

CAPÍTULO 4

LAS NUEVE CLAVES DE UNA CAMPAÑA

La posibilidad de éxito en una campaña depende de unos pocos elementos básicos pero imprescindibles, sin los cuales nada finalmente es posible. Los mismos están ligados a las características de personalidad, liderazgo, voluntad de acción y de organización de los hombres políticos y más precisamente de los candidatos.

Nueve son para nosotros los elementos estructurales que permiten pensar en una campaña exitosa para que el candidato pueda cumplir con sus objetivos:

- 1- Un profundo deseo de Poder por parte del candidato
- 2- Un objetivo político claro
- 3- Voluntad política puesta en acción
- 4- Capacidad de conducción
- 5- Mística ganadora
- 6- Una estrategia definida
- 7- Organización y equipo
- 8- Flexibilidad para el cambio de decisiones
- 9- Información adecuada

Cada una de estas claves tiene existencia por sí misma, pero debe funcionar en concomitancia con las otras. Cada una de ellas tiene elementos propios y singulares, los que pasamos a describir.

4.1. Un profundo deseo de poder por parte del candidato

Si bien la política es la búsqueda del poder, es la intensidad del *deseo de poder* y el modo de ponerlo en acción lo que construirá el destino político final del dirigente. De su estructuración psicológica dependerá el modo en que exprese en la acción política su deseo. Dicha estructura psicológica es una matriz básica que diferencia los tipos de roles y liderazgos de los dirigentes. La búsqueda del poder a veces está ligada a la idea de prestigio, pero también puede estar asociada a la necesidad de consenso y aprobación social, y ello independientemente de sus ideas, ideología y cosmovisión del mundo. Desde la perspectiva psicológica, para dedicarse a la política hay que querer tener Poder, quizás como una búsqueda insaciable de ser querido. Aunque en los hechos muchos lo nieguen, nadie llegó a ninguna postulación porque *pasaba por allí y por casualidad se la ofrecieron* o porque *no podía decepcionar a mis seguidores* o porque *tal o cual me lo pidió y no podía decirle que no*. Se llega a una postulación porque consciente o inconscientemente se la desea. Cuanto más claro sea el *auto-reconocimiento* de esta situación, más fácilmente podrá ser comunicada y puesta en acto, menores serán a su vez las *auto-traiciones* del inconsciente, y mejor será percibida por el electorado.

Nótese que yo no he hablado hasta el momento ni de la viabilidad del objetivo, ni de los recursos humanos necesarios para alcanzarlo, ni de recursos económicos, ni de estrategia, ni de táctica, ni de escenario electoral, ni de comunicación, ni de publicidad, ni de prensa, ni de organización de campaña.

Solamente estoy diciendo que únicamente puede intentar alcanzar el objetivo quien tiene la disposición y voluntad para lograrlo y que generalmente quienes llegan a la meta son quienes además de dicha disposición poseen condiciones naturales de liderazgo.

Como sé que éste puede ser un concepto discutido, y para que no se confunda liderazgo con carisma me apresuro a recordar que existen distintos tipos de liderazgo. Y que cada sociedad y grupo social requiere en momentos históricos determinados de distintos tipos de líderes.

Así, y a modo de ejemplo, mientras el liderazgo *racional* de Alfonsín fue necesario como garantía de funcionamiento institucional frente al autoritarismo y falta de libertades vivido durante el Proceso Militar; el liderazgo *mesianico-carismático* de Menem basado en una relación de altos niveles de emotividad, fue la respuesta lógica de un sector social que se sintió marginado de una racionalidad institucional carente de respuestas concretas para la vida cotidiana.

Cuanto más complicado se presenta un escenario electoral, mayor debe ser el convencimiento del candidato de que es posible llegar al objetivo prefijado y a su vez más criterio de realidad debe poner en juego. No por plantearse un objetivo se lo conseguirá. Las condiciones objetivas y el tiempo son dos variables que siempre deben ser considerados.

Cierto es que sólo con el deseo de poder no se gana una elección o se llega al objetivo predeterminado. Hay que saber cómo canalizar dicho deseo en la acción política para que el mismo sea productivo. El deseo de poder explica muchas veces que dirigentes que no son tenidos en cuenta por la opinión pública sean parte permanente del *staff* político del país. Como al mismo tiempo que dirigentes carentes de estructura político-partidaria o de apoyo en su propio partido, logren posicionamientos y *performances* electorales impensadas.

Si bien la relación entre pertenencia política y deseo de poder aún debe ser investigada, una encuesta interna de la Escuela Nacional de Gobierno dependiente del INAP, realizada entre 253 dirigentes políticos que concurren a sus aulas, mostró altos niveles de correlación entre pertenencia política y la vocación de poder. Dicha encuesta, realizada en julio de 1996 reveló que los alumnos que pertenecen al justicialismo tienen más vocación de poder que los que estaban en dicho momento en las filas opositoras. *La mayoría de los menemistas, –señaló el sondeo– aspiran a prepararse para ser operadores políticos. Mientras que los radicales y los frepasistas en cambio se conformarían con ser legisladores. Cuando se trató de conocer sus aspiraciones personales el 54% de los justicialistas dijeron querer ser operadores políticos, el 42% de los radicales prefieren ser legisladores y en el caso de los dirigentes del Frepaso ninguno quería ser presidente, ministro o intendente.*

El deseo de poder no garantiza triunfos, ni conseguir los objetivos deseados. Sí es una condición indispensable para lograrlos.

Si el profundo deseo de poder, como estructura psicológica del candidato y su grupo no existe, lo más probable es que las contingencias políticas lo desanimen y lo desborden.

Entre los dirigentes políticos muchas veces corren dichos como el siguiente: *Si no te autoproclamas para el cargo máximo –por ejemplo, gobernador– lo más probable es que no termines siendo ni*

candidato a concejal municipal. Esta afirmación tiene en sí misma distintas interpretaciones que es interesante analizar:

- a) Nos habla de la vocación de poder del candidato y de que quiere por cualquier medio ser parte del sistema del poder.
- b) Puede también estar expresando una estrategia. *Para ser concejal establezco un juego de presiones políticas en las que terminaré siendo tenido en cuenta a la hora de las negociaciones y confección de las listas.*
- c) Nos dice también que desprecia toda estrategia de construcción de imagen en función de un objetivo, y que serán los acontecimientos y el fluir de las cosas quienes finalmente terminarán fijándose.

En contraposición con ello podemos recordar al Carlos Menem que ante la falta de credibilidad de muchos recorría el país diciendo que sería el próximo presidente con un solo objetivo: serlo. Cada acción que llevaba a cabo tendía a ello. Y por los resultados queda claro que en ningún momento se desvió de los mismos.

Lo mismo ocurrió con otros dirigentes políticos que construyeron su perfil en función de un objetivo predeterminado y lo lograron. Es el caso ya nombrado de Chacho Álvarez, que proclamó la vocación de construir un polo político alternativo al del Peronismo oficial y lo hizo en momentos en los cuales la historia parecía darle la espalda. Más allá de los resultados electorales es claro que Álvarez logro constituirse en la Sociedad Argentina como un referente de la oposición al gobierno.

Si no hay objetivos y metas claras, no hay consistencia en el accionar político, y ello necesariamente genera un *desdibujamiento* del perfil dirigenal. El desarrollo de la estrategia no está ligado necesariamente al cargo circunstancialmente ocupado sino a las acciones desplegadas en función de la obtención de los propios objetivos.

Eduardo Duhalde –en momentos que, siendo vicepresidente, ocupaba la titularidad de la cámara de Senadores– no perdió en ningún momento de vista que su vocación era la de constituirse en un referente político de la Provincia de Buenos Aires; y desde el Senado mismo sus acciones políticas y discursivas tuvieron un marcado tinte social, pivoteadas básicamente en el eje *cultura del trabajo*. Su posterior nominación como candidato a gobernador por la provincia en 1991 fue un hecho *natural*, producto de un objetivo claro.

La vocación de poder de Ortega, lo llevó a convertirse en alternativa interna a Eduardo Duhalde dentro del justicialismo. Carente de una estructura partidaria, su imagen construida a partir de la identificación que genera en los sectores más pobres de la población la idea de que el ascenso social es posible, le permitió crecer como dirigente. De allí su conciencia de que su punto más fuerte radica en el contacto interpersonal y en un perfil de sensibilidad social. Su estructura discursiva básica es *soy yo quien me propuse ser gobernador por Tucumán y presidente, los apoyos vinieron después*. Junto con una apelación simbólica a ser referente para la resolución de los problemas sociales –con frases tales como *hay que tender un puente social*, que en su abstracción permiten múltiples sentidos– reafirman que el poder se construye a partir de la conciencia de las propias fortalezas y deseos.

4.2. Tener un objetivo político claro

Tener objetivos políticos claros es indispensable para el desarrollo de cualquier estrategia de campaña y/o de posicionamiento personal.

Tener claridad de objetivos permite definir con claridad las etapas, administrar correctamente las energías, ahorrar tiempo, esfuerzo y concentrar fuerzas en el punto de decisión. La toma de decisiones ante las contingencias políticas se hará entonces en función del objetivo a cumplimentar y no en función del a veces caótico devenir de los acontecimientos.

En el transcurso de una campaña se presentan sucesos impensados que requieren rapidez de reflejos para tomar las decisiones adecuadas. Si el objetivo es claro la decisión es casi natural. Si el objetivo no es claro la decisión requerirá de cavilaciones que pueden hacer perder oportunidades favorables.

En la campaña *Erman González Diputado* del año 1993 en la Capital Federal, el objetivo de ganar la elección era tan claro, como el hecho de saber que la diferencia entre el primero y el segundo sólo sería de uno a tres puntos. Ello hizo que en momentos apremiantes decisiones difíciles se pudieran tomar sin que hubiera lugar a dudas. Así, en un día, y a menos de un mes de la elección se decidió cambiar de agencia de publicidad, modificar el slogan de campaña, redefinir posiciones y declaraciones en torno al plan económico y hasta aquellas que involucraban la reelección del Presidente Menem. Cambiando una primera decisión estratégica se decidió darle mayor protagonismo al candidato en TV aceptándose el debate con Marta Mercader (candidata de la UCR) en el programa *Tiempo Nuevo*, aprovechando que aquella había tenido desafortunadas performances en apariciones públicas y en medios masivos de comunicación. Bastó que en el debate el Dr. González evitara agredir de palabra a su circunstancial adversaria, para que quedara la imagen de que le había evitado quedar mal parada ante la audiencia y fuera percibido como un claro ganador.

La claridad de objetivos hizo que los reflejos le funcionaran al máximo cuando en una mesa redonda entre candidatos a diputados de Capital y Provincia de Buenos Aires, el martes anterior a la elección priorizara ganar la elección con su frase *aunque estoy de acuerdo con la misma, la reelección del Presidente no es mi eje de campaña*.

Frente a la idea de algunos sectores partidarios de que ganar sólo tenía sentido si quedaba claro para el electorado que votar por Erman González era una forma de aprobar la reelección del Presidente, en el comité de campaña, se cambió el razonamiento pero no el objetivo. Se partió de la idea que para apoyar la reelección de Menem, el PJ debía obtener la mayor cantidad posible de votos en la elección nacional de diputados y que a su vez un triunfo en la Capital –distrito históricamente adverso al justicialismo– suponía un quiebre psicológico para los opositores al Gobierno. La decisión fue entonces defender el modelo político–económico del Presidente pivoteando la campaña en base al slogan *La decisión de seguir creciendo*. El slogan fue adoptado porque el pretesteo de comunicación realizado a través de *focus group* mostró que era el preferido por sectores de centro derecha que sólo votarían al PJ para apoyar al modelo económico, ya que sabíamos a través de los estudios que rechazaban la idea de reelección presidencial. El slogan aseguraba los cinco puntos de votos que hacían la diferencia entre ganar la elección o salir segundo.

Presentarse a una elección aún sabiendo que se va a perder, si responde a un objetivo predeterminado como por ejemplo lograr posiciones como alternativa de futuro, es correcto en tanto éste sea el objetivo del dirigente. La claridad de que ésta es su meta permitirá que no haya confusiones en el transcurso de la campaña y que el desánimo mine la moral del candidato y de su estado mayor.

4.3. Voluntad puesta en acción

Un éxito circunstancial puede generarse muchas veces a través de situaciones fortuitas. El éxito permanente sólo se consigue con la perseverancia en la acción y una férrea voluntad de trabajo.

Esto se corrobora hasta en las sociedades más tradicionales de nuestro país, en las cuales algunos suponen que una elección puede definirse comprando voluntades a través de la dádiva. Aún en muchas provincias en las cuales los electores han votado históricamente por tradición partidaria, el caudillo o líder local se constituye como tal en base al esfuerzo en la acción cotidiana.

Ejemplos de ello pueden ser tomados de localidades y dirigentes que tienen signo político diverso.

Pocos se explican la vigencia en Corrientes de los Romero Feris. La explicación más fácil y superficial radica en suponer que es una Provincia dominada por pocas familias de las cuales depende la subsistencia cotidiana. Y ello es en realidad cierto. Pero también lo es que el liderazgo del Intendente y posterior Gobernador *Tato* Romero Feris se construyó a través del reconocimiento a su labor cotidiana al frente del municipio de la Capital. Por cualquier lugar de la provincia que uno transitara en los momentos previos a la elección de 1992, estaba presente el *mito del trabajo* del Tato. Así se recogían relatos de un Intendente que cuando las inundaciones anegaban los barrios pobres, se calzaba las botas y se sumaba a las cuadrillas de salvataje como uno más. De un Intendente que permanentemente recorría las calles y hablaba con sus vecinos. Todos reconocían que era miembro de una de las familias controvertidas del lugar, pero nadie le podía discutir su voluntad de trabajo.

Por el contrario, el candidato que presentó el justicialismo, carecía de esos mismos atributos. Controvertido en Goya, su ciudad de origen, y sin poder construir leyenda a través de su accionar cotidiano, prefirió apoyar su campaña en los hechos del Gobierno Nacional, en la esperanza de cambio que despertaba el Presidente Menem. Pero no transmitió al electorado su voluntad férrea de trabajar por el objetivo buscado.

Antonio Bussi debió resignar más de una vez su deseo de ser ungido Gobernador de la Provincia de Tucumán por el voto de la gente. Sin embargo, había logrado construir una organización social y una base partidaria propia, basada no sólo en sus rasgos de autoridad y firmeza sino en una ineludible voluntad de trabajo; organizando barrios, ocupándose de la salud de sectores carenciados de la población, estando en contacto permanente con los mismos, y sobre todo mostrando que era capaz de empujar con eficiencia su símbolo de campaña *la escoba*. Su voluntad de trabajo más los errores de sus adversarios le permitieron finalmente alcanzar sus metas electorales. Solamente con la voluntad de trabajo no se ganan elecciones, pero no cabe duda de que sin ella no se suman voluntades en forma permanente.

La voluntad de trabajo no sólo se muestra en relación con la gente, sino también en el cúmulo de acciones políticas cotidianas. Un dirigente para saborear las mieles del poder, debe ser capaz de realizar acciones que no le son fáciles ni naturales a muchos de quienes estamos ligados a una campaña electoral.

Recordar el nombre de un rostro que alguna vez se vio, tomar mate en rueda de desconocidos exponiéndose a enfermedades, preocuparse por la organización de un acto, por la recaudación financiera y la administración de los recursos, estrechar miles de manos, soportar reuniones interminables, exponerse a situaciones de tensión permanente.

Algunos podrían suponer que sólo en países como la Argentina es necesaria una relación personalizada entre el candidato y sus posibles electores. Que el *Menemóvil* de Menem, que las caravanas de Duhalde, que las caminatas de *Palito* y del *Lole* Reutemann son propias de quienes

carecen de recursos económicos o desprecian la técnica electoral. Sin embargo, ello es una demostración clara de voluntad puesta en acción.

Aún en EE.UU. un país en el cual las cosas se realizan con gran profesionalidad, con fuertes planificaciones y con un estudiado uso de los medios de comunicación. En el cual se cuida al máximo cada detalle de la presentación de un candidato tanto en público como ante las cámaras hasta casi convertirlo en un hecho escenográfico lo dicho tienen plena vigencia.

Vale en este sentido hacer referencia al desarrollo de dos campañas realizadas en distintos momentos para mostrar como se conjugan la relación personalizada, las características de los candidatos, y la utilización de nuevas tecnologías.

Refiere George Bush que en el otoño de 1979 que *algunos candidatos que creyeron haber entendido las nuevas reglas se convencieron de que todo lo que necesitaban para transmitir su mensaje a los votantes y delegados era atraer la atención nacional de los medios de difusión. Los administradores profesionales de la política llamaron a esto " vender al por mayor" a un candidato, por tratar de llegar a grandes audiencias a través de los medios de difusión. Pero estos medios sólo exponían una parte de la nueva dinámica y en lo que se refiere a un candidato asterisco (denominación correspondiente a quien en una encuesta nacional obtiene los números tan fragmentarios que no figura con su nombre sino con un asterisco, bajo el encabezamiento o general de "otros"), no a la parte más importante. Por lo menos no a principios de la campaña de 1980. Jim Baker le explicó a un periodista de la revista Newsweek que, a principios de la campaña existieron gran cantidad de llamadas telefónicas por parte de quienes nos apoyaban quejándose de que yo no aprovechaba las oportunidades que ofrecían los medios. Sostenían que un candidato desconocido debe invertir más tiempo en los principales mercados de los medios de difusión, para que su cara aparezca en las noticias de la noche. "Discutí el asunto, explicando que no era de esa la manera en que podía nominarse a alguien como George Bush", dijo Jim. Para remediar el problema de la identificación del nombre cuando uno se postula para Presidente hay que ganar desde el principio –como lo hizo Jimmy Carter– y no se puede ganar desde el comienzo si uno se queda en el vestíbulo del Waldorf Astoria de Nueva York.*

Ganar desde el principio significaba ganar en Iowa. Y eso era imposible de conseguir quedándose en el vestíbulo del Hotel. Significaba largos días de campaña, desde las seis de la mañana hasta las diez de la noche encontrándose individualmente con la gente o en pequeños grupos. Haciendo cosas insignificantes como cumplir con los horarios, llegar a tiempo y respetar los compromisos por pequeños que fueran.

Mi impresión era que nada puede derrotar a un contacto personal frente a frente, en una campaña política no bastaba con hablar con la gente o a la gente, hay que escuchar lo que ésta tiene para decir.

Contacto personal, hablar con la gente, escuchar lo que ésta dice... tres conceptos básicos para una campaña.

Estos mismos conceptos aparecen en la campaña de 1992 de Bill Clinton. Si uno observa los *spots* de dicha campaña corroborará el relato que realizan en su libro *Bill Clinton, las claves de su Gobierno* tres brillantes periodistas argentinos, Ana Baron, Mario del Carril y Albino Gómez.

En el mismo relatan que más allá de sus palabras y de sus promesas de reformas políticas, lo que permitió a Clinton ser percibido como un candidato dispuesto a romper las barreras que existen entre gobierno y gobernados se basa fundamentalmente en las relaciones personales. Clinton es un político que psicológicamente necesita conectarse personal y directamente con la gente. Clinton

aprendió a ganarse el apoyo y el afecto de la gente cuando apenas comenzaba a caminar. Muchos años después, durante sus primeras campañas en Arkansas, un estado donde la relación personal entre candidatos y electores es clave para el éxito, ese arte se convirtió en uno de sus atributos políticos más importantes.

Durante la campaña electoral presidencial, Clinton transgredió continuamente las normas de seguridad, únicamente para poder besar a una viejita en silla de ruedas o para darle un abrazo a uno de sus simpatizantes. Rápidamente los electores comprendieron que Clinton no hacía este tipo de cosas solamente por razones electorales, sino que era feliz entre la gente y que los abrazos, los apretones de manos y el contacto físico formaban parte de su manera de expresar y recrear esa felicidad. Tan afectuoso resultó ser con la gente, que un humorista, Art Buchwald escribió en su tradicional columna del The Washington Post una serie de consejos a seguir para evitar ser abrazado por el candidato Demócrata. Pero bromas aparte, ese estilo tan personal le dio a Clinton una enorme ventaja sobre el candidato republicano George Bush, quien en repetidas ocasiones fue acusado de haberse apartado totalmente de la preocupación del hombre medio americano.

4.4. Capacidad de conducción

La política es un arte de conducción de los hombres. Y para ello el manejo de la persuasión es esencial. Quien no sabe conducir no puede pretender convertirse no ya en líder de masas, sino generar el liderazgo necesario para que los miembros de su equipo de hagan aquello que se necesita de cada uno de ellos.

Los electores necesitan de líderes en quienes confiar, los miembros del comité de campaña, los activistas, militantes y dirigentes necesitan poder depositar su confianza para saber que su esfuerzo no será en vano.

Existen diversas formas y técnicas de conducción, y sobre ello no hay fórmulas. Ya que dependerá del tipo de organización, de las características de los hombres que la componen y de los fines de la misma el tipo de conducción apropiada. No en todos los casos, el objetivo de una campaña es ganar la elección, y no por ello una campaña deja de ser exitosa.

En nuestra opinión una campaña exitosa es aquella capaz de cumplimentar los objetivos políticos y estratégicos planificados.

Decía J. D. Perón que el éxito es alcanzar el objetivo. Se prepara, se organiza, se realiza. Y que para ello es necesaria la conducción. La conducción era para él lisa y llanamente la construcción de éxitos. Y los éxitos se construyen. *Algunos creen que el éxito es fruto de la casualidad, otros que es la suerte, la fortuna. Es cierto que puede haber éxitos casuales, pero de alguien que obtiene ochenta éxitos, puede haber tres éxitos casuales. El resto, ese alguien los ha construido.*

En el caso específico de las campañas electorales, el éxito no es más que cumplir con los objetivos políticos planteados para un determinado momento histórico.

Para tener éxito es necesario tener bien claros los objetivos estratégicos y definir los caminos por los cuales se ha de transitar. La conducción de una campaña supone, por tanto, estar preparado para coordinar un caos de voluntades muchas veces desorganizadas que necesitan ideas orientadoras para la acción. Al tiempo que es necesario tener en claro que para conducir, hay que armar un dispositivo de conducción que centralice la decisión y descentralice su ejecución. Conduce quien puede y no quien quiere. La conducción es reconocida por su capacidad de tomar decisiones acertadas que lleven al objetivo común. Muchas veces quien conduce, en función de información estratégica que sólo él posee, demanda que sus orientaciones sean cumplidas más allá de toda explicación. La

confianza que sepa ganar quien conduce es esencial y ello depende básicamente de sus características de personalidad y de su habilidad para estructurar equipos auxiliares de conducción.

Quienes confunden el objetivo con un éxito circunstancial tarde o temprano fracasarán en la posibilidad de continuar con el camino de tales éxitos.

4.5. Mística Ganadora

En Julio de 1993, cuando el Dr. Erman González y su equipo político me propusieron hacerme cargo de la Coordinación General de la Campaña del Peronismo de la Capital Federal, le manifesté al candidato mi convicción de que existía en el distrito una situación estructural que daba lugar a que la elección fuera muy reñida y que el Justicialismo tenía posibilidades de ganar, pero que tomando en cuenta los dos últimos resultados electorales, Diputados 91, Senador 92, el objetivo de la campaña estaría cumplido si:

a) Tomando como punto de partida el golpe psicológico que habían significado los veinte puntos de diferencia que el Senador De la Rúa había obtenido en 1992 sobre el Dr. Porto, achicar dicha diferencia a sólo cinco puntos, aunque electoralmente se perdiera, ponía al PJ en una mejor situación estratégica.

b) Si el PJ lograba aumentar el caudal de votos por encima de los treinta puntos, algo más que en el promedio de las últimas dos elecciones.

El Dr. Erman González luego de escuchar atentamente este y otros elementos de diagnóstico del escenario electoral que teníamos por delante me contestó: *básicamente estoy de acuerdo con Ud, pero lo que yo deseo es tener una campaña ganadora. Así que si quiere trabajar conmigo póngase como objetivo ganarle a la UCR.*

Ese primer diálogo con el Dr. González, me bastó para saber que había sido contratado por alguien que tenía voluntad de triunfo y, por tanto, que el 50% de los problemas que se plantean en una campaña estaban *desde el vamos* resueltos.

De hecho yo no sólo nunca había trabajado con anterioridad con el Dr. González, sino que tampoco le conocía personalmente, lo cual podría haber dificultado la tarea. Pero la actitud llana del Dr. González, el que éste tuviese colaboradores directos de gran confianza, que tuvieran conocimiento de aspectos técnicos de campaña, la vieja amistad en algunos casos y/o haber compartido ámbitos comunes de trabajo con dirigentes del PJ, candidatos a diputado y concejal y asesores técnicos permitieron conformar un equipo de trabajo que en poco menos de un mes logró –a pesar de una heterogeneidad política no exenta de conflictos– una muy buena dinámica de trabajo.

Meses después de dicha elección, me preguntaron cuáles eran en mi opinión las razones por las cuales el peronismo había ganado en la Capital. Y yo dí la siguiente interpretación:

1) *El presidente Menem y el Dr. González querían ganar demostrando que en la Capital el menemismo no sólo no era un hecho maldito, sino también que era posible que la Capital aceptara a un riojano como su representante.*

2) *Chacho Álvarez, primer candidato del Frente Grande, tenía la voluntad de cumplir con sus objetivos de sacar más del 10% de los votos y consolidar una opción de centro izquierda, y que su fuerza política obtuviese por lo menos dos diputados.*

3) *Fernando de la Rúa en dicha ocasión se equivocó en la estrategia de campaña y ubicó al frente de la lista de candidato. a la Sra. Marta Mercader, la cual más allá de sus aptitud personal y de escritora, no cubría las expectativas del electorado de la Capital y mucho menos era capaz de convertirse en símbolo de la oposición al gobierno.*

Si nos atenemos a los resultados y al efecto psicológico que el mismo generó en relación a los resultados electorales nacionales podemos decir que la de Erman González fue una campaña ganadora y exitosa en tanto produjo un resultado que resultó inesperado aún para sectores del Gobierno Nacional y que generó un fuerte efecto psicológico sobre la opinión pública y los medios de comunicación. En el caso de la campaña del Frente Grande no cabe duda que fue exitosa en tanto cumplió con su objetivo electoral. En el caso de la UCR todo fue pérdida.

4.6. Una estrategia definida

No es posible desarrollar una campaña política sin la existencia de una Estrategia definida. Más allá de las contingencias de los acontecimientos cotidianos toda campaña para ser exitosa debe tener definidos:

- Objetivos a alcanzar
- Problemas a resolver que puedan evitar el logro de los objetivos
- Diagnósticos adecuados respecto a la dinámica del electorado
- Caracterización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propia fuerza y de los adversarios
- El público objetivo al cual dirigirse
- Correcta caracterización de los contextos social e institucional
- Definición de aliados, adversarios y enemigos
- Recursos humanos y económicos
- Características de la organización de campaña
- Definición del posicionamiento que se pretende tener en la mente de los electores
- Una promesa electoral creíble para el electorado y compatible con las creencias propias
- Un modo de desarrollar la estrategia en el tiempo y en los distintos espacios en donde la batalla electoral ha de desarrollarse
- Una estrategia comunicacional
- Un adecuado dispositivo territorial

Estos puntos que hacen a toda estrategia deben ser escritos y consensuados en el comité de campaña de modo que la orientación de las acciones sean unívocamente direccionalizadas. Pero que se asuma una estrategia de campaña en un determinado momento temporal no implica que la misma no pueda sufrir alteraciones en función de las distintas alternativas coyunturales. El tema básico es que las correcciones deben tener un anclaje de comparación que permita comprender en forma racional y sistemática las razones de los cambios.

Pero que la estrategia debe estar escrita implica asimismo que ésta debe serlo en forma sucinta y clara de modo que sirva de instrumento operativo. Por ello recomendamos sintetizar tal estrategia en el *brief* de Campaña. Éste es un documento base, de no más de diez hojas. De fácil comprensión, pero que por ser sintético necesita de altos niveles de precisión. Este documento base, por un lado es síntesis de los *in-puts* generados por los actores políticos y los equipos técnicos, y al mismo tiempo es una guía para la acción de estos mismos actores y quienes dependan orgánica o inorgánicamente de ellos.

En Votando Imágenes desarrollamos en parte elementos de dicho brief. Algunos de los cuales hemos profundizado y redefinido aquí.

A) El objetivo estratégico

Entendemos por tal, la razón de existencia de la campaña. Esto es la clara explicitación de cual es la meta a lograr. Por ejemplo:

- Ganar una elección
- Posicionar a un dirigente político para un cargo expectable
- Conseguir un determinado porcentual de votos
- Etc.

En síntesis, se trata de explicitar todos los objetivos a los cuales se desea arribar. Si bien desde el punto de vista formal dichos objetivos son el punto de partida del brief, la posibilidad de construirlos dependerá de que se hallan realizado análisis previos que permitan hipotetizar que los mismos son alcanzables. El objetivo, por tanto, es realista y no sobreprometedor. El error en la definición del objetivo supondrá subsiguientes errores en la planificación de la campaña.

B) Los problemas a resolver

Es necesario caracterizar con precisión los problemas que deben ser resueltos para arribar al objetivo. Dichos problemas abarcan:

- El contexto político, social e institucional
- Las expectativas y deseos del electorado
- Las características políticas de la fuerza propia
- El posicionamiento actual de nuestro candidato, el de los adversarios y el de los aliados
- Las conductas esperadas de los candidatos en su desenvolvimiento
- político y comunicacional
- La agenda de los medios
- Los recursos económicos propios y de adversarios y sus aliados

La correcta caracterización de los distintos problemas centrales que se han de afrontar durante la campaña han de ser producto de:

- a) La evaluación objetiva del teatro de operaciones y las diversas fuerzas que operan en él.
- b) Una relación interactiva permanente entre los miembros del comité de campaña a fin de incorporar permanentemente nuevos elementos al análisis que permitan determinar qué problemas han dejado de serlo, y cuáles han pasado a ser parte de una nueva agenda.

C) Caracterización de la dinámica del electorado y su contexto sociocultural

Una de las principales claves para realizar una campaña exitosa es poseer una caracterización adecuada de cómo son los electores y cuáles son las claves a las que se debe acceder para obtener su predisposición al voto. Al tiempo de conocer las claves por las cuales algunos segmentos del electorado pueden no ser nunca permeables a nuestro candidato. Esto permitirá direccionar los

esfuerzos hacia los segmentos de alta mediana y baja predisposición como así también definir la estrategia hacia los sectores de nula predisposición electoral.

En este sentido es necesario realizar diversos análisis entre los que se encuentran:

- De contexto sociocultural, a fin de caracterizar correctamente los códigos propios de cada comunidad
- Análisis socio–demográfico que permita tener en claro cuáles son los sectores territoriales claves tanto desde el punto de vista de la densidad demográfica, historia electoral, por zona, etc.
- Análisis actitudinal y vincular del electorado en relación a la política, a nuestro candidato y a los rivales. A fin de detectar con precisión las estructuras de deseo, y en función de ello poder desarrollar las acciones político–comunicacionales que logren vincular positivamente al candidato con los distintos segmentos de votantes
- Caracterización de los distintos segmentos del electorado tanto en relación a variables duras –edad, sexo, nivel económico social, de residencia, historia electoral, predisposición actual al voto por los distintos partidos, candidatos, etc.– como en relación a variables blandas tales como configuraciones simbólicas, perfil de candidato ideal, valores puestos en juego en relación a la elección, etc;
- Claves históricas de comportamiento electoral, factores decisivos de voto, momento en que se decide el voto
- Influencia de los medios de comunicación, comportamiento de los mismos Su influencia en la agenda política de los electores. Caracterización de los distintos comunicadores y su grado de influencia en la disposición psicológica del receptor
- Importancia de las estructuras político territoriales
- Influencia de las formas de producción y propiedad en la decisión de voto. Este análisis suele ser central en sociedades con escaso desarrollo de pautas culturales urbano-industriales
- Balance permanente de las preferencias electorales, aumento de preferencias e indecisión de voto. Razones de tal comportamiento. Cuantificación del tal fenómeno

D) El público objetivo

Una vez definidos nuestros objetivos de campaña, delimitados los principales problemas a resolver y obstáculos probables a nuestro accionar, conocidas plenamente nuestras fortalezas, debilidades y amenazas como así también determinadas las características del electorado y sus distintos segmentos desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, es necesario definir **a quién hemos de direccionalizar nuestro mensaje.**

Esto significa definir cuál es el segmento o segmentos de la población que nos permitan alcanzar el éxito. En este sentido hay que ser muy claros. Nuestro público objetivo es aquel que actualmente es y/o puede potencialmente ser permeable a nuestro candidato, sus propuestas y promesas. Una cosa es la pretensión de llegar al conjunto de la población y otra muy distinta tener en claro cuáles son los segmentos poblacionales sobre los cuales el dirigente debe actuar a fin de obtener la decisión de voto.

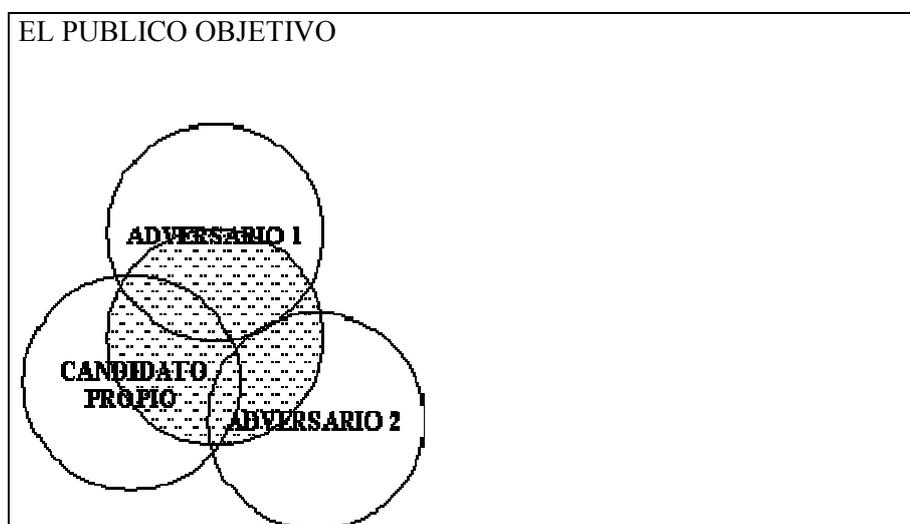
No siempre en una elección es sólo uno el segmento del electorado al cual es preciso dirigirse y por tanto se debe caracterizar con precisión las acciones y mensajes con los cuales se ha de llegar a cada uno de ellos. Esto es esencial ya que durante la campaña seguramente será necesario apelar a técnicas de segmentación de mensaje, para distintos tipos de electorado. Para ello debe quedar claro

cuál es el punto en que la decisión de voto de los distintos segmentos convergen y en cuáles tienen diferencias que necesitan mensajes específicos.

En este sentido es necesario tener un cruzamiento permanente entre información cuantitativa respecto a las preferencias de voto y tendencias al cambio, con información de tipo cualitativa que permita saber cómo penetrar en la mente y el corazón de los electores.

La determinación del público objetivo supone discriminar:

1. El público objetivo cautivo, esto es el sector de la población que se constituye en la base electoral propia del candidato y que aparece impermeable al cambio de predisposición electoral.
2. El público objetivo compartido con otros partidos o candidatos, que comprende a segmentos del electorado que:
 - teniendo mayores niveles de compatibilidad con nuestro candidato, presentan permeabilidad a propuestas de otros adversarios,
 - teniendo mayores niveles de compatibilidad con otros candidatos se muestran permeables a las propuestas de nuestro candidato
 - y segmentos del electorado que teniendo compatibilidad con más de un candidato, no terminan de constituirse en base propia para ninguno.
3. El público objetivo que constituye la base electoral de los adversarios políticos y que presentan barreras infranqueables para las propuestas propias.



La caracterización de los distintos públicos objetivos permitiría concentrar tiempo y recursos en aquellos segmentos que en mayor o menor medida son permeables a nuestro candidato, al tiempo que definir qué tipo de maniobras estratégicas podemos realizar para que el público objetivo de nuestros adversarios no concentre la decisión de voto en nuestro principal competidor.

E) El posicionamiento

La decisión de posicionamiento es la más trascendente, pero a la vez la más difícil y compleja de tomar. Es la más trascendente porque estamos definiendo aquí no sólo qué lugar vamos a ocupar en el espacio político, sino qué lugar vamos a ocupar en la mente y el corazón de los electores. Pero también debe quedar claro que la decisión de posicionamiento parte de tener claro cuál es la

percepción que tienen los segmentos del electorado del candidato, y cuáles son las acciones posibles de ser desarrolladas a fin de lograr el posicionamiento electoral óptimo.

En verdad, cuando el candidato comienza una batalla electoral, ya tiene definido por los distintos segmentos del electorado un posicionamiento. Esto es, un lugar en su corazón y en su mente. Dicho posicionamiento puede coincidir con el posicionamiento óptimo que debe tener el candidato para afrontar en las mejores condiciones la batalla electoral o puede tener distancias con el mismo. En este último caso hay que conocer cuáles son las acciones a desarrollar para alcanzar el espacio óptimo dentro del público objetivo. A su vez, la decisión de posicionamiento surge del tener en cuenta las siguientes dimensiones:

- Posicionamiento actual
- Distancias del posicionamiento actual con el posicionamiento óptimo
- Posicionamiento alcanzado por los adversarios políticos y lugar que ocupan los mismos dentro del mapa competitivo
- Potencialidades personales y políticas que tiene el dirigente para alcanzar el posicionamiento óptimo

Una vez que están claras estas dimensiones, es posible definir el posicionamiento estratégico de campaña. Ya que de nada vale definir posicionamientos teóricos que no se correspondan con la capacidad y potencialidad de acción del candidato.

Estos conceptos, con el desarrollo de las batallas electorales en nuestro país y la difusión de campañas internacionales, ha comenzado a ser compartido por candidatos y dirigentes que otrora confundían el concepto de posicionamiento electoral con el de espacio político-ideológico. Así suponían que el posicionamiento dependía de sus definiciones políticas, de sus hechos discursivos, de sus convicciones ideológicas sin tener en cuenta que el espacio político depende tanto de su voluntad política como de la percepción que tienen los electores de su comportamiento y del vínculo que se halla establecido entre dirigente y electores.

F) La promesa

El posicionamiento del candidato ha de sustentarse en ideas - fuerza, que son las que le sustentarán la razón de ser elegido

Teniendo en cuenta que la decisión de los electores tiene tanto contenido de afectividad y emotividad como de racionalidad, la promesa vendría a ocupar el lugar de aquello que el político necesariamente deberá realizar para sustentar y hacer viable su posicionamiento. En este sentido la promesa, desde un punto de vista lógico se sustenta en elementos de tipo racional.

Sin embargo, la promesa no es un listado interminable de proposiciones atractivas. Sino las propuestas básicas que permiten a los electores ser capaces de contestar cuáles son las razones y beneficios que suponen votar por un candidato.

Para ello basta con un corpus de ideas sintetizadas, que a su vez tengan correspondencia con el posicionamiento del candidato. Muchas veces las promesas coinciden con el posicionamiento básico del dirigente. Así, un dirigente honesto puede prometer transparencia de gestión o un dirigente juvenil podría sustentar su posicionamiento en *renovación de ideas*. Dependerá del escenario competitivo y del desarrollo de la campaña electoral el tipo de plataforma o promesa que se adapte a tales circunstancias.

A su vez toda promesa electoral debe poder sustentarse en un soporte o apoyo. El soporte de la promesa es finalmente aquello que permite que ésta sea creíble. Los soportes de la promesa pueden ser de diversa índole. Abarcando desde la historia y trayectoria política del candidato hasta las conexiones internacionales que él o su partido poseen para atraer inversiones etc.

Un buen ejemplo de esta situación puede ser la campaña de Intendente por la Capital Federal realizada en 1996.

En el siguiente cuadro podemos ver la alta correspondencia que existió entre el posicionamiento de los candidatos y sus promesas electorales.

Tabla 4.1

	Posicionamiento	Promesa	Soporte
De la Rúa	Capacidad, ética	Transparencia	De la Rúa
Béliz	Etica, nueva generación de políticos. Capacidad	Etica. Nuevos hombres para una nueva forma de hacer política	Irse del gobierno denunciando hechos de corrupción
Domínguez	Hacedor	Obras	La obra realizada
La Porta	Hombre del Frepaso, honestidad	Darle una oportunidad a la oposición. Etica, transparencia	Partido de Oposición

Fuente: Hugo Haime & Asociados

4.7. Flexibilidad para el cambio de decisiones

Por mejor planificada que esté una campaña electoral, por mayor previsión de los hechos que puedan suceder en ella durante su desarrollo, en la medida que lo que se ha puesto en juego es la vocación y voluntad de poder de hombres que buscan un mismo objetivo, permanentemente se presentan hechos no previstos que pueden alterar la planificación de las acciones de campaña.

Estos hechos van desde un cambio de agenda del electorado, pasando por acontecimientos políticos, sociales, económicos o institucionales, hasta acciones no previstas por parte de los adversarios políticos.

Por ello, si bien la estrategia es una guía permanente para la acción, frente a contingencias o cambios de escenarios es necesario poseer altos niveles de flexibilidad. Generalmente a medida en que nos acercamos a la última etapa de campaña, ésta se torna más turbulenta y es cuando más se concentran la cantidad y calidad de las decisiones a tomar.

Es un momento en el cual hay poco tiempo para reflexionar, dado que se necesitan tomar muchas decisiones al mismo tiempo. Hay muchas presiones que generalmente repercuten en el seno del propio equipo de campaña.

Cuando ello sucede creemos que las mejores opciones son:

1- **Salir de las presiones internas y concentrarse en las presiones externas.** No es el momento de hacer caso a las desesperaciones de cuadros y punteros políticos bien intencionados, y cuantos tiendan a desestructurarse al sentir las presiones del afuera. El reordenamiento de la propia fuerza devendrá de la capacidad que tengamos en resolver exitosamente las presiones del contexto externo. No hay mejor ordenador de la propia fuerza que el demostrarle que hemos sabido obturar o vencer la presión del adversario.

2- **Hay que decidir en frío y actuar en caliente.** Hay que buscar el espacio que nos permita alejarnos de las presiones, y actuar en forma rápida de tal modo de desarticular el ataque externo. La mejor decisión es aquella que tomada en frío minimiza los riesgos y evita que toda estrategia sea traicionada, por ello hay que tomar decisiones sobre los puntos en los cuales se define la batalla electoral. Dar respuesta a todo puede significar perder el objetivo primordial.

3- **La peor de las decisiones es no tomar ninguna.** No responder a un embate político es una decisión. Pero debe ser tomada conscientemente. Habrá razones para no responder. Pero si el no responder es consecuencia de la parálisis, sus consecuencias pueden ser fatales.

4- **Hay que tomar las decisiones en función de la lógica del electorado y no de la lógica palaciega.** Si la batalla electoral se da en el corazón y en la mente de los electores, la pregunta que ha de hacerse siempre es: *¿cómo latirá el corazón de mis electores?, ¿qué pasará por sus mentes ante cada una de las acciones que desarrolle?* Lo contrario, pensar en términos de la lógica del Palacio, sin darle importancia a los signos del afuera, sobre todo en los últimos tramos de campaña, es mortal. Ello no implica renunciar a los objetivos políticos, sino reconocer que éstos serán alcanzados en tanto el electorado nos avale.

4.8. Equipo y organización

No hay posibilidad de ser exitoso sin la estructuración de una orgánica capacitada para cumplimentar los objetivos. Durante el desarrollo de la campaña hay gran cantidad de tareas superpuestas a cumplimentar y no pueden recaer en sólo una persona. Hay que planificar, hay que pensar, hay que investigar, hay que actuar políticamente, hay que recaudar fondos, hay que ocuparse de la vida partidaria, hay que armar la agenda del candidato, hay que coordinar las acciones de prensa. Hay que armar discurso, hay que conocer el desenvolvimiento del rival, hay que actuar en el territorio, hay que organizar el día de la elección, etc.

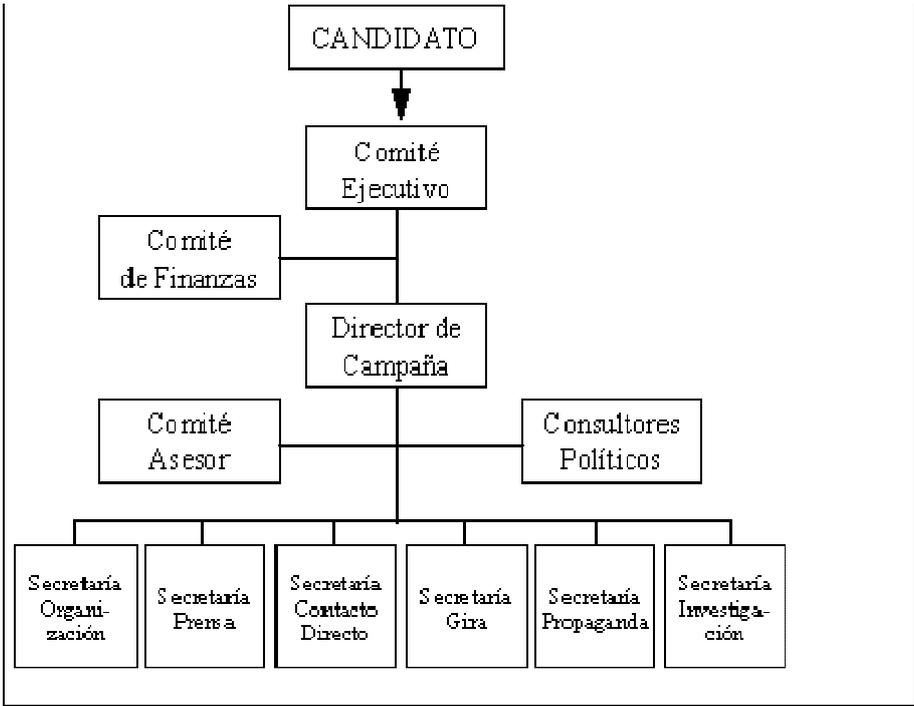
El comité de campaña debe tener una orgánica que permita hacer operativas las decisiones políticas en forma rápida y eficaz. A su vez el candidato debe ser capaz de rodearse de un equipo de hombres que estén obsesivamente preocupados por cada uno de sus pasos, pero ello no se podrá lograr sin el visto bueno de éste.

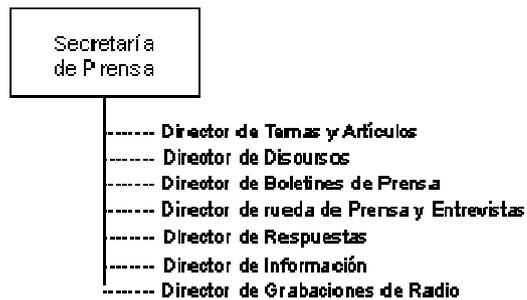
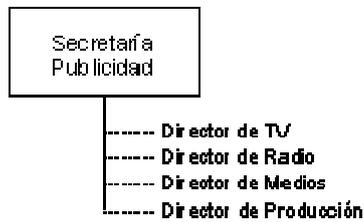
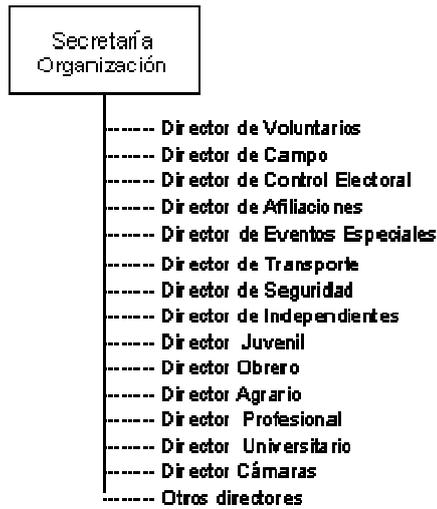
Más de una vez será necesario distinguir entre la orgánica del comité de campaña y la del comité de asesoramiento del candidato.

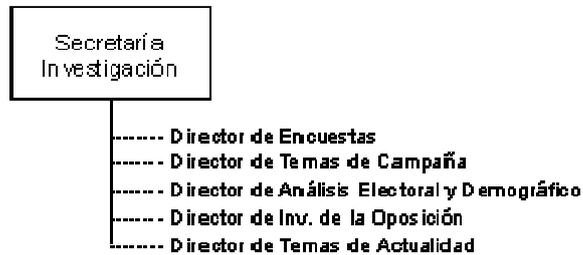
*En relación a la estructura de campaña –dice Mario Elgarresta en su libro *Campañas Electorales – la misma debe ser más que un organigrama. Mientras los componentes de la estructura varían de acuerdo a la magnitud y la capacidad económica de la campaña, las tareas a desarrollar en la campaña no varían demasiado.* Elgarresta grafica una orgánica posible de campaña que nos parece útil de ser tomada como matriz.*

Gráfico 4.b

Estructura de Campaña Electoral







En nuestro país, muchas de las funciones de algunas secretarías pueden parecer extrañas o innecesarias. Sin embargo en las campañas en las que hemos participado, o las funciones eran cubiertas o en algún momento se notaba la falta de ellas. Una cosa es que en muchas tareas falten profesionales y técnicos para cubrirlas y otra es que no sean necesarias.

El equipo que rodea al candidato tiene la función de ser un grupo unido, con altos grados de confidencialidad y mancomunado con los objetivos del candidato. Sus relaciones con el comité de campaña y con la estructura político-partidaria no siempre serán cordiales. Más de una vez intentarán desplazarlos. Pero a éstos lo único que debe importarles es el destino del dirigente. Un buen ejemplo de la importancia que el candidato debería darle a los equipos de asesoramiento podemos tomarla de las distintas actitudes que ante ello tuvieron Clinton y Dole durante la campaña electoral del 96´.

Cuenta la revista Time, en su edición del 18 de noviembre de 1996 que a principios del año 95´, se realizó una reunión en Washington, convocada por Dick Morris. El mismo había actuado por meses, secretamente como asesor de Bill Clinton, y había emergido de las sombras apenas un mes antes de la reunión. Clinton le había solicitado que coordinara el equipo creativo de su campaña. La posición de Morris en relación a la Casa Blanca era precaria. Muchos ultraliberales estaban en desacuerdo con las ideas de Morris y su grupo. Éste, durante los meses previos había convocado a un grupo de especialistas en encuestas, publicidad, producción y medios, entre los que se encontraban quienes serían posteriormente los encuestadores de Clinton en Campaña: Doug Shoen y su socio Mark Penn. Éstos habían realizado a fines de 1994 un estudio electoral en el cual encontraron que la aprobación del presidente, luego de ser derrotado en la elección de representantes era baja. La imagen del presidente era asociada básicamente a tres temas: los gays en el ejército, el incremento de impuestos y la deblacle del *Health Care*. En los focus group uno de los asistentes sintetizaba el problema diciendo que al Presidente *la gente no quería ni verlo ni escucharlo*. Clinton era mal evaluado en relación a capacidad de gestión y eficiencia. Por ese entonces el Presidente estaba deprimido tanto a causa de la derrota electoral como de la pérdida de consenso entre la población. Para comenzar a remontar la situación decidió pedirle a Morris que armara el equipo de referencia. Equipo en cuya formación también intervino el vicepresidente Gore, tanto a través de su participación personal como de la inclusión en el grupo de un consultor de su confianza como era Bob Squiere. Éste en una ocasión había tenido un fuerte entredicho de tipo profesional con Morris. Planteado el conflicto entre ambos consultores, el mismo fue rápidamente saldado por Gore quien no dudó en decir: *¡éste es el equipo y yo lo voy a presentar al presidente!* A lo cual los consultores respondieron dejando sus inquinas de lado.

Este equipo trabajó muchos meses en secreto y lentamente fue ganando la confianza del Presidente. Cuando en febrero del 95' Clinton les pidió a sus encuestadores un análisis de situación, éstos le respondieron: *nuestras encuestas nos muestran que Ud. no está ni en un lado ni en otro. Está Ud. en una posición indefinida, vacilante. Ahora tiene Ud. que ir al centro.* Clinton lentamente iba aceptando la visión de los encuestadores Pero antes de decidirse a trabajar definitivamente con ellos los llamó a una reunión y les dijo: *estoy enfermo y cansado de que los consultores se hagan famosos a mis expensas. No quiero saber de Uds. a través de la prensa.*

Se realizaron a partir de allí reuniones del comité secreto en donde también participaban hombres de confianza del gobierno Clinton, Morris, Gore, Schoen, Ikes, el jefe de Staff Leon Panetta, el *senior adviser* George Stenepolus, y su jefe de staff Erksine Bowles.

Los hombres de la Casa Blanca desconfiaban y no querían al grupo de consultores. Sin embargo, el presidente continuaba apoyándolos. Schoen y Morris estaban convencidos que para que Clinton alcanzara credibilidad debía proponer terminar con el déficit fiscal y tener el presupuesto balanceado. Las encuestas decían que el 80% de los americanos querían un presupuesto balanceado sin déficit fiscal y no les importaba cuanto años llevara obtenerlo. El tema era cómo no renunciar a las ideas partidarias en relación a seguridad social y al mismo tiempo evitar el déficit fiscal. Ésta era la discusión entre el grupo de la Casa Blanca y el de los consultores. Los últimos apoyaban firmemente esta idea. Los primeros la veían contraria a la tradición partidaria. Temprano en febrero Morris y Schoen propusieron que se elabore un plan para llevar el déficit a cero. Gore apoyó la idea pero el sector liberal de la Casa Blanca no estuvo de acuerdo.

En junio Clinton ya decía *tengo que hacer eso.* La noche en que el Capitán Scott Brady fue rescatado de Bosnia, Clinton invitó a Morris y Schoen y les dijo que había firmado la paz con la idea de avanzar hacia el presupuesto balanceado. Así muchas de las ideas del grupo fueron llevados adelante por el Presidente. Pero todas las ideas fueron obsesivamente evaluadas desde el punto de vista político y testeadas también obsesivamente en estudios de opinión. No hubo nada que el equipo de consultores dejara de evaluar. Las encuestas fueron utilizadas entonces no sólo para conocer la intención de voto sino básicamente para conocer los valores más profundos de la sociedad americana y testear la estrategia y los mensajes.

A Dole en cambio no le gustaba demasiado estructurar alrededor suyo un equipo de consultores. El clan de Dole era una familia disfuncional, un frío y taciturno grupo cuyos miembros carecían de ideas o motivaciones.

Por eso Fabrizio, uno de los consultores que Dole finalmente incorporó, decía en el congreso de la Asociación Internacional de consultores políticos a fines de 1996: ***La campaña de Dole carecía de estrategia. Por eso era imposible testearla.***

Dole no comunicaba las decisiones a su grupo. Ni siquiera su mujer tenía claro si Dole finalmente aceptaría su nominación en la Convención Republicana. Sus consultores no creían que Dole fuera un candidato con posibilidades, pero la caída de Clinton en las legislativas y posiciones como ganador en las primarias republicanas los hizo decidir y decir *por qué no.* Un típico modo en que Dole tomaba sus decisiones centrales era o por omisión o con descuido Para decidir quién sería su *manager* de campaña sólo se reunió durante siete minutos con Nelson Warfield y le confirió la responsabilidad.

Mientras tanto el Presidente seguía desarrollando su estrategia. Ésta consistía en unas pocas pero concisas creencias: definir que tenía dos batallas por delante. La primera era recomponer su imagen ante la opinión pública. La segunda y consecuencia de ésta vencer a Dole.

La idea, como Knapp decía era lograr transmitirle a la gente: *ÉSTE (por Clinton) NO ES EL MUCHACHO QUE UDS. CREEN QUE CONOCEN*. Sólo si se recomponía la imagen de Clinton sería posible plantearse vencer a Dole en las generales. Por eso con mucha anticipación comenzaron a trabajar en los puntos débiles de su imagen.

Como vemos, muchas partes del relato de Time nos recuerdan a anécdotas de campañas realizadas en nuestro país. En donde también tener un equipo fue básico para vencer en los procesos electorales. Alfonsín tuvo excelentes profesionales a su alrededor en 1983. Ellos eran un grupo que giraba alrededor del candidato y trabajaban mancomunadamente con él.

Luder careció de equipo o más bien, tuvo muchos equipos dispersos, pero desde el candidato hasta sus asesores la idea de riesgo electoral y de estrategia estuvieron ausentes.

En 1989, mientras Angeloz trajo a un equipo de consultores Americanos, incapaces de comprender el problema argentino, Carlos Menem basó su campaña no sólo en la relación personalizada sino en un equipo de alta confianza personal en el cual centralizó las decisiones políticas. Dejando al mismo tiempo libertad de acción al partido para poner en funcionamiento a sus equipos técnicos. Lo que desde afuera pudo ser visto como falta de organización fue en realidad un modo particular de conducción de equipos.

4.9. Información adecuada

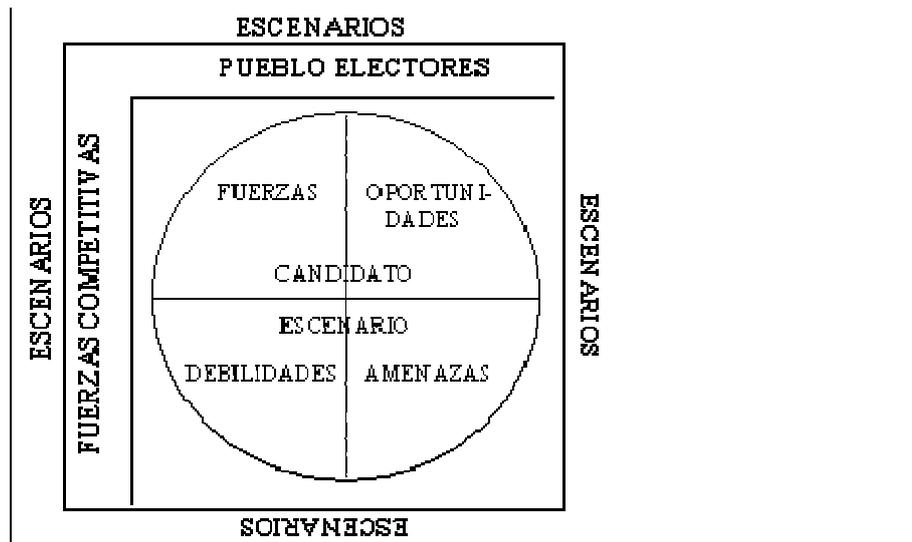
Para poder planificar y monitorear adecuadamente la estrategia y las acciones de campaña es necesario estructurar un sistema de información capaz de proveernos de aquellos datos que permitan el mayor control del escenario electoral y sus actores. No es un problema de recursos económicos, es básicamente un tema de inteligencia. Ya que por más datos que se obtengan, si ellos no están armados como un sistema inteligente capaz de dar cuenta de los issues básicos a resolver, todo lo que tendremos es una farragosa información quizás muy ilustrativa pero muy poco operativa. Y lo que necesitamos es información para pensar y para operar. Todo lo demás sobra.

Durante la campaña, la preocupación básica de los estrategas debe ser preguntarse casi obsesivamente *¿qué debo hacer a cada minuto, a cada segundo para ser más fuerte, para ganar cada día más voluntades, para diferenciarme de mis adversarios, para obturar sus tácticas?*

En síntesis debemos disponer de aquella información que sea capaz de dar cuenta del conjunto de elementos críticos que constituyen el teatro de operaciones en el cual se da la batalla electoral.

Gráfico 4.c

El teatro de operaciones



Un teatro de operaciones al cual siempre concurren por lo menos:

- a) La fuerza propia
- b) Competidores y adversarios
- c) Los segmentos del electorado
- d) Factores de Poder

Y que desenvuelven su dinámica relacional en un contexto político, social e institucional que a veces es favorable, a veces neutro y a veces desfavorable a los diversos actores políticos.

Así cada uno de los actores políticos posee en relación al electorado y al contexto oportunidades, fuerzas, debilidades y amenazas que es necesario conocer a fin de actuar adecuadamente.

Para ello debemos recurrir a diversas fuentes de información. Ya sea de tipo secundario, (censos, estadísticas socio-demográficas, historia electoral en general y por zonas y o circuitos) ya sea de elaboración de información a través de los hechos políticos generados por la propia fuerza y los adversarios (análisis de prensa, análisis semiológico de las comunicaciones política y comunicacional, análisis de la historia política y comunicacional de los actores políticos, etc.), ya sea de tipo primario, esto es información que debemos generar a través de indagación propia (estudios de opinión, análisis de comportamiento de los adversarios políticos y su desenvolvimiento en distintos escenarios etc.).

Dichos instrumentos deben ser organizados de modo tal de estructurar un sistema de información que permita dar cuenta de:

- La dimensión temporal
- La dimensión simbólica
- La dimensión material

Con la dimensión temporal debemos conocer la dinámica actual del escenario político, su historia, su evolución. Así como la prefiguración de los posibles escenarios futuros.

Con las dimensiones simbólica y material, con sus vertientes cualitativas y cuantitativas debemos poder diagnosticar, cuantificar y describir las variables involucradas, segmentar al electorado, explicar conductas.

Como vemos, para llenar de contenido las distintas dimensiones no alcanza con llamar a una empresa investigadora, estructurar un comité de campaña, llamar a los mejores creativos. También hay que integrar los datos macroeconómicos y contextuales, hay que saber “espíar” tanto a los competidores como a los factores de poder. Hay que integrar datos de base tales como: afiliación, número de votantes, datos de distrito, región, etc. También es necesario leer e integrar los cambios socio-culturales. Hay que aprender a segmentar al electorado de modos no tradicionales, de forma de integrar el contexto con los distintos tipos de vínculo que se producen entre partidos políticos y electores, entre dirigentes y electores. De modo de evitar los sesgos y parcialidades de aquellos que sólo nos hablan de las características de los electores , o sólo analizan el contexto socio-cultural, o sólo ponen el acento en las cualidades del candidato.

Ahora bien, ¿cómo ordenar y canalizar ese conjunto de datos e informaciones para pasar de la etapa analítica a la toma de decisiones?

4.9.1. El prisma analítico

Vimos que existen dimensiones básicas, que confluyen para una correcta organización y evaluación del teatro de operaciones. Pero la mirada con la que se enfoque cada una de estas dimensiones no puede ser ni ingenua ni unilateral. Deba ser una mirada *en profundidad estratégica y por lo tanto una mirada de tipo particular y no general (...)* Los análisis y conclusiones estratégicos generales sobre un teatro de operaciones carecen de valor significativo. Los análisis y conclusiones sólo sirven y son valiosos cuando resultan sometidos al caso concreto que se estudia y trata de resolver. (J. D. Perón. Apuntes de Historia Militar)

Por eso, y desde nuestra perspectiva, el enfoque debe ser ESTRUCTURAL, RELEVANTE, RELACIONAL, DINÁMICO.

ESTRUCTURAL porque el conjunto de elementos que definen la situación, la viabilidad de los estímulos estratégicos y sus correspondientes acciones tácticas se corresponden con la existencia de un determinado escenario, de un determinado teatro de operaciones: el cambio de alguno de dichos elementos genera un cambio en el conjunto del escenario.

El interrogante desde esta perspectiva es: cuántos cambios en el escenario puede admitir la viabilidad de una acción política o comunicacional, en qué momento los nuevos datos de la realidad son capaces de cambiar esencialmente nuestras conclusiones y por tanto tornar una operación en inviable o viceversa.

RELEVANTE en la medida en que como dijimos anteriormente los análisis y conclusiones sólo pueden servir y ser valiosos cuando estos análisis y conclusiones resultan sometidos al caso concreto que tratamos de resolver.

Un mismo signo de la realidad puede ser leído desde varias perspectivas. La organización de distintos signos puede ser hecha de modos diversos.

Una estructura se conforma a partir del particular **modo** en que el analista **ordena** los distintos elementos y determina qué es lo principal y qué es lo accesorio.

Este particular ordenamiento supone contestar la pregunta “Para resolver este problema ¿qué lectura de los datos es la pertinente?”

RELACIONAL porque hay que establecer relaciones significativas tanto entre datos individuales como entre estructuras de datos. De esta forma cada elemento aparece resignificado a la luz de los restantes. Por ejemplo un gran crecimiento electoral de cinco puntos se ve diferente ligado con un 8% de crecimiento de otro competidor, o que el crecimiento de 5 puntos sea en detrimento del resto de los partidos políticos competidores.

DINÁMICO porque comprender la dinámica futura de un escenario político requiere comprender profundamente su presente. Y para comprender ese presente generalmente es imprescindible rastrear raíces en el pasado.

Simultáneamente, jamás nos interesa el análisis del éxito o fracaso en el pasado de un candidato si no es para tomar decisiones que modifiquen su desempeño actual o futuro.

Asimismo, ninguna información estática nos dice demasiado. Todos conocemos la importancia que tiene un índice de nivel de conocimiento, popularidad o tendencia de voto. Pero si no tenemos datos dinámicos jamás sabremos si estamos al inicio o al final del ciclo.

Innumerables veces se han visto estrategias exitosas en un determinado momento ser causa de estrepitosos fracasos en otro. Un río no siempre es el mismo río. La estrategia formulada e implementada por Alfonsín, Cafiero, Menem, Alsogaray, Álvarez, Clinton, Bordón o Aznar, que ayer fue exitosa puede hoy ya no serlo.

En conclusión podemos decir que con datos no estructurados, irrelevantes, estáticos o desconectados entre sí no se puede trazar el mapa de ninguna situación política o electoral, ni planificar ninguna campaña comunicacional.

Sin datos ni siquiera se puede esbozar el borrador. Con datos *crudos* sin análisis ni lectura metodológica sólo se puede conocer lo más superficial. Incluso muchas veces ni siquiera se puede romper la paradoja de informaciones que parecen contradecirse totalmente.

Las estrategias exitosas son siempre fruto de buenos diagnósticos iniciales, o por lo menos superiores a los de los opositores.

Los modelos que puedan utilizarse para formalizar estrategias políticas y comunicacionales pueden llegar a ser excelentes estructuras formales, pero deben ser llenadas con los verdaderos datos de cada problema. Contar con una base de información y un método de análisis *inteligente* es una condición necesaria para todo razonamiento político-estratégico.

Permítasenos a modo final una analogía, ligada a los orígenes de la filosofía griega. Si todos los hombres son mortales y si *Sócrates es un hombre*, el clásico silogismo aristotélico nos permitirá inferir rigurosamente *Sócrates es mortal*.

Los sistemas de información *inteligentes* son los únicos que pueden garantizarnos la confiabilidad de nuestras premisas, sobre las que edificamos nuestras estrategias. Ella deberá decirnos cosas tales como si realmente *todos los hombres son mortales*, si *Sócrates es un hombre* o es el nombre del perro guardián e incluso qué significa estrictamente *ser mortal* para nuestros análisis.

Pero, y quizás por sobre todo, la información inteligente deberá decirnos si nuestro problema estratégico es realmente que Sócrates sea o no mortal.

4.9.2 Los estudios de opinión pública en campañas electorales

Los estudios de opinión pública son un instrumento de alta relevancia dentro de los sistemas de información para campañas políticas.

En nuestro concepto los estudios de opinión pública durante la campaña electoral deben dar cuenta de cuál es la clave de cada campaña. Esto es, qué elemento es el que define la elección. Toda campaña tiene una clave, una llave maestra. Descubirla es tarea del consultor y del investigador.

Para ello, los estudios deben poder descubrir cómo se establece desarrolla y evoluciona la relación entre candidatos y electores dentro del contexto político económico e institucional. Deben poder diagnosticar, evaluar, monitorear y prever conductas electorales. La prognosis electoral es una más de las funciones de los estudios de opinión pública, más allá de que sea la más conocida.

Asumiendo la existencia de dos vertientes básicas de información, la cuantitativa y la cualitativa, en campaña el único sentido que tienen los resultados de los estudios es la de ser instrumentos para la acción.

A su vez es necesario distinguir lo que los técnicos denominamos *la cocina*, esto es el set de variables y análisis que son necesarios para arribar a conclusiones, de la presentación de datos que necesita un cliente para su acción política. Una cosa son los fundamentos teóricos y las técnicas analíticas necesarias para arribar a conclusiones, y otro el modo en que se le presentan al demandante de información. ¿Qué sentido tiene marear al cliente hablándole de técnicas de correlación, ponderación, análisis multivariado, cluster análisis, etc. cuando lo que necesita el comité de campaña son recomendaciones para la acción?

Lo primero corresponde al área de la experticidad y el saber técnico para generar la información y realizar los análisis. Lo segundo corresponde al modo en que la información debe ser presentada: simple y conclusiva. Esta dinámica, habitual en el modo de trabajo de los consultores políticos, muchas veces ha hecho la complejidad del análisis técnico necesario para arribar a conclusiones correctas, se confunda con el modo sintético en que los datos son presentados.

Sin acertados diagnósticos, sin determinación del escenario electoral, sin reconocimiento de cuáles son las dramáticas básicas que definen el éxito o la derrota en la elección, sin el conocimiento no sólo de las prioridades sino también de la lógica simbólica de los electores, cualquier resultado de encuesta puede ser posible.

Es que el problema de los buenos o malos resultados no reside sólo en la determinación del error muestral, o en la calidad del trabajo de campo, o en las características de la técnica empleada, sino y básicamente en la calidad de las hipótesis de trabajo que dan lugar a los ítems a ser considerados en una encuesta y el marco global interpretativo de dichos resultados.

En la campaña por la reelección de Clinton en 1996, el trabajo se inició un año antes. Los consultores quedaron perplejos en un primer momento al no encontrar en los resultados de encuestas diferencias ni por sexo, ni por edad, ni por nivel educativo entre los votantes de Clinton y los de Dole. Sin embargo, al avanzar en el análisis descubrieron que la diferencia estaba entre quienes tenían familia con hijos de los que no la tenían. **La clave de la campaña estaba en los valores de la típica familia americana.** Hacia allí se dirigió Clinton. Por eso es que gran parte de los estudios del comienzo estuvieron direccionados a descubrir la tipología de estilos de vida entre los distintos electores. Así hallaron que los votantes de Clinton miraban MTV y los de Dole preferían a Larry King. Los de Clinton gustaban de la música rap y los 40 top musicales. Los de Dole preferían música de los 70. Clinton tenía mejor aceptación entre la población que basaba su conducta en emociones. La población que basaba su conducta en hechos, estaba más cerca de Dole.

Dentro de los procesos electorales muchas veces los cambios en la decisión de los electores o la toma de decisión de los mismos son tan rápidos que sólo realizando una medición en el momento preciso es posible detectarlos. Pero que los electores cambien su decisión de voto en un momento determinado de la campaña no es un hecho que descubre el investigador de opinión pública post-facto, sino que por el contrario a partir de los análisis, diagnósticos e hipótesis previas, es un acontecimiento previsto, al cual es necesario monitorear, controlar y generar las acciones necesarias ya sea para acentuar dicha tendencia, ya sea para revertirla.

Por eso uno de los aspectos de nuestro trabajo cotidiano que me parece más fascinante, pero ante el cual más de una vez hemos tenido que realizar innovaciones metodológicas para contestarla es cuando nos enfrentamos a la pregunta ¿En base a qué una determinada sociedad ha de tomar su decisión de voto?

Para contestar esa pregunta no alcanza con una simple encuesta que nos arroje porcentuales, más allá de la complejidad del análisis estadístico realizado. Para comprender que palabras tales como *autoridad, trabajo, familia, futuro* tienen significados distintos, ya no para distintos segmentos sociales, sino para habitantes de distintas zonas del País, se necesita comprender los sistemas de relación y la cultura de las distintas regiones. Por ello el marketing político necesita recurrir a instrumentos que le permitan comprender los sistemas de relación parental, comunitaria y de liderazgo propias de cada subcultura.

Extremando nuestro ejemplo, los veinte mil habitantes de la quebrada y la puna jujeña (en su mayoría y de acuerdo a los cánones de la investigación de mercado, de nivel socioeconómico "E") carecen de importancia para el desarrollo de la estrategia de marketing de gran parte de los productos de consumo masivo de primera y segunda marca. Pero constituyen el 10% del Padrón electoral de la Pcia. de Jujuy. Su voto vale igual que el del ejecutivo que vive en alguna zona residencial de la Capital Federal. Pero se trata en este caso en la investigación de: a) lograr acceder a esta población, sesenta por ciento de la cual viven en ámbitos rurales de alta dispersión b) lograr entablar un vínculo que nos permita extraer información confiable, ya que entender sus pautas de conductas y generar hipótesis sobre su voto futuro tiene más que ver con la utilización de la Antropología Social que con la simple aplicación de una fórmula matemática que distribuya votantes entre distintos lemas o sublemas partidarios.

Muchas veces se dice que los argentinos no estamos actualizados y no sabemos que está ocurriendo en el mundo. Quizás ello sea parcialmente cierto. Pero también lo es el hecho de que en gran medida los argentinos desconocemos las características sociales y culturales de vastas zonas de nuestro país.

Tendencias electorales, claves de campaña, sistemas parentales, características de liderazgo, si de esto hay que da cuenta, es casi obvio que debe haber más de un instrumento para dar cuenta de ello.

En el apartado siguiente vamos a precisar algunos aspectos operativos de la utilización de los estudios de opinión pública en campañas políticas. Dejamos los aspectos metodológicos para ser consultados en la bibliografía pertinente

Tipificaremos a continuación algunos tipos de estudios y en qué momento, de acuerdo a nuestra experiencia, han de ser aplicados.

1. En la etapa de diagnóstico:

- Estudio de base

2. Al momento de definición de la estrategia:

- Estudios de corroboración de las hipótesis de trabajo generados en la

estrategia

3. Durante la puesta en marcha del plan de acción:

- Estudios de cambios del contexto sociopolítico
- Estudios de pre y postesteo comunicacional
- Estudios de monitoreo de acciones políticas
- Estudios de imagen y perfil de dirigentes
- Estudios de efectividad de las apariciones públicas de los candidatos
- Estudios de evolución de voto
- *Tracking* Electoral
- Estudios en Boca de Urna

He aquí una descripción sucinta de los distintos tipos de estudios.

4.9.2.1. Los estudios de Base

El estudio de base o estudio de diagnóstico es la columna vertebral que permite estructurar la estrategia. Aquí hemos de determinar la conformación básica de la estructura de deseo del electorado, caracterizarlo social, actitudinal y políticamente.

Determinar su relación y expectativas en relación a la política y el poder. Determinar la dinámica de la estructura de poder. Determinar el posicionamiento actual y las distancias con el ideal de cada candidato. Evaluar a los líderes de opinión de la comunidad y conocer los sistemas de información formales e informales. Segmentar al electorado, conocer su agenda de prioridades. Estructurar el mapa de posicionamiento de los candidatos en relación a los diversos segmentos de electores. Determinar las tendencias electorales básicas y las razones de las mismas. Analizar la permeabilidad a estructuras discursivas. Chequear hipótesis de trabajo que permitan prefigurar caminos estratégicos y comunicacionales. En síntesis, conocer la dinámica social en función de la acción política. Para ello se recurrirá a grupos de indagación motivacional, entrevistas en profundidad y estudio de tipo cuantitativo que permitan cuantificar cada una de las variables detectadas cualitativamente como parte del discurso social.

Del análisis de la información podremos derivar analíticamente aquello que necesitamos para conformar el *brief* estratégico y las pautas de comunicación, incluyendo la estructura discursiva del candidato.

4.9.2.2. Estudios de pre y postesteo comunicacionales

La estrategia de relación y comunicación del dirigente con el electorado no debe ser un hecho azaroso e impulsivo. Es necesario definir un corpus básico de contenidos y modalidades de comunicación con el electorado, que estén en consonancia tanto con la estructura de deseo de éste, como con las características modalidades y propuestas del candidato. Por ello no se trata de no decir lo que se piensa, sino de tener una agenda de prioridades respecto a los tiempos del decir y los medios a utilizar para ello.

Existe una extendida tendencia, en muchos comités de campaña a disociar los diagnósticos y las pautas de comunicación que de ellos se derivan con la solicitud de propuestas de comunicación a

asesores creativos o equipos de publicistas. Y a decidir las piezas creativas de la campaña ya sean *spots* de TV, frases o jingles de radio, afiches y piezas gráficas en función del gusto personal de los dirigentes.

Si como dijimos anteriormente las pautas de comunicación devienen de la estrategia, ésta debe ser analizada en términos del objetivo para el cual serán utilizadas, y deben ser capaces de transmitir aquello que es útil a la campaña. Por ello la evaluación de creatividad de una propuesta comunicacional debe tener en cuenta no sólo la estética y su nivel de impacto sino y fundamentalmente los significados de la misma para el elector, como así también la movilización interna y la reafirmación o cambio de creencias y conductas que promueve. No se trata de decidirse entonces por lo que parece más lindo sino por aquello que cumple con los objetivos fijados estratégicamente y que es capaz de llegar con efectividad al público objetivo al cual la propuesta está dirigida.

Obviamente que la creatividad es importante, ya que genera diferenciación y estilo estético propio. No se trata de escribir la plataforma electoral en una hoja blanca utilizando un texto retórico, sino de transmitir creativamente los significados y significantes que nos permitirán optimizar nuestra performance electoral.

Por ello, los pasos lógicos para solicitar y evaluar propuestas comunicacionales son las siguientes:

1. **Entregar por escrito un *brief* de comunicación** al equipo creativo en donde por lo menos deben figurar objetivo político, objetivo de comunicación, público objetivo, contenidos del mensaje, clima de la comunicación, posicionamiento a alcanzar, promesa, soporte de la promesa. Etapas previstas de la campaña. Pautas presupuestarias.

2. Una vez recibidas las propuestas creativas **seleccionar aquellas que *a priori* cumplen con los objetivos demandados**, descartando aquellas que no compatibilizan con el Brief. Si bien ello estará necesariamente lleno de subjetividades, la experiencia nos indica dos cosas: a) que quienes están compenetrados con el *brief* pueden distinguir, *prima facie*, lo que concuerda con éste con lo que no concuerda; b) que en la medida en que se conocen resultados del testeo, es posible revalorizar piezas que en un primer momento fueron descartadas. Para todo ello es esencial dejar afuera prejuicios, preconceptos y falsas lealtades con proveedores.

3. **Testear las piezas creativas dentro del *target* al cual pretendemos llegar**. A fin de aprobar, optimizar o descartar propuestas de campaña o piezas de la misma.

Sabemos que entre los publicistas y también entre los políticos existe el prejuicio de que los grupos motivacionales no pueden convertirse en comité de campaña paralelo capaces de evaluar la calidad de las piezas creativas. Más allá que ello sólo denota el temor ante la opinión de sus propios electores, de lo que en verdad se trata es de conocer las reacciones que provocan entre los entrevistados las alternativas creativas, y conocer si comunican adecuadamente lo que la estrategia demanda. Ello permite muchas veces más que rechazar campañas, optimizarlas. En muchas oportunidades sucedió que la orientación general de la campaña comunicacional era correcta y que lo que producía ruido o interferencia era una palabra, una frase, un giro idiomático no adaptado a las pautas culturales del público objetivo, una imagen chocante. Optimizados estos aspectos la campaña cumplió el objetivo para el cual fue concebida.

Los posttesteos tienen el sentido de conocer en qué medida la comunicación cumplió efectivamente con su cometido. Detectándose allí ruidos en la comunicación, obturación de nuestras piezas por piezas de la competencia, problemas de pautado, etc.

Nuestra recomendación es que en la primer fase de la campaña, que es cuando más tiempo hay, los análisis de comunicación deben ser exhaustivos, ya que una vez que se entra en la última fase de campaña hay que poder contestar a la comunicación de los adversarios con suma rapidez. Ya entonces el comité de campaña tendrá en su poder los elementos de análisis para poder decidir rápidamente cuáles piezas creativas se adaptan a las objetivos y cuáles no.

Paralelamente, los investigadores que ya tienen incorporada la lógica del electorado pueden realizar chequeos en tiempo real que permiten reforzar y dar seguridad a las decisiones, sin necesidad de realizar largas investigaciones que demandan un tiempo de realización no compatible con los tiempos de campaña.

4.9.2.3. Estudios del último tramo de campaña

En el último tramo de campaña es necesario adoptar técnicas de trabajo en tiempo real, de modo de generar resultados a poco tiempo de ocurridos los acontecimientos de modo tal de contar con información precisa que nos permita realizar un seguimiento minucioso de las acciones políticas y comunicacionales propias, de los adversarios y de todo aquello que pueden influir en los votantes. La encuesta telefónica y el tracking, entre otros son instrumentos que permiten generar información en pocas horas y afinar las respuestas del comité de campaña.

Ante apariciones televisivas, debates entre candidatos, noticias que toman fuerza en la agenda de los medios, etc., es necesario desarrollar un sistema de respuestas rápidas. Si en el último tramo de campaña hay que tomar decisiones en poco tiempo, la información que se genere para asistir a esas decisiones debe ser rápida pero también precisa. Por eso el consultor o el encuestador de campaña, debe estar atento a las señales políticas y decidir salir a campo más allá de la lógica consulta al candidato. En este caso también el consultor debe tomar decisiones y saber que cosas deben ser evaluadas. La dilación generalmente termina en el arrepentimiento del día posterior, cuando reunido el comité estratégico y antes de tomar alguna decisión, alguno de sus miembros pregunte ¿cómo está repercutiendo tal o cual suceso en la opinión pública?

La encuesta en boca de urna, no sólo sirve para el avance informativo de los medios de comunicación. Para el comité de campaña es un instrumento que le permite planificar la estrategia de comunicación de las horas posteriores al comicio. Un triunfo o una derrota no pueden ser un acontecimiento que sean previstos en forma posterior al comicio. Los resultados electorales más de una vez han presentado variaciones de lo que marcaban las tendencias de las encuestas preelectorales. No en el sentido de variar el resultado esperado, pero si en el sentido de que las diferencias entre candidatos sean mayores o menores a las esperadas. Así a modo de ejemplo diferencias aguardadas de ocho puntos, convertidas en el cuarto oscuro en quince, de hecho generan un clima electoral distinto y una repercusión informativa ante la cual los candidatos necesitan estar preparados antes de enfrentar a los medios de comunicación.