CAPÍTULO 11

Plan estratégico de comunicación y equipo de campaña



Eduardo Baeza Pérez-Fontán

Licenciado en Derecho Jurídico-Comunitario por la Universidad CEU San Pablo, máster en Derecho Económico (LLM) por la Universidad de Chicago, y máster en Administraciones Públicas (MPA) por la Harvard Kennedy School of Government.

Eduardo cuenta con amplia experiencia en derecho y gestión, habiendo ejercido como abogado en Garrigues Abogados y también para los despachos norteamericanos Simpson Thacher & Bartlett LLP en Nueva York y Latham & Watkins.

En 2012 fue nombrado director del Departamento de Análisis y Estudios del Gabinete de la Presidencia del Gobierno en La Moncloa, cargo que desempeñó hasta mayo de 2017, cuando regresó al sector privado. Igualmente, de 2012 a 2017 fue miembro del consejo de administración del Parque Móvil del Estado.

Eduardo fue miembro del equipo directivo de campaña de Mariano Rajoy para las elecciones generales del año 2011 y para ambas campañas de reelección (2015 y 2016), todas con victoria.

Tras su etapa de servicio público, se incorporó a Maxam como director global de Relaciones Institucionales, estando destinado en EE. UU. como director general de la filial de defensa, Rio Ammunition.

En la actualidad es el director de Relaciones Institucionales de la empresa de energía renovable Capital Energy.

A lo largo de su carrera profesional, ha sido distinguido con la Cruz al Mérito Civil con distintivo blanco y la Cruz de la Orden de Carlos III.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Es autor del libro *Cómo crear una campaña electoral de éxito* (editorial EIUNSA, 2012) y coautor de los libros *Consultoría Política* (editorial Amarante, 2016) y *Comunicación política: nuevas dinámicas y ciudadanía permanente* (editorial Tecnos, 2016).

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

"Con la opinión pública a favor nada puede fallar".
Abraham Lincoln (1809-1985). 16.º presidente de los Estados Unidos

1. La comunicación

La comunicación política puede ser definida como "toda actividad organizada, dirigida a transmitir un mensaje que permita llegar a los electores con el fin de influir sobre ellos buscando persuadirlos, orientarlos, educarlos e informarlos"[1].

El objetivo de una estrategia y plan de comunicación varía dependiendo de una multitud de factores que se irán identificando a lo largo del presente capítulo. No es lo mismo elaborar una estrategia de comunicación para un candidato en una campaña electoral, para un político que ostenta un cargo de gobierno, para un político en la oposición, o para una institución u organismo público. Lo que sí es cierto es que todo plan de comunicación se cimienta bajo los mismos pilares.

La comunicación en el sector público se ha ido profesionalizando y especializando a pasos de gigante a lo largo de la última década, haciéndose cada vez más estratégica, multidireccional, segmentada y dinámica. Solo para ponernos en contexto, la disrupción tecnológica y la globalización han tenido como consecuencia la creación de una serie de herramientas que disponemos ahora, y que se han convertido en el epicentro de la gran mayoría de las campañas y planes de comunicación de hoy en día.

Por ejemplo, cabe recordar que el primer iPhone salió a la venta en Estados Unidos en el año 2007[2], la plataforma Facebook se creó en el 2004,

1. Llanos Cabanillas (2006: 7).
2. Steve Jobs, CEO de Apple, desveló el primer iPhone el 9 de enero de 2007, y su comercialización comenzó el 29 de junio de ese mismo año.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

el canal YouTube en el 2005, Twitter en el 2006 y la red social Instagram en el 2010. Recientemente, la plataforma social TikTok[3] se creó en el 2017, con un éxito global en tan solo unos años. Estos 6 "inventos" han revolucionado de tal manera la comunicación política que están prácticamente a la misma altura que la televisión, que fue empleada por primera vez en una campaña política de manera masiva en el año 1960, al televisarse en directo el debate entre los dos candidatos a la presidencia del gobierno de los Estados Unidos, John F. Kennedy y Richard Nixon[4].

En cuanto al concepto de plan de comunicación, una definición podría ser la de una hoja de ruta que establece de forma clara y concisa los objetivos de comunicación a alcanzar. Un buen plan de comunicación debe saber persuadir. Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos[5].

Según el modelo de los científicos y matemáticos Shannon y Weaver[6], cuatro de los elementos básicos que intervienen en todo proceso de comunicación son:

1. El emisor: la persona o institución que transmite el mensaje. En una campaña, sería el candidato o la propia dirección de la campaña.

2. El mensaje: lo que se quiere transmitir. Son las ideas que transmite el emisor. El mensaje se puede transmitir empleando un sinfín de formas, tales como la voz, imágenes, sonidos, olores, colores, etc.

3. El receptor: quienes reciben el mensaje. Los destinatarios. En una campaña, por ejemplo, serían los electores.

4. Los canales: los medios a través de los cuales se transmite la información (redes sociales, radio, TV, prensa escrita, etc.).

3. Es conocida en China por el nombre Douyin y es propiedad de la empresa china ByteDance.

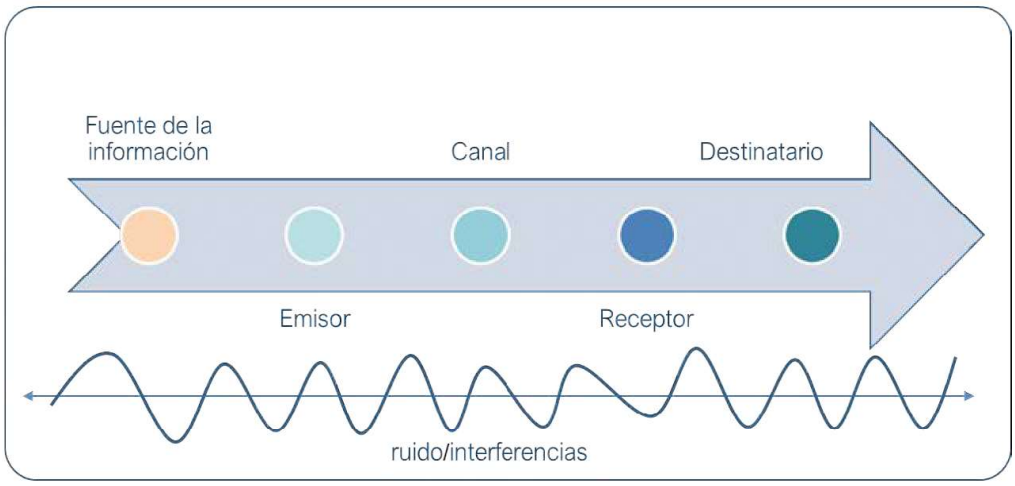
4. El debate fue visto en directo por más de 65 millones de personas. Para la mayoría de los telespectadores, Kennedy, con su juventud, cercanía, dinamismo y sonrisa fácil, ganó el debate a Nixon. En cambio, quienes escucharon el debate solo por la radio dieron a Nixon como vencedor.

5. Aced (2009).

6. Claude Shannon (EE. UU., 1916-2001), ingeniero y matemático, junto con Warren Weaver (EE. UU., 1894-1978), biólogo, dedicaron una extensa parte de su carrera profesional a analizar y desarrollar soluciones para problemas de eficacia en los métodos de transmisión de información. En este campo, su obra de referencia se titula *The Mathematical Theory of Communication*.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Gráfico 1. Modelo básico de comunicación de Shannon y Weaver



Fuente: elaboración del autor con la ayuda de Carla Mayor

Igualmente, la comunicación se puede clasificar de muchas maneras distintas, destacando las siguientes:

1. Verbal/no verbal
2. Monodireccional/bidireccional/multidireccional
3. Vertical/lateral/horizontal
4. Formal/informal
5. Reactiva/proactiva
6. Organizada/improvisada
7. Interna/externa
8. Rutinaria/crisis

Una correcta política de comunicación, tanto para una empresa del sector privado como para una administración, político o campaña electoral, no puede improvisarse, sino que debe estar basada en un plan global y estratégico.

Otros puntos imprescindibles que deben estar contemplados y desarrollados en un plan de comunicación, de acuerdo con Melania Guijarro Valentín[7], son:

1. Contextualización: análisis tanto interno como externo y del entorno
2. Objetivos: son primordiales de cara a la elaboración de un plan estratégico de comunicación. En este aspecto, se suele seguir la metodología S.M.A.R.T.[8], que representa lo siguiente:

7. Guijarro Valentín (2016).
8. Los objetivos SMART hacen referencia a un acrónimo inglés y son utilizados por una gran variedad de compañías para sus proyectos, debido a su eficiencia y objetividad.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

a. *Specific* (concreción en los objetivos)

b. *Measurable* (objetivos medibles a corto, medio y largo plazo)

c. *Achievable* (objetivos que pueden ser alcanzables)

d. *Result-oriented* (objetivos que están directamente orientados a resultados)

e. *Time-limited* (objetivos establecidos para un periodo de tiempo determinado)

3. Público objetivo: ¿a quién nos dirigimos? ¿Quién es nuestro público?

4. Mensaje: qué idea, concepto o noticia es la que queremos comunicar

5. Recursos: el tiempo y el dinero de que se dispone

6. Canales: los medios a través de los cuales se transmite el mensaje

7. Calendario: los tiempos, desde su comienzo hasta su implementación y medición de resultados

2. Creación de una imagen de marca

Antes de poder comunicar, es fundamental la creación de una imagen de marca (en anglosajón, *brand equity*), cuyo objetivo principal es la consecución de una imagen que posea los atributos clave que hayan sido previamente identificados mediante estudios. En el mundo de la comunicación política, dichos atributos podrían ser, por ejemplo: cercanía, preparación, presencia, talante, etc.

La creación de una imagen de marca líder está considerada casi como una ciencia que combina:

— Un trabajo muy detallado y sistemático de investigación de mercados para definir un posicionamiento y que pueda aportar una ventaja competitiva, relevante y distintiva.

— La creación de un producto (un candidato, una campaña) que sea consistente con ese posicionamiento.

— Una estrategia de comunicación que se apoye en el posicionamiento de la marca y los logros del producto conseguido, man-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

teniendo siempre el carácter de la comunicación. Aquí, la consistencia es clave.

La creación de una imagen de marca es un proceso laborioso, lento y que también puede resultar costoso. Sin embargo, es garantía de éxito siguiendo una ciencia precisa.

En la parte superior de la pirámide están los aspectos estratégicos de una imagen de marca que permanecen inmutables a largo plazo. A medida que se desciende por el diagrama, los elementos son más dinámicos, al tratar aspectos que están relacionados con la ejecución de la estrategia de comunicación de la marca.

Gráfico 2. Pirámide esquemática de construcción de una imagen de marca



Fuente: elaboración del autor

La cúspide contiene el posicionamiento de la marca. En resumen, se trata de una idea simple de lo que se quiere que una marca represente en la mente y el corazón del consumidor (votante). La idea tiene que ser inspiradora, aspiracional y funcional. Igualmente, la distinción y la relevancia son otros dos criterios básicos que hacen que una marca sea ganadora. El posicionamiento de marca tiene que estar ligado con los valores de una sociedad.

A continuación, se enumeran algunos ejemplos de posicionamiento de figuras políticas:

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

- Nelson Mandela: tolerancia
- Barack Obama: cambio
- Felipe González: carisma
- Izquierda Unida: defensa de los trabajadores
- Angela Merkel: economía y liderazgo en la Unión Europea
- José Luis Rodríguez Zapatero: talante
- Donald Trump: hacer América grande (de nuevo)
- Joe Biden: experiencia
- Pedro Sánchez: resiliencia

Una vez definido el posicionamiento, viene el segundo escalón: los productos (personas, políticos). Productos que, como llevan el nombre de la marca, deben lógicamente ser compatibles y reforzar los atributos clave de la misma.

Cada político debe tener su propio posicionamiento, que deberá ser compatible con el de la marca madre (el partido o líder que representan). Pero, al mismo tiempo, debe tener características diferentes que se adecuen a su propio perfil y que apelen a diferentes grupos de votantes.

Por ejemplo, en el primer Gobierno del presidente Pedro Sánchez, el por entonces ministro de Ciencia, Innovación y Universidades, Pedro Duque, poseía un perfil y una "marca propia" muy distinta a la del presidente del Gobierno. Cierto es que ambos respondían a los mismos valores del Gobierno, pero a la vez cada uno lo hacía con su propia personalidad y marca.

Continuando por el descenso de la pirámide, nos encontramos con los pilares de la imagen de marca, que describen los aspectos clave que crean el posicionamiento de la marca y de los distintos productos.

Estos pilares incluyen:

- *El beneficio*: lo que consigue el consumidor (votante) al usar la marca (al votar al candidato).
- *Razones de credibilidad*: constituyen las distintas evidencias que dan soporte a los beneficios.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

— *El carácter de la marca*: la personalidad a largo plazo de la marca, con sus atributos distintivos, claros, concisos e inspiradores.

Algunos ejemplos de carácter de marca de grandes productos de consumo:

— *Volvo*: fiabilidad, seguridad

— *Coca-Cola*: vida, felicidad

— *Apple:* diseño, tecnología

— *Nike:* deporte

— *Mercadona:* familiar

— *Ariel:* blancura

— *Ferrari:* velocidad, exclusividad

— *Rolex*: elegancia, precisión

— *Underarmour*: ropa técnica

Las partes inferiores del esquema se construyen posteriormente y constituyen la puesta en funcionamiento de la imagen de marca.

¿Cómo se consigue identificar los caracteres de una marca? La única manera es a través de un trabajo de investigación, que debe ser riguroso, sin hipótesis personales, con estrategia y foco.

El proyecto de investigación de la marca consta de cuatro fases:

1. *Análisis de oportunidades*: se identifican las áreas de ventaja y las de oportunidad para el partido político y sus candidatos. Debe proporcionar una idea de dónde están las posibilidades de crecimiento.

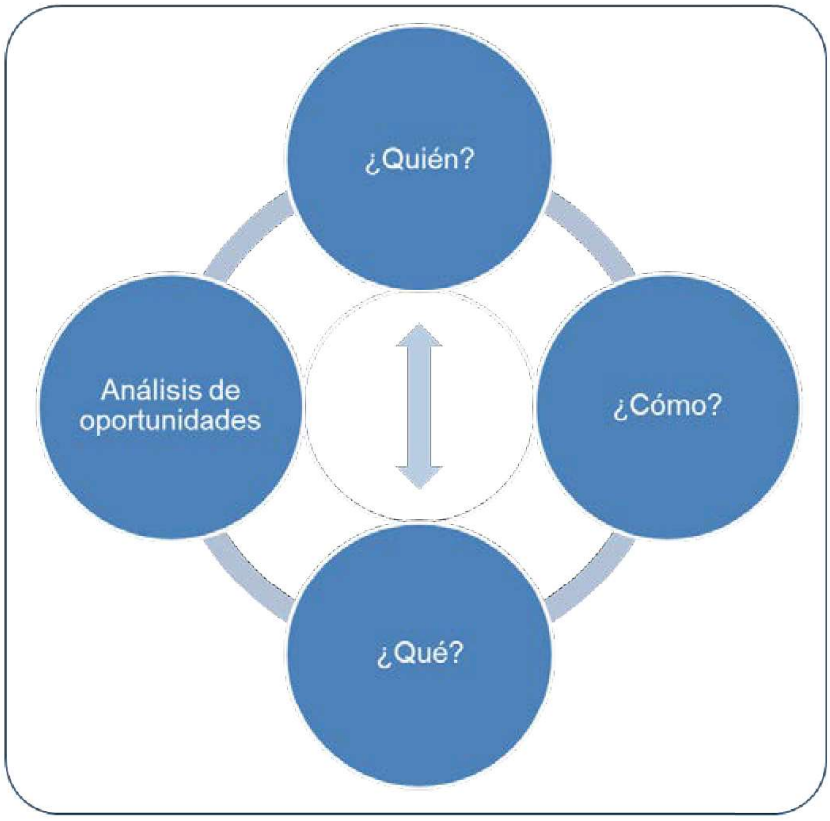
2. *¿Quién?*: se trata de identificar cuáles serán los segmentos de mercado (los distintos objetivos).
   En esta fase se debe profundizar y medir quiénes son los votantes indecisos o persuasibles y cuáles son sus motivaciones (*drivers*) emocionales. Un punto de partida sería, por ejemplo, la segmentación de los votantes utilizando distintos filtros, tales como: edad, ubicación geográfica, nivel de estudios y profesión, entre otros.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

3. *¿Qué?*: consiste en definir qué beneficio se quiere comunicar para mover el voto de una manera favorable dentro de cada segmento de votantes.
   En esta fase del proyecto, se trata de decidir qué beneficios (conceptos) serán los elegidos para ser transmitidos a los distintos *targets* (los "quiénes" anteriores) seleccionados.

4. *¿Cómo?*: en esta fase se ejecutan las acciones seleccionadas para los distintos segmentos que se hayan escogido.
   Lo primordial de esta fase es la creación de un plan de medios que será ejecutado como una sucesión de eventos trenzados alrededor de los conceptos a transmitir a los distintos *targets* seleccionados.

Gráfico 3. Las fases de un proyecto de investigación



Fuente: elaboración del autor

Cada evento tendrá que contar, al menos, con lo siguiente:

— *Target* seleccionado
— Temática a transmitir
— Fecha: lugar y hora

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

— Tipo de comunicación: mitin, declaración, entrevista, etc.

— Medio de comunicación: TV, prensa escrita, redes sociales, etc.

— Comunicador: persona o institución que transmite

Como conclusión a esta sección, una estrategia y posicionamiento de marca bien elaborada y ejecutada, en combinación con unas actuaciones consistentes y rigurosas otorgará al político y/o candidato una ventaja competitiva de cara a sus adversarios.

3. La imagen del candidato

Dentro del plan estratégico de comunicación, y tal y como contempla el modelo de Shannon y Weaver, el emisor es uno de los elementos básicos. Esta sección recogerá los aspectos más relevantes que debe contemplar el candidato (emisor) para la correcta ejecución de un plan de comunicación en el marco de una campaña electoral.

Por lo general, lo primero que vemos de un candidato o político es lo que nos entra por los ojos, es decir, su imagen. El físico, los gestos, el modo de moverse y articularse, la sonrisa, la ropa, el *look* y su soltura son cualidades esenciales en las que todo votante se fija (aunque sea de manera inconsciente) y que pueden llegar a ser determinantes en una campaña.

Dentro de las muchas facetas visuales y de imagen que debe proyectar un político o candidato, destacan las cinco siguientes:

- Cercanía
- Seguridad en sí mismo
- Optimismo
- Confianza
- Capacitación/preparación

Con el advenimiento de la televisión en la década de los años 60 y ahora con el gran avance del mundo *online*, en muchas ocasiones prima más la imagen que el discurso (relato), aunque evidentemente siempre deben ir de la mano. La aptitud y actitud del candidato para actuar en los medios y

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

proyectar su imagen y mensaje constituye la base para la construcción de su perfil público.

3.1. La construcción de la imagen del candidato

El punto de partida para la construcción de la imagen del candidato comienza con la realización de un análisis y diagnóstico interno del mismo. Lo más productivo es la elaboración de un sondeo de posición (*benchmark poll*) para que la campaña conozca con exactitud qué es lo que el electorado piensa sobre el candidato y qué gusta y qué no gusta de él o de ella, entre otros tantos parámetros.

Un primer sondeo de este tipo se encarga de medir la percepción del candidato frente a la realidad de los ciudadanos. A través del uso de encuestas y sondeos se puede construir y cimentar una imagen que sea la más ventajosa para la campaña. La imagen y percepción de un candidato de cara al público es dinámica y está en constante evolución y cambio, aunque la dirección de la campaña a veces no lo pueda apreciar desde dentro. Cada movimiento, gesto, actuación o discurso incide de manera positiva, negativa o neutral en la imagen del candidato.

Esto no quiere decir que simplemente el hecho de que un candidato salga bien en cámara, vaya bien peinado, tenga una impecable presencia física o buena "planta", sirva para ganar a cualquier adversario político. Eso sí, bien utilizados y potenciados estos atributos, pueden ser elementos que otorgan una ventaja competitiva.

3.2. Elementos para la construcción de la imagen

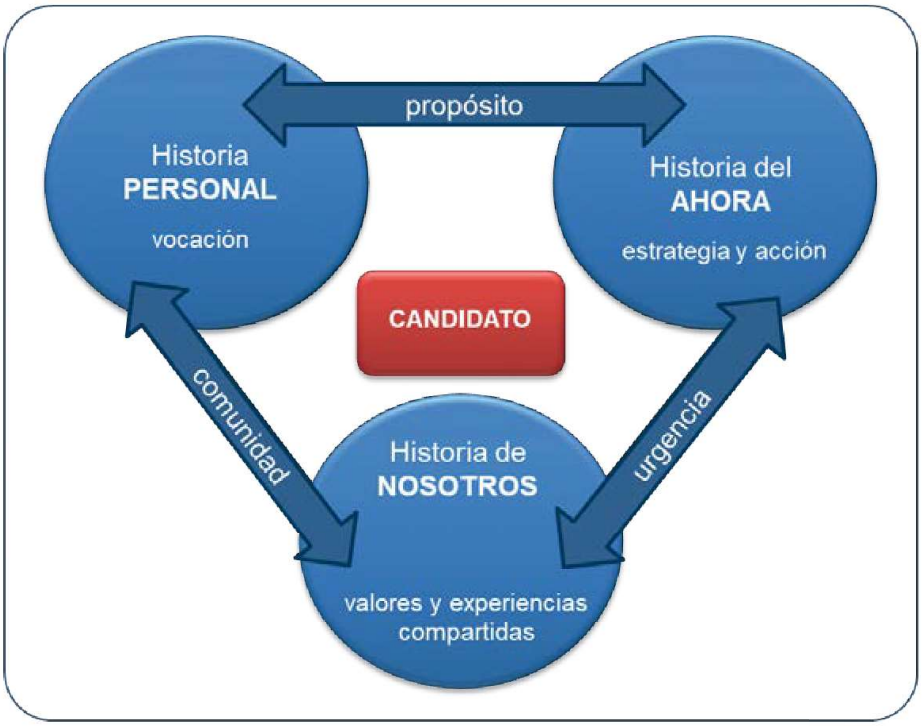
Dos de los elementos centrales a la hora de la construcción de la imagen del candidato son el relato (su historia) y el posicionamiento frente a los problemas de la sociedad. Mientras que el relato no debe variar porque está ligado a los valores intrínsecos del candidato, a su forma de ser y ver las cosas, el posicionamiento puede ir adaptándose según las distintas circunstancias o a eventos que surgen a lo largo de la campaña.

En cuanto al relato, el candidato tiene que saber conjugar un triángulo de tres historias que, en combinación, forjarán el contenido de los mensajes y encumbrarán su imagen y posicionamiento. Estas tres historias son: la historia personal, la historia de nosotros y la historia del ahora[9].

9. Esta información proviene de los apuntes tomados por el autor en la asignatura que imparte el profesor Marshall Ganz, titulada "*Organizing: People, Power and Change*", en la

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Gráfico 4. El relato



Fuente: Marshall Ganz. Harvard University. 2011

- *Historia personal*

La historia personal es la manera que tiene un candidato de poder compartir con la audiencia, medios y electores sus valores mediante la comunicación de aquellas historias o hechos definitorios que han hecho huella en su carácter y en su personalidad hasta llegar a convertirlo en la persona que es ahora.

En definitiva, se trata de la historia de su vida, y debe ser transmitida no de forma abstracta, sino con ejemplos de experiencias vitales. El relato debe tener vida y contener descripciones que sean capaces de generar imágenes en la mente de los oyentes. A las personas les encanta escuchar historias, sobre todo historias personales. Los candidatos y cargos públicos tienen la responsabilidad de contar a los electores su pasado, de dónde vienen, por qué hacen lo que quieren hacer y adónde quieren dirigirse en un futuro si el voto de apoyo es el suficiente.

- *Historia de nosotros*

Las historias personales se solapan con las distintas historias de "nosotros", es decir, con las historias de la sociedad. Como seres humanos, vivimos en una gran comunidad y participamos constantemente en interactuaciones

Harvard Kennedy School of Government, 2010-2011.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

de distintas experiencias a lo largo del día a día: trabajo, familia, amigos, organizaciones, etc.

Una buena historia de "nosotros" debe saber expresar los valores comunes, las vivencias y experiencias que compartimos con los demás en nuestro entorno vital. La historia de "nosotros" articula los valores de la comunidad a la que uno pertenece y a la vez también distingue los valores de esa comunidad frente a las demás.

En definitiva, se trata de comenzar con la historia personal del "yo" para dar paso a la historia de "nosotros", apelando a la creación de una comunidad.

- *Historia del ahora*

La historia de "ahora" articula un reto, un desafío a los valores que compartimos como comunidad y que finalmente llaman a la acción y movilización de las personas.

En la historia de "ahora" el candidato se convierte en protagonista y sus acciones determinarán, en el supuesto de ganar las elecciones, el camino a seguir en el futuro inmediato de la sociedad.

La narrativa de esta historia debe responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los acontecimientos que están sucediendo hoy en día que motiven o inspiren a ponerse en acción? ¿Qué actuaciones conjuntas se pueden llevar a cabo ahora para afrontar los problemas de hoy? La historia de ahora debe apelar a la urgencia de actuar en este preciso momento.

3.3. Estrategia

Toda campaña y plan de comunicación necesita tener una buena estrategia que normalmente estará segmentada o dividida en fases u objetivos, y que a su vez será dinámica y sabrá adaptarse a la evolución de factores internos y externos que pueden afectar al comportamiento de la campaña.

La palabra estrategia viene del griego *strategos*, que significa "general militar". En tiempos de guerra en la antigua Grecia el *strategos* era el comandante que se situaba en lo alto de la colina y dirigía la batalla, distribuyendo los recursos militares y tomando las decisiones durante el curso del enfrentamiento.

Los *strategos* no solo eran conocedores de los detalles físicos del terreno en donde la batalla tenía lugar, sino que también poseían un alto grado

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

de conocimiento de las necesidades y capacidades tanto de sus hombres como del adversario.

Los *taktikas* eran los soldados y hombres que luchaban en la batalla y que estaban bajo las órdenes del *strategos*. Las tácticas eran las distintas actuaciones específicas mediante las cuales se ejecutaba la estrategia. Las tácticas tienen la misma importancia que la estrategia, pero son distintas. Un *strategos* que poseyera una buena visión y entendimiento de todos los factores que entran en juego dentro de una batalla, pero que llevara a cabo sus *taktikas* de forma errónea, perdería la batalla. Para obtener resultados positivos en cualquier terreno, y, en nuestro caso, el terreno de las campañas políticas, se requiere la capacidad de desarrollo de una buena estrategia (*strategos*) junto con la implementación de las tácticas (*taktikas*) adecuadas.

Por lo tanto, una estrategia es una actividad dinámica y cambiante, que se modifica y se adapta a las circunstancias del terreno de juego. Según Saul Alinsky[10], una buena estrategia es un "constante proceso adaptativo que los líderes eficientes deben aprender a ejecutar".

3.4. Mensaje

Dentro de la estrategia de comunicación, el mensaje, junto con la imagen, es el segundo gran pilar de todo candidato.

En cuanto a la estrategia del mensaje, la forma más sencilla de visualizarlo es mediante la creación de cuatro cuadrículas que representan todo el "terreno de juego" de los mensajes, tanto los de nuestra campaña y candidato como los de la campaña y candidato adversario.

Las dos cuadrículas situadas en la parte izquierda del terreno de juego representan el mensaje de nuestra campaña. En la parte superior está el cuadrante que versa sobre "lo que nuestra campaña dice sobre nuestra propia campaña". En la parte inferior está el recuadro que contiene "lo que nuestra campaña dice sobre la campaña del adversario".

La columna que está en la parte derecha del campo representa el mundo de los mensajes de la campaña del adversario. En la parte superior está "lo que su campaña dice sobre sí misma". En la parte inferior derecha está el último sector, "lo que su campaña dice sobre nuestra campaña".

10. Alinsky (1989).

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Gráfico 5. Cuadrícula de mensajes



Fuente: elaboración del autor

La campaña que sepa controlar y adelantarse jugando en estos cuatro cuadrantes tendrá bastantes más posibilidades de ganar las elecciones.

Dentro de la cuadrícula de nuestro mensaje, los objetivos principales suelen girar en torno a cuatro ejes:

- Movilización del voto base
- Atraer y conseguir el voto indeciso (combatir la desafección de aquellos que posiblemente nos voten)
- Atraer y conseguir el voto de los POME[11] (jóvenes/inmigrantes que votan por primera vez)
- Neutralizar y desestabilizar los mensajes de los adversarios

La campaña en todo momento debe saber identificar cuáles son sus ejes centrales, los mensajes "fuerza" y sus puntos débiles. Además, tiene que

11. POME significa *Point of Market Entry* en anglosajón. Es un término que es utilizado para referirse al segmento de nuevos clientes de un producto.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

saber controlar al candidato para que su mensaje se despliegue dentro del terreno de juego donde la campaña esté más cómoda y mejor posicionada que los adversarios.

3.5. Categorías de votantes

Las campañas segmentan el universo de votantes en cinco grupos:

1. *Voto base leal*: es el segmento de votantes más leales al partido (o candidato), los más fieles y los que siempre han votado al mismo partido. Es el perfil de persona que votará prácticamente de forma automática. Es la cuota de mercado que ya está ganada.

2. *Voto base adversario*: se trata del segmento de votantes que son fieles y leales a otros partidos o candidatos. Son votantes que con mucha certeza jamás alterarán su voto y en ningún caso votarán a nuestro partido.

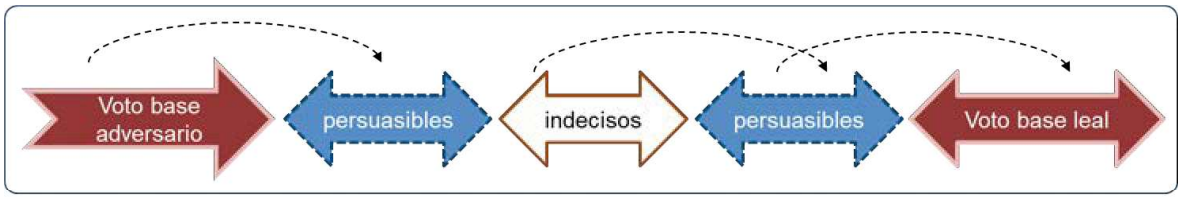
3. *Voto persuasible leal*: son los votantes que muestran una tendencia hacia el espectro político de nuestro partido o candidato, pero que pueden ser persuadidos hacia la abstención o incluso hacia el voto contrario.

4. *Voto persuasible adversario*: son los votantes que muestran una tendencia hacia el espectro político de nuestro adversario, pero que pueden ser persuadidos hacia la abstención o a nuestro voto.

5. *Voto indeciso*: se trata del segmento de votantes desinteresados o sin tendencia histórica a votar.

El siguiente gráfico refleja la distribución generalizada del espectro de votantes en unas elecciones. Las cinco flechas representan los cinco segmentos de electores, desde los votantes adversarios hasta el voto base, pasando por los persuasibles y los indecisos.

Gráfico 6. Categorías de votantes



Fuente: elaboración del autor

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Las tres flechas centrales, es decir, los persuasibles leales, indecisos y persuasibles adversarios, son los segmentos de votantes que poseen cierto grado de indecisión, con tendencia hacia nuestro candidato o al candidato o campaña contraria. Suelen ser personas que han ido votando a partidos distintos a lo largo de su vida.

Evidentemente, las cinco flechas no representan compartimentos estancos. Son vasos comunicantes que están en continuo movimiento. Parte de la estrategia de campaña debe tener como objetivo ir volcando más votantes indecisos y persuasibles leales hacia el voto base del candidato.

El segmento de indecisos se nutre, por una parte, de los contrarios que pasan a persuasibles y después a indecisos, y por otra, de leales que dejan de serlo, pasándose a persuasibles y a indecisos.

De acuerdo con Joseph Napolitan, "primero hay que proteger el terreno propio"[12]. Es decir, si se tiene una base sólida de apoyo (voto base leal), lo primero que se suele hacer es proteger y activar dicha base, y después ya se va expandiendo la campaña para conseguir otros votos.

Por lo general, y tal y como se ha mencionado con anterioridad, hay que apelar al voto base al comienzo de toda campaña, animándolos a participar y a movilizarse por el candidato. Posteriormente, la campaña irá realizando un giro hacia el centro, para así dirigir su mensaje a los indecisos e ir aglutinando más votantes.

Una de las claves del éxito electoral recae en saber escuchar bien a las bases para luego dirigir una eficaz estrategia de comunicación hacia ellos, haciéndoles sentirse embajadores de la campaña. Las bases deben estar motivadas a la par que alineadas con la estrategia.

En definitiva, para poder elaborar el mensaje de campaña hay que tener identificados de forma clara los cinco tipos de electores, para así poder apelar a cada uno de sus *drivers* (aspiraciones) de forma específica. Unas elecciones, de acuerdo con Steve Jarding[13], "se pierden principalmente por la ejecución de un plan de comunicación erróneo al no haber identificado de forma precisa los segmentos de votantes persuasibles e indecisos dentro del electorado".

12. Joseph Napolitan (1929-2013): ponencia de la 19.ª Conferencia anual de la Asociación Internacional de Asesores Políticos, de la que fue cofundador (1986).

13. Steve Jarding ha sido profesor de Políticas Públicas de la Harvard Kennedy School of Government y es un experto internacional en campañas electorales.

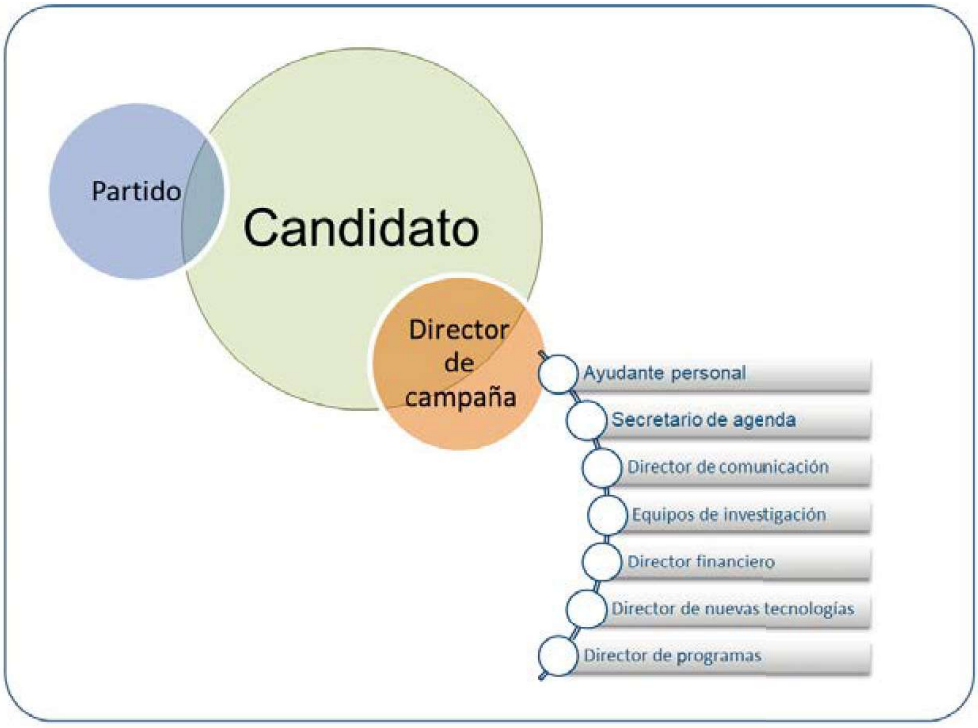
Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

4. El equipo de campaña

El capital humano es el activo de mayor valor en una campaña. Por mucho conocimiento y experiencia que se posea, una persona sola no puede planear y ejecutar con éxito una campaña de cierta magnitud. Por ello, la elección de un buen equipo de trabajo es una de las decisiones más cruciales e importantes que se deben tomar.

No hay reglas específicas en relación con el tamaño ni en cuántos departamentos debe estar dividido el equipo. Cada equipo de campaña se adapta y se esboza amoldándose a criterios tan dispares como el tamaño de la elección o circunscripción, el presupuesto que tiene la campaña, el plazo de la elección, el perfil del candidato, etc. Pero por lo general, una campaña de envergadura nacional debe estar dotada del equipo que se detalla en este epígrafe.

Gráfico 7. Organigrama de un equipo de campaña



Fuente: elaboración del autor

4.1. Director de campaña

La primera persona que se suele contratar es el director de campaña. El director de campaña es el profesional más importante dentro del organigrama de la campaña y, por tanto, el puesto de mayor relevancia, responsabilidad y cercanía con el candidato.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Para este puesto se suelen postular dos perfiles distintos. Por un lado, es relativamente común nombrar a un director de campaña que a su vez sea una persona que pertenezca al "aparato" del partido del candidato. En la práctica pueden ser diputados, senadores o altos cargos del partido que siguen ejerciendo su función dentro del mismo a la vez que desempeñan su rol de director de campaña.

Este perfil, que se suele dar más en países continentales como España, tiene una explicación y una lógica evidente. La ventaja es que la jerarquía interna del partido acepta al director con rapidez (al ser uno de los "suyos") y puede impulsar la campaña utilizando las vías del partido, donde ya es una persona conocida y con mando. La movilización del aparato del partido, de sus militantes y afiliados es fundamental en unas elecciones de gran calado, y una persona que ya conoce las entrañas y el funcionamiento interno de un partido político podrá tomar las riendas de la campaña con más rapidez, credibilidad y agilidad.

La alternativa a este tipo de perfil es que la dirección del partido (o el candidato) contrate a una persona con conocimientos sobre dirección de campañas, que sea un profesional y que se dedique de forma exclusiva y a tiempo completo a esta labor, pero que no sea del "aparato" del partido. Este perfil se da más en países anglosajones, como los Estados Unidos.

Independientemente de que el director venga de uno u otro perfil, existen unas características comunes: instinto político, lealtad, profesionalidad, discreción, conocimiento de gestión de proyectos, saber trabajar bajo presión, dotes de trabajador en equipo, paciencia, etc.

Entre sus principales funciones, ejerce la responsabilidad máxima sobre la coordinación y el día a día operativo de la campaña. Dentro de la cadena de mando, el director de campaña reporta directamente al candidato. La campaña solo puede tener un director.

Un aspecto clave del director de campaña es su perfil bajo. Es decir, no debe estar en primera línea de prensa, aunque habrá momentos en los que cierta exposición sea necesaria y positiva. Las caras visibles de una campaña son, por lo general, el candidato y su director de comunicación (portavoz de la campaña)[14].

14. Kellyanne Conway es una consultora política republicana y la primera mujer directora de campaña que gana unas elecciones presidenciales en la historia de los EE. UU.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Candidatos y sus directores de campaña

Candidato	Director/a	Año
Barack Obama	David Plouffe	2008
Mariano Rajoy	Ana Mato	2011
Alfredo Pérez Rubalcaba	Elena Valenciano	2011
Mariano Rajoy	Jorge Moragas	2016
Pedro Sánchez	Oscar López	2016
Donald Trump	Kellyanne Conway[14]	2016
Joe Biden	Jennifer O'Malley Dillon	2020

En noviembre de 2022[15] tuvo lugar en Estados Unidos lo que se denomina como *midterm elections*. Son las elecciones de mitad de mandato presidencial, donde los norteamericanos renovaron todo su Congreso (435 congresistas), un tercio de sus senadores y una treintena de gobernadores, entre otras muchas elecciones locales y municipales.

Según Michael Tackett[16] y los datos ofrecidos por el Comité de Campaña Demócrata, para las *midterms* de 2018, el 40 % de los directores de campaña para candidatos demócratas fueron mujeres.

4.2. Ayudante personal

El ayudante (o asesor) personal es otro de los puestos clave dentro del organigrama del equipo directivo de campaña, reportando directamente al director de campaña.

El ayudante personal es una figura que tiene como objetivo principal acompañar al candidato a todos los actos y desplazamientos que realice durante el transcurso de la campaña. Se tiene que convertir en la sombra del candidato. No es una figura pública dentro de la campaña y, por lo tanto, no debe salir en la prensa ni tener trato con periodistas. Un buen ayudante debe pasar desapercibido, aunque en todo momento se sitúe a una distancia muy cercana del candidato, observando y velando por los pequeños detalles relacionados con la comodidad del candidato. Entre sus labores, quizás la más destacada sea la de mantener al candidato informado sobre su horario y agenda para que este no se retrase en sus compromisos electorales.

15. Las elecciones tuvieron lugar el 8 de noviembre de 2022. Los republicanos ganaron 9 congresistas, pero perdieron 1 senador con respecto a los anteriores comicios.
16. Tackett (2018).

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Igualmente, es la persona encargada de llevar los discursos, documentos, maletín, chaqueta y todo cuanto sea necesario para la comodidad del candidato.

4.3. Secretario de agenda

El secretario de agenda, también denominado como *booker* o *scheduler* en argot electoral anglosajón, es otro de los puestos clave dentro del equipo directivo.

El secretario de agenda es la persona que se encarga de forma exclusiva de administrar el tiempo del candidato durante la campaña. Es un cargo relevante, puesto que todo el calendario y agenda del candidato pasa por sus manos. Así pues, su función es coordinar la agenda y tiempo del candidato, distribuyéndolo de conformidad con las directrices y necesidades diarias de la campaña.

Este profesional trabaja en estrecha relación con el director de campaña y de forma transversal con el resto de departamentos. En la práctica, el secretario de agenda suele ser una persona que conoce bien al candidato o que ha trabajado con él previamente.

Igualmente, otra de las funciones del secretario de agenda es mantener una buena relación con la familia del candidato, ya que la agenda de este incide directamente en su vida personal. Por ello, debe saber conjugar y equilibrar los horarios de la vida personal del candidato con su vida pública y de campaña.

4.4. Director de comunicación o portavoz de campaña

Dependiendo del país donde nos encontremos, este puesto puede tener varios nombres, tales como director de comunicación, secretario de prensa o portavoz de la campaña, entre otros.

Sea cual sea su nombre, este cargo es de los más importantes dentro de una campaña, y por ello reporta directamente al director de campaña y también, en ocasiones, al propio candidato.

La principal labor del director de comunicación es ejecutar el plan de comunicación, ejercer de portavoz y lidiar con los medios de comunicación. Su misión es aspirar a ser el enlace directo y la persona de contacto con los medios y con los distintos generadores de opinión que siguen la campaña y al candidato.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Por lo general, se trata de un profesional con una dilatada experiencia en el mundo de la comunicación o tertulias; por ejemplo, antiguos periodistas o directivos de recursos humanos de empresas, pero también pueden ser políticos en activo o ya retirados.

Otro de los rasgos distintivos de este puesto es que se trata de uno de los pocos cargos que entra en contacto directo con la prensa y que saldrá en los medios de comunicación para realizar ruedas de prensa y declaraciones.

4.5. Equipo de investigación de candidatos

Una de las herramientas fundamentales de cara a la elaboración de la estrategia de un candidato en una campaña es la creación de una base de datos actualizada y dinámica que contenga toda la información de interés electoral tanto pública como privada del candidato, así como del principal candidato adversario.

Para la creación de dicha base de datos, la campaña necesitará tener a su disposición dos equipos de investigación que estén físicamente ubicados en la sede de la candidatura. El primer equipo se centrará en la investigación, documentación, seguimiento y archivo de toda la información de su propio candidato que sea relevante para la campaña, mientras que el segundo equipo hará exactamente las mismas funciones, pero centrándose exclusivamente en los adversarios políticos.

Concretamente, ambos equipos de investigación efectuarán un seguimiento que consiste en la recopilación, tabulación y almacenamiento digital de toda la información relevante de carácter público y privado, del pasado y presente, de su candidato y del adversario.

El objetivo final es poder conocer de manera detallada y lo más objetiva posible el pasado del principal adversario del candidato, para tener un claro espectro de su posicionamiento, sus fuerzas, sus debilidades, su trayectoria, su equipo cercano, la evolución de sus políticas, etc.

Estos documentos están "vivos", es decir, son actualizados diariamente con la información que va saliendo de los medios y de la campaña. Dicha información, debidamente almacenada, puede ser de gran utilidad de cara a:

- Preparar al candidato para los debates televisivos cara a cara.
- Elaborar anuncios y mensajes durante la campaña.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

- Buscar contradicciones del adversario, mentiras, exageraciones e incongruencias, y tener la posibilidad de ofrecer a los medios de comunicación datos, cifras y citas objetivas y veraces para refutar argumentos en tiempo real.

- Dar a conocer al votante cómo son realmente los adversarios.

4.6. Directores de áreas políticas o director de programas

Todo candidato debe tener un programa electoral que contenga los ejes de su política y de su candidatura. El programa electoral desglosa de manera numérica o por temáticas las medidas que llevará a cabo el candidato en el caso de ser elegido para gobernar.

La elaboración de los programas electorales es algo que cada partido efectúa de manera interna. Para su elaboración normalmente participan los propios miembros de los partidos junto con expertos de las distintas materias recogidas en el programa que son invitados a colaborar, aportando su opinión y asesoramiento.

La tarea principal de los directores políticos es la de estudiar, analizar, investigar y redactar las distintas áreas que serán foco de debate durante la campaña, y que se concentrarán en un documento marco llamado "programa político" del candidato.

En cuanto a la composición y al tamaño de estos equipos, varían de campaña a campaña. Por lo general, los equipos económicos, de política interior y exteriores suelen ser los que más personal necesitan. En muchas ocasiones este personal está compuesto por catedráticos, profesores, empresarios, diplomáticos, funcionarios, políticos, expolíticos y economistas que trabajan a tiempo parcial con personas del partido y de la campaña.

4.7. Director de Nuevas Tecnologías (NT) y Redes Sociales

Los expertos mayoritariamente coinciden en que la primera campaña política a nivel presidencial que creó un departamento de nuevas tecnologías fue la del gobernador demócrata por el estado de Vermont, Howard Dean, en el año 2004[17].

17. Howard Dean (Nueva York, 1948). Político norteamericano y exgobernador del estado de Vermont (1991-2003). Candidato a la Casa Blanca en el año 2004.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

El director de NT está al frente de todo el departamento *online* y de redes de la campaña. Se trata de un puesto que, antes de la campaña de Obama del año 2008, estaba integrado dentro del departamento de comunicación.

Sus funciones principales gravitan en torno al diseño, actualización e implementación de todo lo relacionado con el perfil *online* del candidato, tanto de estrategia como de ejecución.

Esto incluye el diseño y la ejecución de la estrategia de compra en medios digitales, las campañas virales lanzadas por las distintas plataformas sociales, la página web oficial del candidato, su blog, la coordinación de los cibervoluntarios, la gestión de todos los perfiles del candidato y el seguimiento de su imagen en medios y foros *online*, entre otras actividades.

Mientras que el departamento de comunicación se ocupa de la comunicación en medios denominados como tradicionales (televisión, radio, prensa escrita, vallas publicitarias, mupis, etc.), el departamento de NT se encarga de elaborar la estrategia de comunicación de los siguientes soportes digitales:

- Página web oficial del candidato
- Lista de distribución de correos electrónicos (base de datos)
- *Banners* — publicidad en páginas web (*display ads*)
- Publicidad de pago por *click*
- Búsqueda orgánica
- Perfiles del candidato en las distintas redes sociales
- Cibervoluntarios o dinamizadores de redes

4.8. Director financiero

El director financiero (también denominado director de presupuestos o gerente de la campaña) es un puesto técnico, pero muy relevante, con despacho en la sede de la campaña y sin proyección pública. En el mundo empresarial equivaldría al puesto de CFO[18].

18. *Chief Financial Officer*.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

El director financiero se encarga de todo lo relacionado con las cuentas de la campaña y su cumplimiento con las autoridades fiscales. A su vez también elabora el presupuesto general de la campaña y controla y desglosa las partidas de gastos e ingresos. Otra de sus funciones es la monitorización del uso de los fondos que los distintos departamentos utilizan a lo largo de la campaña, y es el nexo de unión con la Agencia Tributaria. Paralelamente, y a solicitud del director de campaña, emite informes de situación presupuestaria.

4.9. Otras figuras

Igualmente, y dependiendo del presupuesto, estructura y tamaño de la campaña, el director de campaña puede tener la necesidad de contratar una batería de asesores externos, los cuales proporcionan a la campaña trabajos altamente técnicos y cualificados de forma puntual, que son necesarios para el desarrollo o la puesta en marcha de medidas concretas para el candidato y su plan.

Los asesores externos más comúnmente contratados suelen ser:

- Asesor de telegenia
- Expertos en *marketing* político
- Expertos en sondeos y *focus groups*, tanto cualitativos como cuantitativos
- Expertos en áreas técnicas específicas requeridas por la campaña.

5. Bibliografía

Aced, C. (2009). *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales Prácticos de la Pyme*. Galicia: BIC Galicia.

Alinsky, S. D. (1989). *Rules for Radicals*. Nueva York: Vintage Books Edition.

Guijarro Valentín, M. (2016). Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación. *IEBS* [blog], 21-10-2020. Disponible en: https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/.

Llanos Cabanillas, B. (coord.). (2006). *Comunicación política en campañas electorales*. Lima: International IDEA y Asociación Civil Transparencia.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Shannon, C. E. y Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. EE. UU.: University of Illinois.

Tackett, M. (2018). A Wave of Young Women Running Campaigns (and Changing Politics). *The New York Times*, 3-4-2018. Disponible en: https://www.nytimes.com/2018/04/03/us/politics/women-campaign-managers-midterms.html.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1