivencia.

Establecer una democracia es un proceso que requiere que un compromiso permanente de pluralismo político permee a toda la sociedad, a la cultura, a la economía, no sólo a las estructuras gubernamentales, de modo que el mayor número de actores con una mentalidad y fe democráticas participe en la vida política y cívica, dentro de una amplia dispersión del poder político, económico, cultural y social.

A pesar de que hoy la democracia parece ser universalmente reconocida como el sistema ideal de gobierno, es la más débil, confusa, amenazada y compleja de las instituciones humanas; está siempre en peligro, aun en los países desarrollados, en donde la pugna por establecerla ha terminado, e incluso en los países del Tercer Mundo, en los cuales la lucha por la democracia todavía tiene que ganar muchas batallas.

Por eso, la democracia no es un ideal que se realiza de una vez, para siempre y para todos. Es camino, no destino. Es todavía un accidente en la historia. Su desarrollo y pervivencia dependen de que el conjunto de instituciones y de actores que la integran se ajusten a los valores que la animan y que disponga, en su funcionamiento, de condiciones que permitan su expresión, ya que la ausencia o deformación de los elementos del conjunto democrático puede conducir a desequilibrios tales que pueden significar su desaparición.

En consecuencia, se trata de llamar la atención del riesgo de que la democracia, no obstante que se reconozca a sí misma como tal, degenera en burocracia, partidocracia, mediocracia o democracia formal, así como del peligro de que la indiferencia ciudadana o la nueva tecnología terminen con el frágil equilibrio de la democracia."

Julieta Guevara, El frágil equilibrio de la democracia

Epílogo

Nadie ha dudado jamás que la verdad y la política nunca se llevaron bien, y nadie, por lo que yo sé, puso nunca la veracidad entre las virtudes políticas.

Hannah Arendt

La política es un concepto con muchas acepciones. Como ciencia tiene la función de proporcionar una descripción, explicación y críticas correctas, objetivas y auténticas de los fenómenos políticos; y, aportar verdades, generalmente obligatorias, dentro de ciertas constantes de la acción política. Como técnica procesa las decisiones en acciones y se refiere al uso del instrumental del actuar político: técnica jurídica, técnica parlamentaria, técnica electoral... Como arte se identifica con la habilidad para hacer bien una cosa y con la virtud de combinar lo bien hecho con equilibrio, medida y simetría para producir la armonía de lo bello; si lo político sólo se hace bien, el político es un artesano; si lo hecho es bueno y bello, un artista; si el quehacer político no está bien hecho, la política se vuelve artificiosas llena de artilugios. Como actividad humana, en general, se refiere a la relación entre mandato-obediencia; mandantes-mandatarios; lucha por el poder y manera de ejercerlo.

La política es una actividad superior del quehacer humano, pues mediante ella se producen las reflexiones sobre el sentido de la vida; cuando se pierde, éste se entra en periodos de crisis que se intentan resolver por medio de la política.

Vivir políticamente es aprender a poner en crisis la vida, porque se trata de superar las innumerables contradicciones de la convivencia y cooperación social en una tarea sin fin. "Este aprendizaje -dice Eduardo Nicol, refiriéndose a la Grecia clásica- es la *paideia* política en

acción: una acción íntima, que no se confunde ni con la teoría política ni con la actividad política.... la constitución de un mundo político forja nuevas vinculaciones del individuo con la comunidad y crea nuevas formas, de vida: presupone el hallazgo de la individualidad. Este hallazgo produjo un desglose de la vida que hoy damos por descontado, cuando para el griego lo que daba por descontado era la unidad (de la polis)". Este aprendizaje era para el griego descubrir su individualidad para de ahí fortalecer a su *demos* y a su *polis*; hoy ese aprendizaje es descubrir una unidad estatal y, de ella, regresar a los derechos individuales. Un griego se presentaba con su nombre y su relación a su *demos*: Sócrates de Alapece, Tales de Mileto ...; hoy, somos individuos sin relación con nuestro *demos*, y es ahí donde está el proceso de desarrollar para unir personas con comunidad.

La paideia política no era un sistema pedagógico o un instructivo político; era la enseñanza de la sabiduría política combinada con la ética del mundo político, y ambas se producían por la toma de conciencia de pertenecer a ese universo y la responsabilidad que se asumía como miembro de éste. *La paideia* era una enseñanza en la reflexión del compromiso político y se diferenciaba de la educación política que se refería a la transmisión de usos, valores y costumbres que hacían, como misión importante, los activistas políticos. *La paideia* produce efectos formadores; la educación política, informadores. La primera se refiere a un proceso interno de toma de conciencia; la segunda, al actuar político.

La paideia produce la conciencia del problema de la condición humana y deviene humanismo. Éste en la Grecia clásica es el descubrimiento del individuo, pues el griego primero se sintió ser comunal *-zoon politikon-*, es decir, vinculado responsablemente a semejantes que vivían en convivencia y cooperación en una polis cuya esencia era la unidad: la comunidad.

En contraposición a este origen, el liberalismo ha proclamado la supremacía del individuo sobre la sociedad y el Estado. Para el griego clásico no había división en esas esferas; por lo tanto, había unidad de la persona: individuo: no dividido entre persona-sociedad-Estado. Por lo tanto, el problema de la política es resolver ese mundo fragmentado en aparentes piezas contradictorias. El individuo no puede exigir más allá de la unidad estatal ni ésta sobreponerse a él.

La paideia política actual debe producir la conciencia de la condición social de la condición humana y resolver las falsas antinomias entre ellas mismas y la política. Esto no puede aprenderse a través de un sistema de enseñanza-aprendizaje; se produce por la conciencia social y la responsabilidad frente a la política y sus efectos.

Todos tenemos la obligación de ser políticos; pero quien quiera dedicarse a ella como sentido de vida, deberá -señala Hermann Heller- tener claro:

" 1. Una representación precisa del modo como quiere ordenar las relaciones humanas de reciprocidad, una idea determinada, un principio o meta de la política, y

2. Una representación precisa de cómo quiere hacer efectiva esa meta con el material dado."

La primera condición del quehacer político apela a la ética de las convicciones; todo político debe tener una ideología, una visión de cómo cree que debe ser el mundo, una concepción del orden que promueve la cooperación social. La segunda, concierne a la ética de las responsabilidades, que se traduce en prometer o proponer sólo lo posible; hacer menos es pecado de omisión; intentar demás es utopía. La política es realismo; por ello se dice que la política es la ciencia de lo posible. La voluntad de transformación política lleva a intentar una y otra vez lo imposible, en una conciencia de realismo utópico: lo posible es el resultado de intentar una y otra vez lo imposible: *ens realissimum*

Con el advenimiento de la política democrática se ha intentado la manifestación abierta de la ética en sus dos modalidades: convicciones y responsabilidades: ¿qué se debe hacer y cómo es posible lograrlo? Ninguna respuesta se relaciona con cómo montarse en la maquinaria estatal y comenzar a operarla. La democracia directa creada por Clístenes en el 508 a.C. establecía, ante todo, la discusión sobre lo que debe hacerse, sobre el porvenir de la polis y de sus principales asuntos; siempre se puede hacer poco en relación con lo deseable. Muchos pensadores, en su momento, dirán que la respuesta a estas cuestiones siempre produce el desencanto del mundo.

Contestada la primera pregunta, para la Grecia clásica el cómo era una cuestión técnica, procedimental, instrumental. No se planteaba el asunto de quién ejecutaría, pues eso ya no era importante en una sociedad igualitario, daba lo mismo quien lo hiciera; por lo tanto, el método más eficaz era el sorteo. El Consejo, que era el órgano ejecutivo ateniense, se designaba por sorteo de entre el conjunto de ciudadanos; y todo ciudadano tenía bastantes probabilidades de formar parte de él, al menos una vez en el curso de su vida. Además, todos los juicios importantes se celebraban ante tribunales populares cuyos miembros también se designaban por sorteo. Lo más importante para el Estado: toda decisión pública vinculada a la polis: el establecimiento de una alianza, la declaración de guerra, la aprobación de cualquier ley... la adoptaba la asamblea popular constituida por todos los ciudadanos.

No es necesario señalar que en esa democracia directa no había campañas electorales. El significado literal de la democracia es sencillamente "el gobierno del pueblo", del demos: éste gobernaba, tenía en sus manos el poder político y lo ejercía.

El problema se presentó con la democracia representativa. Más allá de la democracia del estado-

ciudad, no fue posible la democracia directa; las magnitudes del estado-nación produjeron un cambio cualitativo: la representación con vicios y virtudes.

Si el sorteo ya no funcionaba como el método más democrático para designar a los ciudadanos para los cargos públicos; entonces, se produce una lucha por obtener los votos y el favor popular. Nacen las elecciones.

El término mismo subraya ya una diferenciación antidemocrática; un elegido, ya no es un igual, sino un distinto que suma a su persona una plusvalía política que lo hace más poderoso que cada uno de sus electores, aunque no más que el conjunto. Por ello, se produce una gran cantidad de candidatos que contienden por la representación popular, porque hay una ganancia política; si se produjera sólo la representación sin excedente político, los aspirantes disminuirían considerablemente.

La representación supone un mandato popular expreso de hacer o no determinadas acciones, con ciertas modalidades y tiempos de ejecución. En términos muy estrictos la boleta electoral debería ser: encargo a fulano de tal para que en mi nombre y representación, en el valor proporcional de mi voto, haga o deje de hacer determinadas cuestiones... Por lo tanto, el resultado, como decía Rousseau, era la voluntad de todos; aunque con ésta es imposible gobernar por la divergencia y heterogeneidad que se producirían. Había que cerrar opciones en representantes y ser menos específicos en los mandatos para obtener denominadores comunes que hicieran posible darle sentido y rumbo al gobierno; los responsables de esta tarea fueron los partidos políticos.

Ellos cumplen o deberían cumplir la doble función de organizar una visión del mundo -ideologías, plataformas electorales, programas de gobierno, proyectos legislativos- y proponer a los ciudadanos posibles mandatarios para realizar las tareas legislativas

o ejecutivas para conducir a la sociedad en el sentido deseado por los electores.

Los partidos políticos son, pues, un filtro del mandato y de mandatarios; en buen español diríamos que la democracia moderna es una democracia filtrada.

Para lograr la candidatura a la representación se debe tener el favor de la democracia del partido o de sus líderes prominentes. Este filtro fue llamado "la ley de hierro de la oligarquía"; su consecuencia: que los mandatarios tengan un mayor compromiso con el partido que con sus mandantes que son etéreos, lejanos y con frecuencia difusos.

La lucha en el seno del partido por las candidaturas y luego por el voto popular produjo no un mandatario, sino un pequeño o gran César, un elegido: un "ungido" que tergiversa el sentido democrático de la relación mandantemandatario. Por ello, se ha desarrollado toda una tecnología para presentar al candidato como verdadero "ungido"; su imagen debe corresponder a ello.

Así, la *paideia* política como síntesis dialéctica de sabiduría y ética políticas pierde sentido; la educación política como valores y costumbres aprendidas, también. Ahora, con el supuesto fin de la historia, donde el devenir humano está resuelto; la lucha de las ideas y el predominio de las ideologías han caducado. Ya no se trata de interpretar y transformar el mundo; ahora la tarea es la producción de imágenes de elegidos. Y caemos como tragedia en aquella comedia que representaban los sofistas.

Los sofistas fueron los primeros en Occidente que olvidaron el fondo de la política para cuidar la forma. Sus padres fundadores: Protágoras de Abdera y Gorgias de Leontini hipostasiaron la política con la retórica. Se interesaron, principalmente, en preparar a sus alumnos para una carrera política y elaboraron las pautas de acción más apropiadas que debería seguir el joven aspirante al poder. La base de esta formación era un dilatado curso que abarcaba los más diversos cambios

del saber; pero puesto que el principal requisito de la política era la capacidad de dominar a las masas a través de la habilidad oratoria, se prestaba primordial atención al desarrollo de la pericia en el arte de la retórica.

La meta de la educación sofista era la *areté* concepto que significaba la virtud de transformar por la palabra argumentos sólidos y convincentes en falsos y débiles o viceversa, según conviniera para el adecuado manejo de las masas. Se vivía en la época del imperialismo de Pericles y se necesitaban hombres competentes para conquistar y explotar los nuevos espacios; se requerían hombres de acción y de iniciativa con voluntad de ser alguien no hacer algo importante en la vida pública.

Poco se necesitaba para que esta clase de hombres con un nuevo estilo de vida sedujera a las grandes masas; el camino era la palabra: la palabra brillante, ante todo. Ella habría de orientarse a persuadir; el arte de la persuasión era la verdadera *areté* de los sofistas. ¿Persuadir de qué? Protágoras da la respuesta: poder convertir en sólidos y fuertes argumentos los más débiles; Gorgias juzga que la palabra es como un veneno con el cual se puede hacer todo: envenenar y embelesar.

La persuasión no se pone simplemente al servicio de la verdad; es un instrumento que se pone a punto para todo lo necesario. Esto ya no es persuadir, sino lograr la rendición con palabras hábiles.

Los sofistas llamaron a su arte "conducción de almas". Platón les diría que ya no era guía, sino captura de almas; simple arte retórica y didáctica de retruécanos de palabras y fantasmagorías. Los maestros sofistas " ... enseñaban cómo alguien puede actuar y hallarse ejerciendo la mayor influencia en los asuntos del Estado" (Diálogo de Protágoras).

Sócrates fue furibundo y acérrimo antisofista y para ello fundamentó una ética por la que el ciudadano podía hacerse más útil para el servicio del Estado; trazó el perfil de una polis ideal con una filosofía moral del Estado.

Aristóteles, también antisofista, delineó el Estado ideal donde se integraría el deber ser con el ser.

La *areté* sofista nacía de un proceso de capacitación sobre la aptitud retórica; no tenían el interés objetivo de la verdad, sino el propio y subjetivo; así llegó la palabra sofista a merecer el sentido peyorativo que se le da; y el término *sofisticado* a designar un enredo y envoltura de la verdad para esconderla.

Hoy ha surgido una nueva escuela de sofistas. Los neosofistas son creadores de imágenes, neofantasmagorías. Han desarrollado las más diversas técnicas del *marketing* político para capturar al electorado y venderle una nueva mercancía: políticos de forma. Con el fin de la historia un nuevo fantasma recorre al mundo: la venta de imagen política para que diletantes bien asesorados por las agencias neosofistas asuman el poder político sin necesidad de poseer la ética de convicciones ni la ética de responsabilidades: sin ética política.

La nueva *areté* es una retórica de imagen ante los medios de comunicación de masas para encantar al mundo. Una nueva magia sofisticado se inserta en la política: "hable de esto, sonría con su mejor perfil, abrace un niño, bese a una anciana, salude de mano a tantos miles, vista a la moda... y la magia se realiza: usted será el ungido".

La *areté* actual se refiere a la creación de un comercial de televisión, procedimientos para analizar los resultados de una encuesta y sobre ellos producir una imagen, elaboración de buenas preguntas para los cuestionarios, la mecánica de la base de datos,, los procedimientos para recaudar fondos y sus restricciones legales, las operaciones que deben realizarse para administrar y planear campañas, entre otros.

La nueva *areté* es el aprendizaje de las tecnologías para la comercialización de los candidatos. Ya no hay necesidad de discutir el Estado ideal, la superación de la contradicciones sociales, la desigualdad social, los

conflictos y fisuras sociales; hay que producir imágenes, fantasmas políticos que serán ungidos, una y otra vez, merced de las sofisticadas tecnologías. Una nueva industria ha surgido en nombre de la democracia.

Este **Manual de campaña** es un texto que pretende hacer profesional y racional el oficio de la contienda electoral, pero está impregnado de reiteradas apelaciones a no olvidar los fines de la política. Muestra las responsabilidades de una campaña electoral e insiste en la ética de la responsabilidad de cumplir, se gane o se pierda, en el compromiso de transformar a la sociedad y propiciar la cooperación social.

Siempre ha existido una producción literaria que poco tiene que ver con la esencia de la política como profesión de la conducción social con arreglo a valores. Normalmente los políticos diletantes no buscan manuales, sino recetarlos semejantes a los de "hágalo usted mismo; todo es fácil siguiendo las instrucciones". La acción política ha sido definida como una suma de ciencia, teoría, praxis, oficio y arte que es difícilmente comunicable en un texto; puesto que la materia de la política es el hombre, éste no puede ser reducido a preceptos conductistas de comportamiento, claramente predecibles, pues la libertad y la ideología seguirán moviendo a los hombres aunque se haya acabado la historia.

El curso que hay que tomar en una situación política determinada, no puede anticiparse de antemano con la certeza de cómo responderán los hombres. Basta consultar la corriente de la sociología de la acción que prueba el alto grado de discrecionalidad, que en todos los actos opera con series impredecibles de hechos, sopesando muchos factores inaprensibles y sopesando alternativas intangibles.

Excogitar una teoría política de la acción social es posible si se abandona toda pretensión de ofrecer una guía práctica para enfrentar problemas y dilemas

específicos; concepción que permea en este **Manual de campaña**.

Instruir en lo concerniente al curso adecuado de la acción política sólo es posible respecto a la instrumentación de políticas de acción reglamentadas y de conformidad a medios y métodos previamente elaborados y preceptuados como las reglas del debate parlamentario, el ejercicio del gasto público, la negociación de la deuda pública, etcétera. Este *Manual* se ubica en ese campo de la acción política en donde está normada la mayor parte de las acciones del proceso electoral. Es la parte técnica de la política; por consiguiente, tiene una metodología, entendiendo por método: cursos de acción alternativos que llevan a una meta predeterminada.

El **Manual de campaña** se refiere a la explicación de esos métodos, caminos, que se pueden seguir para hacer más eficaz el curso de una acción; pero ninguno es recto, definido, señalado; tiene siempre amplios márgenes para la acción discrecional que requiere criterio político, que no es aprehensible por una literatura determinada.

La metodología en la ciencia política concibe la interpretación del actuar político en términos puramente inmanentes, esto es, explicarlo y justificarlo en función de las necesidades engendradas por la conveniencia de los hombres y procedentes de la propia naturaleza humana, con todo lo que tiene de racional y de dominio de los instintos y pasiones; objetividad y subjetividad siempre están en juego en la política.

Un buen manual sobre la acción política está determinado por los presupuestos básicos acerca del hombre político. La acción política está conformada por la actividad subjetiva del hombre y por los procesos objetivos que la condicionan; libertad y necesidad, diría la polémica clásica.

Para que la acción política cumpla sus fines es necesario que predominen la objetividad y la razón de los hombres. Por ello, el político auténtico, y más aún el

verdadero político democrático, recurren siempre a la razón; pero desde el nacimiento de la democracia surgió el demagogo como aquel que incita el sentimiento y las pasiones humanas con una gran ventaja sobre el demócrata, porque los hombres tienden a dejarse conducir más por sus consideraciones subjetivas que por los razonamientos fríos y sesudos de los fines últimos de la política. Por ello, la creación de imagen lleva una ventaja en la obtención del voto, pues apela a los sentimientos y sensibilidad del elector, y por eso tiene un gran atractivo entre candidatos y consultores, pues ofrece más posibilidad de victoria.

Weber lo describe así: " ... el peligro político de la democracia de masas para el Estado reside, en primer término, en la posibilidad del fuerte predominio en la política de los elementos emocionales. La masa como tal sólo piensa hasta pasado mañana. Porque se halla siempre expuesta, como la experiencia lo enseña continuamente, a la influencia momentánea, puramente emocional e irracional. La mente clara y fría -y la política eficaz, y aún precisamente la política eficaz democrática, se hace con la cabeza- domina en las decisiones responsables tanto más cuanto: 1) es menor el número de los que participan en el examen; 2) es más clara la responsabilidad de cada uno de ellos y para los que conducen... hay responsabilidad unívoca... El dominio momentáneo e irracional de las calles es típico de pueblos puramente plebiscitarios."

La grandeza y miseria de la política es que tiene que actuar con pasiones, a veces irracionales y desprovistas de toda ética social, y con el actuar frío y calculador de la razón con acuerdo de fines-medios. La razón política tiene que sustentarse con objetividad en la verdad política: la concordancia entre los conceptos sobre los fines de la acción política con su ejecución práctica; concepto y hecho son la esencia de la verdad política. Por eso, la imagen política debe corresponder a la praxis, aunque ésta sea deforme, aunque no gane

votos, pero esto es inaceptable para los políticos que piensan que la única verdad en la política es ser exitoso, ganador... a pesar de todo. Por lo que es preferible modificar el espejo que proyecta esa imagen deforme y hacerlo bicóncavo o convexo, según convenga, para que la imagen proyectada sea la ideal, aunque no corresponda a la realidad.

Cuando se pretende crear una imagen, se modifica todo aquello que la puede dañar, pero dice Hannah Arendt: que las imágenes tienen una expectativa de vida más o menos breve; pueden estallar no sólo cuando la suerte está echada y la realidad aparece en público, sino antes, porque los fragmentos de los hechos perturban sin cesar y arrancan de sus engranajes la guerra de propaganda entre imágenes enfrentadas. Sin embargo, ese camino no es el único, ni siquiera el más significativo por el que la realidad se venga de los que se atreven a desafiarla. La expectativa de vida de las imágenes apenas si puede aumentarse de manera categórica aun bajo un gobierno mundial o alguna otra versión moderna de la *Pax Romana*. La mejor ilustración de ello está en los sistemas relativamente cerrados de los gobiernos totalitarios y las dictaduras de partido único, que por supuesto son con gran diferencia las entidades más eficaces para proteger las ideologías y las imágenes del impacto de la realidad y de la verdad."

El propósito democrático de las contiendas electorales es que sean, en primer lugar, una contienda de oposiciones objetivas; y en segundo, una lucha por poder grupal y personal. Y que de ella, quien salga ganador sea siempre el electorado; que éste sea una verdadera fuerza política que imponga, por el peso del sufragio, restricciones al ejercicio arbitrario del poder político y distribuya en las circunscripciones electorales poder social y político que se refleje en una votación en favor o en contra de la manera de como se ejerce el poder político.

La contienda electoral debe poner en juego la *paideia* política; pues no es posible, por definición, un puro pragmatismo político: éste es un mundo con sentido político que reivindica al hombre consigo mismo, en su individualidad y con la sociedad y la política a la que pertenece. Debe poner en juego también la educación política de todos los ciudadanos; y finalmente, a través de la capacitación en las técnicas de la contienda electoral, hacer triunfar a la realidad sobre la imagen, a la democracia sobre la demagogia, a la razón sobre la pasión, a la verdad sobre el sofisma, y reafirmar la ética de la convicción y de la responsabilidad en todos los ciudadanos. El **Manual de campaña** es modesto ante esta enorme tarea; sólo pretende que la forma coincida con el fondo y que, por ello, la cosa pública mejore.

Bibliografía

Almond Gabriel A. and Powell, JR.,G. Bingham.

COMPARATIVE POLITICS TODAY. A World View. New York. Edited by Harper Collins Publishers. 1992. 5th ed. 601 pp.

Asher, Herbert B.

PRESIDENTIAL ELECTIONS AMERICAN POLITICS. Voters, Candidates, and Campaigns Since 1952. 1988. 5th ed. 394 pp.-

Barranco Saiz Francisco Javier.

TÉCNICAS DE MARKETING POLÍTICO. México. Red Editorial Iberoamericana. 1994. 202 pp.

Brennan Geoffrey and Lomasky Loren.

DEMOCRACY AND DECISION. The Pure Theory of Electoral Preference. New York. Edited by Cambridge University Press. 1993. 237 pp.

Brown Lillian.

THE POLISHED POLITICIAN. The Political Candidate's Personal Handbook for Looking and Sounding Good, Making Successful Public Appearances, Facing the Media and Getting the Message Across To Voters. Virginia. Edited by LB-LTD Press, McLean. 1994. 87 pp.

Brown Lillian.

YOUR PUBLIC BEST. The Complete Guide to Making Successful Public Appearances In The Meeting Room, On The Platform, And on TV. New York. Edited by Newmarket Press. 1989. 223 pp.

Clark Eric.

LA PUBLICIDAD Y SU PODER. Las Técnicas de Provocación al Consumo. México. Ed. Planeta. 1989. 560 pp.

Cogan Elaine,

SUCCESSFUL PUBLIC MEETINGS. A Practical Guide for Managers in Government. San Francisco, California. Edited by Jossey-Bass Publishers. 1992. 135 pp.

Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

PLAN NACIONAL ELECTORAL 1993-1994. México. Ed. Partido Revolucionario Institucional. 1993. 31 pp.

Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

CAMPAÑA ELECTORAL 1988. Lineamientos Generales. México. Ed. Partido Revolucionario Institucional. 1988. 31 pp..

Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

MANUAL BÁSICO DE CAMPAÑA. Candidatos a Senador, Diputado Federal, Representante ante la Asamblea del Distrito Federal. México. Ed. Partido Revolucionario Institucional. s/f ed. 61pp.

Curran James.

SOCIEDAD Y COMUNICACIÓN DE MASAS.
México. Fondo de Cultura Económica. 85-109 pp.

Davis, Douglas.

THE FIVE MYTHS OF TELEVISION POWER OR WHY THE
MEDIUM IS NOT THE MESSAGE. New York. Edited by
Simon & Schuster. 1993. 255 pp.

Diamond Edwin and Bates Stephen

THE SPOT. The Rise of Political Advertising on Television.
Massachusetts. Edited by The MIT Press. 1988. 425 pp.

Dunn, S. Watson

PUBLICIDAD. Su Papel en la Mercadotecnia Moderna.
México. UTEHA, Noriega Editores. 1995. 700 pp.

England, Jr. Robert "Dan"

SO YOU WANT TO RUN FOR POLITICAL OFFICE. A Practical
Guide for Aspiring Politicians.
New York. Edited by Greenfield Center Press. 1992. 120
pp.

Fernández Collado Carlos

LA COMUNICACIÓN HUMANA. Ciencia Social.
México. Ed. McGraw-Hill. 1994. 468 pp.

Ferrer Rodríguez Eulalio

DE LA LUCHA DE CLASES A LA LUCHA DE FRASES. De la
Propaganda a la Publicidad.
México. Ed. El país S. A./ Aguilar S. A. 1992. 295 pp.

Ferrer Eulalio

EL LENGUAJE DE LA PUBLICIDAD.
México, Ed. Fondo de Cultura Económica. 371 pp.

Fishel Murray

ON THE CAMPAIGN TRAIL. Ultimate Campaign Computer Simulation.
Washington, D. C. Edited by Campaign & Elections. 1987.
123 pp.

Fishel Murray

ON THE CAMPAIGN TRAIL. Ultimate Campaign Computer Simulation. Instructor's Manual.
Washington, D. C. Edited by Campaign & Elections.
1987.29 pp.

Fishel Murray

ON THE CAMPAIGN TRAIL. Ultimate Campaign Computer Simulation. Worksheets.
Washington, D. C. Edited by Campaign & Elections. 1987.
20 pp.

Gándara Jose Antonio

COMO LLEVAR CAMPAÑAS VICTORIOSAS. Manual de Campaña Electoral (PAN).
México. Editado por EPESSA. 1989. 63 pp.

González Llaca Edmundo

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA PROPAGANDA.
México. Ed. Grijalbo (col. Tratados y manuales). 1981.
199 pp.

Greenstein Fred I. and Polsby Nelson W.

NONGOVERNMENTAL POLITICS.

Reading, Massachusetts. Edited by Addison-Wesley Publishing Company. (Handbook of political science. Volume # 4) 1975. 285 pp.

Guajardo Horacio

TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.

México. Ediciones Gernika, S. A. 1994. 5a. ed. 172 pp.

Guzzetta S. J.

THE CAMPAIGN STRATEGY. How to Develop and Implement Strategy.

Aleandria, Virginia. Edited by Political Publishing Company. 1989. 243 pp.

Guzzetta S. J.

THE CAMPAIGN MANUAL. A definitive Study of the Modern Political Campaign Process.

Alexandria, Virginia. Edited by Political Publications. 1993. 4th ed. 268 pp.

Guzzetta S. J.

THE CAMPAIGN MANUAL. A Definitive Study of the Modern Political Campaign process.

Alexandria, Virginia. Edited by Political Publishing Company. 1987. 2nd ed. 297 pp.

Hess Stephen.

THE PRESIDENTIAL CAMPAIGN.

Washington D. C. Edited by The Brookings Institucion. 1978. 123 pp.

Kaiden Xandra.

CAMPAIGN ORGANIZATION. Lexington, Massachusetts. Edited by D. C. Heath and Company. 1978. 182 pp.

Kleppner Otto.

PUBLICIDAD. Trad. Georgina Greenham. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1993. 12a. Ed. 964 pp.

McCubbins Mathew D.

UNDER THE WATCHFUL EYE. Managing Presidential Campaigns in the Television Era. Washington, D.C. Edited by CO Press, A Division of Congressional Quarterly Inc. 1992. 193 pp.

McQuail Denis.

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN DE MASAS. México, Ed. Paidós. 1993. 2a. ed. 452 pp.

Merril John C., Lee John and Friedlander Edward Jay.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL. Teoría y Práctica en Estados Unidos y en el Mundo. Trad. Martha Ardila. Madrid, España. Ed. Fundación Germán Sánchez Ruipérez. (Serie Cultura y comunicación). 1992. pp. 566

Montaner Pedro.

¿CÓMO NOS COMUNICAMOS? Del Gesto a la Telemática. México. Ed. Alhambra, (Biblioteca de Recursos didácticos Alhambra). 1993. 2a. ed. 156 pp.

Naghi Namakforoosh Mohammad.

MERCADOTECNIA ELECTORAL. Tácticas para el Exito Político. México. Editorial Limusa. 1984. 268 pp.

Nelson Robert B.

LOUDER AND FUNNIER. Practical Guide for Overcoming Stagefright in Speechmaking. Berkeley, California. Edited by Ten Speed Press. 1985. pp.- 115

Nimmo Dan

THE POLITICAL PERSUADERS. The Techniques of Modern Elections Campaigns. Englewood Cliffs, N. J. Edited by Prentice Hall, Inc. 1970. 213 pp.

Packard Vance.

LAS FORMAS OCULTAS DE LA PROPAGANDA. Trad. Martha Mercader de Sánchez. México. Editorial Sudamericana. 1985. 285p.

Political Campaign Institute

HOW TO WIN A POLITICAL CAMPAIGN. Washington D.C. Edited by Political Campaign Institute. 1993. 80p. (Edited by Rebecca Radner)

Polsby Nelson W. and Wildavsky Aaron.

PRESIDENTIAL ELECTIONS. Contemporary Strategies of American Electoral Politics. New York. Edited by The Free Press, A division of Macmillan, Inc. 1980. 8th. ed. 439 pp.

Pratkanis Anthony R. and Aronson Elliot.

AGE OF PROPAGANDA. The Everyday Use and Abuse of Persuasion. New York. Edited by W. H. Freeman and Company. 1992. 299 pp.

Renstrom Peter.

THE ELECTORAL POLITICS DICTIONARY. Santa Bárbara California. Edited by ABC-CLIO. 1989. 365 pp.

Ries Al y Trove, Jack.

LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING. Viólelas a su Propio Riesgo. México. McGraw-Hill. 1993. 187 pp.

Ries. Al, y Trout, Jack.

POSICIONAMIENTO: El Concepto que ha Revolucionado la Comunicación Publicitaria y la Mercadotecnia. Trad. Manual Arbolí Gascón. México. Ed. McGraw-Hill. 1992. 260 pp.

Torre Hernández Francisco Javier de la, y Torre Zermeño, Francisco J. de la.

TALLER DE ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN II. México. McGraw-Hill. 1995. 212 pp.

Trent Judith S. and Friedenberg Robert V.

POLITICAL CAMPAIGN COMMUNICATION. Principles and Practices. New York. Edited by Praeger Series in Political Communication. 1991 2nd ed. 320 pp.

Schwartzman Edward

POLITICAL CAMPAIGN GRAFTSMANSHIP. A Professional's Guide Office. New Brunswick, N. J. Edited by Transaction Publishers. 1989. 326 pp.

Varios autores.

PARTIDOS POLÍTICOS Y CIUDADANOS: ENTRE EL DIÁLOGO Y LA MERCADOTECNIA. México. Ed. Cambio XXI. (Cuadernos de trabajo). 1991. 99 pp.

Wayne, Stephen J.

THE ROAD TO THE WHITE HOUSE. The Politics of Presidential Elections. New York. Edited by ST. Martin's Press. 1988. 3th ed. 319 pp.

Wayne Stephen J. and Wilcox Clyde.

THE QUEST FOR NATIONAL OFFICE ON ELECTIONS. Reading on Elections. New York. Edited by St. Martin's Press. 1992. 342 pp.

Windahl Sven and Signitzer Benno H. with Jean T. Olson.

USING COMMUNICATION THEORY. An Introduction to Planned Communication. Newbury Park, London. Edited by SAGE Publications. 1992. 248 pp.

Wolf Mauro.

LA INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE MASAS. CRITICA Y PERSPECTIVAS. México. Ed. Paidós. (Colección Instrumentos Paidós # 2). 1994. 318 pp.

Alcocer Jorge (Comp.).

DINERO Y PARTIDOS.

México. Nuevo Horizonte Editores, S. A. 1993. 239 pp.

Allen Cathy.

TAKING BACK POLITICS. AN INSIDER'S GUIDE TO WINNING.

Canadá. A Jalapeño Press Publication. 1996. 355 pp.

Azorín.

EL POLÍTICO.

Mexico. Ed. Espasa-Calpe. (Col. Austral # 568). 1994. 158 pp.

Brembeck Winston L.

PERSUSION: A MEANS OF SOCIAL INFLUENCE.

New Jersey.. Prentice Hall. 1976. 353 pp.

Buskirk Richard.

HANDBOOK OF MANAGEMENT TACTICS. AGGRESSIVE STRATEGIES FOR GETTING THING DONE YOUR WAY.

New York. Hawthorn Books. 1976. 242 pp.

Cueto Juan.

MITOLOGÍAS DE LA MODERNIDAD.

Madrid. Salvat Editores (Temas clave # 97). 1982. 64 pp.

Chevalier Jean. Alain Gheerbrant.

DICCIONARIO DE SÍMBOLOS.

Barcelona. Herder. 1991. 1107 pp.

D'Adamo Orlando, V. García Beaudoux y M. Montero (comps.).

PSICOLOGÍA DE LA ACCIÓN POLÍTICA.
México. Ed. Paidós Mexicana, S. A. 1995. 240 pp.

Durandin Guy.

LA MENTIRA EN LA PROPAGANDA POLÍTICA Y EN LA PUBLICIDAD.
Barcelona. Ed. Paidós. 1995. 203 pp.

Faucheux Ron.

THE ROAD TO VICTORY. THE COMPLETE GUIDE TO WINNING IN POLITCS.
Dubuque, Iowa. Kendall / Hunt Publishing Company. 1995. 592 pp.

Flanagan Joan.

SUCCESSFUL FUNDRAISING. A COMPLETE HANDBOOK FOR VOLUNTEERS AND PROFESSIONALS.
Chicago,. Contemporary Books. 1993. 305 pp.

Golden Catherine M.

THE CAMPAIGN MANAGER. RUNNING & WINNING LOCAL ELECTIOS.
Ashland. Oak Streed Press. 1996. 174 pp.

Hall Jamieson Kathleen.

PACKAGING THE PRESIDENCY. A HISTORY AND CRITICISM OF PRESIDENTIAL CAMPAIGN ADVERTISING.
New York. Oxford University Press. 1996. 578 pp.

Instituto de Investigaciones Legislativas.

DEMOCRACIA MEXICANA. ECONOMÍA, POLÍTICA Y SOCIEDAD.

México. H. Cámara de Diputados, Instituto de Investigaciones Legislativas.
1994. 636 pp.

Krieger Joel.

THE OXFORD COMPANION TO POLITCS OF THE WORDL.
New York. Oxford University Press. 1993. 1056 pp.

Kuper Adam and Jessica.

THE SOCIAL SCIENCE ENCICLOPEDIA.
London & New York. Reoutledge. 1985. 916 pp.

Lerma Kirchner Alejandro.

CÓMO ORGANIZAR UNA CAMPAÑA POLÍTICA.
Mexico. Edamex. 1995. 267 pp.

Liddell Hart B. H.

THE CLASSIC BOOK ON MILITARY STRATEGY.
New York. Meridian. 1967. 426 pp.

Maquiavelo N.

EL PRÍNCIPE.
Colombia. Ed. Andreus Leda. 1979.159 pp.

Ohmae Kenechi.

LA MENTE DEL ESTRATEGA. EL TRIUNFO DE LOS JAPONESES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS.
México. Ed. McGraw-Hill. 1994. 299 pp.

Popkin Samuel L.

THE REASONING VOTER. COMMUNICATION AND
PERSUSION IN PRESIDENTIAL CAMPAIGNS.
Chicago and London. The University of Chicago Press.
1994. 323 pp.

Ranney Austin.

GOVERNING. AN INTRODUCTION TO POLITICAL SCIENCE.
New Jersey. Prentice Hall. 1990. 510 pp.

Renstrom Peter G., Chester B. Rogers.

THE ELECTORAL POLITICS DICTIONARY.
California. ABC-Clío, Inc. 1989. 365. pp.

Ricci David M.

THE TRAGEDY OF POLITICAL SCIENCE. POLITICS,
SCHOLARSHIP AND DEMOCRACY.
New Haven and London. Yale University Press. 1984. 335
pp.

Sandhusen Richard.

MARKETING. CONCEPTS & STRATEGIES FOR QUICK
MASTERY.
New York. Barron´s Educational Series. 1993. 464 pp.

Scammon Richard M. & Ben J. Wattenberg.

THE REAL MAJORITY. THE CLASSIC EXAMINATION OF THE
AMERICAN ELECTORATE WITH A NEW INTRODUCTION
FOR THE 90´S
New York. Primus. 1992. 356 pp.

Schwartzenberg Roger Gerarg.

THE SUPERSTAR SHOW OF GOVERNMENT.
Woodbury New York. Barron´s. 1977. 308 pp.

Sun Tzu.

EL ARTE DE LA GUERRA.
Mexico. Ed. Gernika. 1996. 118 pp.

Surmanek Jim.

MEDIA PLANNING. A PRACTICAL GUIDE.
Lincolnwood. Illinois. NTC Business Books. 1995.

Weber Max.

ESCRITOS POLÍTICOS II.
México. Folios Editores. 1982. 217 pp.
2 Vols.

Wesson Robert.

POLITCS. INDIVIDUAL AND STATE.
New Jersey. Prentice Hall. 1988. 288 pp.

Gamson William.

TALKING POLITICS.
New York. Cambridge. University Pres. 1992. 272 pp.

LaPalombara Joseph.

POLITCS WITHIN NATIONS.
New Jersey. Yale University. Prentice Hall. 1974. 625 pp.

Plano Jack C. Milton Greenberg.

THE AMERICAN POLITICAL DICTIONARY.

New York. Holt, Rineheart and Winston. 1976. 488 pp.

Aristóteles.

RETÓRICA.

Madrid. Ed. Gredos. 1994. 626 pp.

Font Domènec.

EL PODER DE LA IMAGEN.

Madrid. Salvat Editores (Temas clave # 44). 1984. 64 pp.

Wesson Robert.

POLITCS. INDIVIDUAL AND STATE.

New Jersey. Prentice Hall. 1988. 288 pp.

Wesson Robert.

POLITCS. INDIVIDUAL AND STATE.

New Jersey. Prentice Hall. 1988. 288 pp.

Wesson Robert.

POLITCS. INDIVIDUAL AND STATE.

New Jersey. Prentice Hall. 1988. 288 pp.



El **Instituto Nacional de Estudios Políticos A.C.** es una asociación civil, sin fines de lucro, integrada por profesionales de las ciencias políticas y de la administración pública, así como de otras disciplinas afines, que combinan su interés en el estudio de los fenómenos políticos con la aspiración de aportar al mejoramiento de la vida política nacional sus conocimientos y experiencias más allá de los partidos y de las situaciones de corto plazo.

De acuerdo con el Artículo Tercero de sus Estatutos, el Instituto tiene como objetivo social “promover la democracia por encima de partidismos mediante la investigación, la enseñanza y la divulgación de las ciencias políticas”.

El Instituto sigue actualmente dos programas principales:

El programa de divulgación está formado por un conjunto de publicaciones que tratan de fundamentar con las disciplinas políticas, el quehacer práctico de quienes como dirigentes políticos, militantes de los partidos, ciudadanos organizados o personas conscientes de la importancia de su participación en la vida pública, se esfuerzan por promover el desarrollo político nacional y consolidar nuestra incipiente democracia. Con este propósito, a la fecha se han publicado:

- **DICCIONARIO ELECTORAL**
 - **EL PODER DE LA GENTE, QUÉ SON LAS ONGs Y CÓMO CREARLAS**
 - El presente **MANUAL DE CAMPAÑA TEORIA Y PRACTICA DE LA PERSUASIÓN ELECTORAL**
-

El programa de enseñanza comprende la impartición de seminarios, cuya duración no es mayor de tres días y que se dirigen a elevar y actualizar el conocimiento y las habilidades de quienes se dedican a la política. Con estos fines se efectúan periódicamente dos seminarios abiertos al público en general o dirigidos a grupos organizados: el **SEMINARIO DE ESTRATEGIAS ELECTORALES “El triunfo también está en la campaña”** y el **SEMINARIO DE PREPARACIÓN DE CANDIDATOS “El candidato es el mensaje”**.

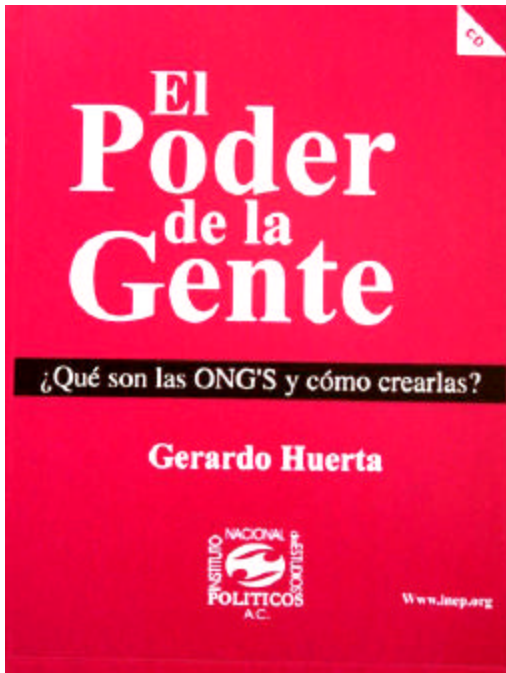
Diccionario Electoral CD



Comprende todos los conceptos incluidos en el Diccionario Electoral 2001 en Línea, acuñados por distintas disciplinas, como derecho, ciencia política, sociología, psicología social, comunicación, propaganda, estadística, publicidad, mercadotecnia, y en general, todas las ciencias sociales que han estudiado y conceptualizado los fenómenos que se manifiestan durante los procesos electorales. Así mismo, incluye los más importantes artículos de las leyes electorales federales mexicanas ordenados alfabéticamente.

El Poder de la Gente

QUE son las ONG's y COMO CREARLAS



EL PODER DE LA GENTE ¿Qué son las ONGs y cómo crearlas? es un texto dirigido a todos los ciudadanos que buscan formar una Organización no Gubernamental o que ya participan en una de ellas. La participación organizada de las personas a través de las ONGs constituye un medio que ayuda a perfeccionar y consolidar la vida democrática de las sociedades. Por ello, más que ofrecer una guía rígida y fría sobre el procedimiento para crear y gestionar una organización social, ofrece elementos valiosos para la reflexión sobre la importancia de la participación, los temas y los recursos para hacerlo.

El texto tiene dos partes claramente definidas: la que nos lleva a reflexionar sobre la naturaleza e importancia de las ONGs, pero también de sus riesgos y problemas; y otra, la que nos ofrece herramientas para la planeación estratégica hasta llegar a la evaluación de los resultados obtenidos. No pasa por alto uno de los aspectos cruciales para cualquier organización: la obtención de fondos económicos. Así, el lector va siendo llevado de la mano a través de las preguntas fundamentales de cada etapa en la creación de una ONG.

Gerardo Huerta Mendoza, el autor, ha colaborado en la conformación de los programas sociales más importantes de los últimos doce años en México. Es licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, de la UNAM, y obtuvo el grado de Master en Cooperación Internacional para el Desarrollo por el Instituto Complutense de Estudios Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid, España. Ha sido docente en asignaturas de ciencia política y administración pública y ha participado como conferencista sobre temas sociales en México y otros países, a la vez que ha desempeñado diversos cargos en la

administración pública, estrechamente vinculados a las políticas sociales de México.

