

Col·lecció Formació

núm 2

**El manual
del Príncipe**

Diseño y gestión de
campañas electorales

Xavier Domínguez

Xavier Domínguez Méndez, nacido en Reus en 1974, es Educador Social y miembro del Colegio de Educadoras y Educadores Sociales de Cataluña (CEESC). Tiene estudios de la Licenciatura de Derecho, obtuvo una Diplomatura de Postgrado en “Campañas y Elecciones” por el ICPS de Barcelona, Màster en “Marketing Político: Estrategias y Comunicación Política” por la UAB y la USC, se ha especializado en “Estrategia Electoral” por The Graduate School of Political Management the George Washington University de Washington DC. Ha sido Secretario General de la AJEC, entre los años 1995 y 1998, Coordinador de Organización y responsable técnico electoral de la UGT de Cataluña entre los años 1998 y 2003. Ha trabajado como asesor de programas especiales de la alcaldía de Reus, y actualmente es jefe de la Oficina del delegado del gobierno de la Generalitat de Catalunya en Tarragona. Colabora como profesor externo en el Departamento de Gestión de Empresas de la Facultad de Ciencias del Trabajo de la URV, impartiendo clases de Negociación del conflicto colectivo. Ha trabajado como consultor y formador en México. Ha impartido clases de Mercadotecnia Electoral en el Tec de Monterrey, Campus Ciudad de México DF. Ha dirigido y asesorado en diferentes campañas electorales.

Col·lecció Formació

*Edita: Fundació Rafael Campalans
Via Laietana, 38
08003 Barcelona
Tel. 93 319 54 12
Fax 93 319 98 44
e-mail: fundacio@fcampalans.org
www.fcampalans.org*

Impressió: Espai Gràfic Anagrafic, S.L. - Tel. 93 372 32 62

Dipòsit Legal: B-25025-2006

ISSN: 1885-7493

INDICE

Nota de autor	9
Agradecimientos	11
Prólogo a cargo de José Zaragoza	13
Presentación	15
¿Qué es una campaña electoral?	18
1. ¡ESTUDIA!	23
Las elecciones empiezan en la biblioteca	25
Hablemos de encuestas	28
2. ¡ORGANIZA!	35
La estrategia	37
El plan de campaña	40
El comité de campaña	44
La organización de la campaña en 3 tiempos	48
Cronograma de campaña	48
Calendario	50
Agenda electoral y temas de campaña	50
Programa electoral o programa de gobierno	51
Fund Raising o la búsqueda de fondo	54
Esquema del ritmo de campaña	56
3. ¡EXPLICA!	59
El mensaje	61
Tipos de mensaje	64
Características del mensaje	69

Creación del mensaje	70
Desarrollo del mensaje	71
Plan de comunicación	73
Publicidad Política o Publicidad y Política	75
La oficina de comunicación y su relación con los medios	78
Marketing directo	81
4. ¡Y RECUERDA!	83
No todo el voto es igual	86
Segmentación del voto	88
Interventores y apoderados	90
El día “D”	91
Los 12 mandamientos de la campaña	93
Las 12 reglas de la campaña	94
Reflexiones finales o “A la campaña poesía, al Gobierno prosa”	95
Epílogo a cargo de Gabriel Colomé	99
Referencias bibliográficas	100
Referencias a la red	103

**A mi gente,
unos y otros,
rojos o no.
A todos.**

Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos.
Nicolás Maquiavelo

Quizá debiera empezar diciendo que este libro se llama como se llama porque alguien cedió el título. Sin pretender ser una extensión de los libros **“El Príncipe mediático”** y **“El Príncipe en campaña”** del profesor y amigo Gabriel Colomé, sí que debo decir que es a él a quien debo el nombre del mismo. Este escrito sólo intenta aportar una manera más de ver las campañas electorales. Les presento pues, con el afán de que guste, **“El manual del Príncipe”**, otra manera de ver las campañas electorales más o menos organizadas, pero siempre apasionantes. Todas iguales, todas diferentes.

Agradecimientos

No quisiera pasar por alto a todas aquellas personas que han hecho posible este libro, empezando por aquellos que me permiten día a día dedicarme a esto que tanto me gusta que es la consultoría y las campañas electorales. A Miquel Iceta, que fue la primera persona que me abrió las puertas a este apasionante mundo; a Lluís Miquel Pérez, alcalde, que me permite cada día experimentar con él, a la vez que me deja hacerlo en otros lugares; a José Zaragoza y Josep Maria Sala, que hace ya muchos años que me ayudan, y no sólo en esto; a Gabriel Colomé, por su apoyo y conocimientos, ambos generosos; y a Joan Ruiz, por darme la valentía que tantas veces me falta, y por quitarme la que tantas veces me sobra.

Rafael Campalans encunó la frase “Política quiere decir pedagogía”. Hoy en día, en la esfera política se añade una nueva dimensión que hace perfectamente válida la frase “Política quiere decir comunicación”.

Los partidos políticos tenemos que afrontar, cada cierto tiempo, un veredicto inapelable: las urnas. La gestión que hemos realizado es valorada por los ciudadanos el domingo de las elecciones. Así, nuestra gestión de gobierno, las políticas que hemos llevado a la práctica o la tarea de nuestro equipo son evaluadas cada cuatro años. Ellos deciden. Y nosotros debemos preocuparnos por “hacer saber qué hemos hecho”.

Una buena campaña electoral no debe dejarse nunca en manos ni de la improvisación ni de la suerte. Una campaña electoral tiene que estar pensada de forma global pero entendiendo cualquier aspecto de forma individual. Un proceso que combina el trabajo metodológico, el estudio, la decisión, la actuación y la acción dentro de un periodo de tiempo mucho más amplio de lo que son los quince días de campaña.

El Manual del Príncipe de Domínguez es un buen ejemplo del trabajo que requiere la preparación estratégica de una campaña. Es un buen ejemplo de cómo se debe estudiar, de cómo se tiene que preparar, de cómo se tiene que llevar a la práctica y de cómo se tiene que explicar todo aquello que se incluye dentro de la esfera del llamado marketing electoral. Un buen libro para un trabajo apasionante.

José Zaragoza
Secretario de Organización del PSC

Debo empezar explicando qué es este libro y qué no es. No pretende enseñar cómo se dirige una campaña electoral, ni tampoco pretende dar lecciones a nadie, no es tampoco un manual típico de elecciones. Sólo pretendo decir, a partir de una serie de reflexiones personales, y muchas aportaciones teóricas, qué se debe de tener en cuenta en un proceso como una campaña electoral, tan apasionante desde un principio, tan diferente la una de la otra y, a la par, tan iguales todas.

Para desarrollarlo aplico conocimientos que he estudiado, leído, aprendido, y experiencias personales que me llevan a hacer ciertas reflexiones al respecto. Sea como sea, existen muchos libros de campañas, muchos. Libros, éstos, que desarrollan teorías y técnicas para llevar a cabo un proceso electoral con más o menos éxito; libros que definen el proceso electoral, las campañas, la definición de los targets, la construcción de escenarios políticos, las técnicas de comunicación electoral, los mecanismos de creación del mensaje, el arte de la persuasión, las técnicas de movilización y motivación ciudadana, el uso de las nuevas tecnologías en las elecciones, la creación de espacios políticos, etc. Infinidad de cuestiones que sorprenden sólo de saber de su existencia. Pero el encargo que he recibido por parte de **Josep Maria Sala**¹ y **Xavier Marín**² no pretende otra cosa que ordenar las ideas básicas y esenciales del desarrollo de las campañas, un pequeño ensayo de fácil consumo para aquellos a los que guste esto de las campañas políticas y electorales. Los más valientes y atrevidos titulan escritos como éste como “el camino de la victoria”. Yo simplemente me atrevo a decir qué es el íter de la campaña. Los que me conocen saben que soy persona de organización y método,

¹ Secretario de Formación del PSC

² Director de la Escuela de Formación Xavier Soto. www.fxaviermarin.blogspot.com y www.socialistes.org/formacio

no siempre por este orden. Por eso presento aquí una guía que contemple los elementos más básicos para afrontar una campaña electoral.

Es cierto que las campañas políticas cada día se alargan más. La previa a la campaña electoral cada día es más larga, más extensa, incluso en contra de la voluntad de los propios partidos y, casi seguro, en contra de la voluntad de los mismos ciudadanos. Las técnicas utilizadas cada día son más sofisticadas, los recursos que se destinan cada día son más y mejores, sin llegar por eso a los centenares de millones de dólares de las campañas americanas, pero tanto los recursos humanos como los económicos, e incluso los tecnológicos son cada vez superiores, y requieren de mayor preparación y profesionalización. Por tanto, el estudio y la capacitación de los que trabajan en ellas ha de ser cada vez mayor. Las campañas, cada día en mayor medida, se llevan a los medios de comunicación. Del dominio de éstos, en el buen sentido de la palabra “dominio” (si es que existe tal sentido), dependerá nuestro papel en las elecciones y posteriores resultados. Recordemos aquí la frase de **Alvin Toffler**: *“Si intentamos controlar los Mass Media, atentaremos contra la democracia; pero si no lo hacemos, serán éstos los que lo harán”*.

La improvisación en las campañas actuales ya no tiene cabida, por no decir que debe ser eliminada. Todo debe quedar atado y bien atado, en manos de gente que sepa. La profesionalización ya es una norma también en esto. El trabajo previo permite ganar velocidad, margen de maniobra y rapidez. La velocidad en campaña mata, pero mata al adversario. La improvisación, en cambio, es letal para uno mismo.

Para ser rápido y veloz, y por tanto resolutivo, se requiere de todo un plan escrito previamente. Y es esto lo que aquí pretendo. No presento aquí la guía para ser consultor electoral, simplemente acerco a aquellos que quieran unas reglas de juego para trabajar en una campaña con unas mínimas garantías de lo que se debe hacer en cada momento.

Una buena campaña se obtiene de una buena dirección, a la vez que requiere de buena formación y sobre todo de mucha experiencia. Persigo, pues, una de las cosas más difíciles: cumplir con el objetivo de **“Keep it simple”**, es decir, hacerlo fácil. Hablo aquí de qué hay que hacer, no del cómo hacerlo. Esto último depende de los diferentes casos y de cada persona, pero de cualquier forma depende siempre de las habilidades y secretos profesionales de quien esté al frente.

La organización y el método son elementos que deben predominar en este medio. Del dominio de estas capacidades y de la posibilidad de disponer de una maquinaria o arquitectura que funcione coordinada y en un único sentido dependerá, en parte, el éxito. Queda claro que uno puede hacer una buena campaña con poco dinero, pero creo que nadie llega a presidente sin una buena estructura. Vamos pues a hacer del orden una manera de ser estratégico, rápido y prevenido.

¿Qué es una campaña electoral?

El problema de definir qué es una campaña electoral, por encima de todo, y por una razón básica, es que no existe una definición única, sino que hay para todos los gustos. En todo caso, citaré unas cuantas para poder hacer entender de qué hablamos cuando decimos que estamos en campaña, trabajamos para la campaña o debemos hacer una buena campaña.

Philippe J. Maarek³ habla de las campañas y del marketing político como un *“proceso por el cual un político pretende ser elegido o pretende lograr una mejora en su reputación”*. **Xavier Roig**⁴, por su parte, dice de la campaña electoral que es *“el vehículo para la transmisión de un mensaje”*. **Lourdes Martín**⁵ las define como *“una gran obra de teatro, en la que los candidatos/as trabajan para hacerse con el papel protagonista”*. A su vez, ella también las define como *“rituales de la persuasión”*. **Pere Oriol Costa**⁶ habla de un *“proceso de comunicación persuasiva y partidista que pretende obtener los favores y la victoria”*. **Joseph Napolitan**⁷, padre de la consultoría política y electoral, lo define como *“un proceso de desarrollo de las técnicas de comunicación”* y añade que las campañas se deben dejar en manos de profesionales puesto que *“si va usted a un hospital, aún por más sencilla que sea la operación, como la extirpación de un apéndice, usted requiere de un*

³ *Political Marketing and communication*. Jhon Libbey & Company, Ltd, Londres. Traducido al español por la editorial Paidós comunicación.

⁴ Fue director de la campaña de las elecciones autonómicas del PSC del año 1999. Actualmente dirige su propia empresa, Xavier Roig i Associats. Ha sido el director de la campaña de Joan Laporta, actual Presidente del FC Barcelona.

⁵ Fue asesora del Gabinete de la Presidencia del Gobierno en la etapa de José María Aznar y actualmente trabaja para el diario “El Mundo”.

⁶ Profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona i ex-asesor del Expresidente del FC Barcelona, Josep Lluís Nuñez.

⁷ Consultor político desde 1956, ha trabajado en centenares de campañas incluidas la del Presidente John F. Kennedy y ha publicado numerosas obras entre ellas **“Las cien cosas que he aprendido en 30 años como consultor político”**

médico, no del compañero de golf o del cuñado, y ni siquiera de un doctor cualquiera, sino de un cirujano, alguien especializado en abrir a las gentes para coserlas después". De ahí que no sea tan extraño que alguien que quiere llegar a ser alcalde o presidente contrate un profesional para dirigir su campaña; al fin y al cabo, el poder y los millones gastados bien merecen de un buen profesional.

¿Acaso dejaría usted la construcción de un edificio de 1 millón de euros a un arquitecto amateur? No lo intente, se lo ruego.

A primera vista, e intentando dar cuerpo a una primera conclusión, diría que se requiere tener un buen director de obra teatral, que recordemos, no quiere acabar con el adversario, sino obtener el favor y los aplausos del público, es decir, sus votos.

Hablamos del director de la campaña o del consultor electoral, al cual **Joseph Napolitan** describe como *"una persona de inteligencia básica, con capacidad de comprensión de los medios, con habilidad para tomar decisiones, de total confianza del candidato, -confianza que es recíproca-, buen gestor y que nunca mira el reloj cuando se trata de hacer ganar a su candidato o candidata"*. Las malas lenguas dicen del consultor electoral que es aquel que aparece cuando nadie lo llama, te hace preguntas que jamás te has planteado, y te da respuestas que ya sabías, pero parece ser que en lo obvio está en más de una ocasión la solución a tus problemas, o el camino de la victoria.

La importancia de las campañas electorales en la sociedad actual, o mediática, es cada vez más importante. De su resultado se deriva el futuro de una ciudad, de un país, o de una constitución sometida a referéndum. Por tanto, no debe ser algo tomado a broma. Las técnicas desarrolladas son cada vez más complejas, y la preparación específica de las mismas y de sus gentes requiere de gran dedicación. No siempre en su totalidad, pero los resultados electorales dependen en parte de una buena campaña electoral. Por tanto, debe prestarse atención a lo que se hace y dice en ella.

A mi parecer, uno puede plantearse una campaña poco brillante pero estratégicamente bien planteada, y aún así ganar. Pero que nadie intente hacer lo contrario, porque de ser así, le auguro un buen lugar en la oposición o una dignísima derrota, sea la elección que sea, se presente donde se presente.

Otra manera de ver tu participación en una campaña es ir a perder, pero no se lo recomiendo: es aburrido y lo acaba sabiendo todo el mundo. A mí como mínimo, no me va eso de perder porque sí. Una campaña bien organizada será mucho más contundente que una campaña brillante. Claro está que combinar lo brillante y la organización supone que tienes en tus manos la campaña ganadora, y eso nunca es fácil, y casi nunca se sabe al principio.

No siempre, pero en muchas ocasiones, en la mayoría, los resultados van a depender de la organización y el método utilizado, de la capacidad de seguir un guión, de la aplicación de las técnicas más novedosas para la movilización, de la persuasión y la comunicación eficaz, lo cual, en su conjunto, nos asegura un buen resultado.

Recordemos que las campañas electorales se hacen para ganar. No siempre se consigue, pero se planifican para esto. Una cosa es tener claro que no vas a ganar y otra cosa es que te presentes para perder de forma voluntaria y consciente. Para aquellos que piensen en eso les recuerdo la siguiente frase de **Giulio Andreotti**: *“El poder desgasta, sobre todo al que no lo tiene”*.

Con todo, una campaña es un proceso que requiere dinamismo, rapidez en la toma de decisiones y complejidad en tener la iniciativa, capacidad de trasladar un mensaje, resistencia y fundamentalmente diálogo entre adversarios y con el ciudadano.

Unas últimas consideraciones para aquellos que creen que las campañas no sirven para nada. Las campañas, entre otras muchas

cosas, mantienen, permiten y potencian el sistema político democrático de participación, facilitan información al ciudadano en su condición de elector, permiten cambiar a aquellos que no han entendido el verdadero objetivo de su presencia en democracia. A la vez, recibes información por parte de los ciudadanos y de sus intereses, de sus problemas e inquietudes y como no de sus satisfacciones, y permite a quienes las organizan movilizar a toda una serie de gente hacia unos posicionamientos políticos determinados. Por tanto, con sus defectos y sus virtudes, las campañas hoy por hoy son un elemento de democratización del sistema de participación político importantísimo que, de perderlo, nos veríamos en serios aprietos democráticos.

¡ESTUDIA!

1. Las elecciones empiezan en la biblioteca

La intuición para el juego. Para las elecciones, estudio y estudio

Lo más fácil es pensar que la campaña electoral empieza el primer día de campaña. Obvio si queréis, pero es tan obvio como falso e iluso. También se puede pensar que empieza al día siguiente de la última campaña. Lo único cierto del inicio de las elecciones no hace referencia al día o momento en concreto, sino al lugar dónde se inician. Las campañas electorales, como dicen **Isidre Molas**⁸ o **Gabriel Colomé**⁹, se inician en la biblioteca. ¿Alguien se pondría a operar sin tener los análisis clínicos del paciente? Espero que no. Los británicos y los americanos hablan de “*Opposition Research*”, como un proceso previo para poder planificar con sentido y organización una campaña.

Entre otras muchas cosas, la biblioteca es fuente de información, sobretodo en lo referente a los datos demográficos¹⁰ de la ciudad, país, comunidad autónoma o región, de los propios manuales y estudios de elecciones, de los mapas electorales, de los resultados obtenidos en las anteriores elecciones¹¹ o de encuestas.

No olviden nunca en campaña visitar las hemerotecas¹², elemento éste muy importante para que la memoria de los políticos, propios y extraños, no les juegue una mala pasada. Recordemos que uno es dueño de sus silencios y esclavo de sus palabras.

⁸ Vicepresidente del Senado Español, www.senado.es y presidente de la Fundació Rafael Campalans, www.fcampalans.org. Ha publicado numerosas obras de materia jurídica y política. Destaco aquí, “**Diccionario de partidos**”.

⁹ Director del Centre d'Estudis d'Opinió (CEO), de la Generalitat de Catalunya, y Director del Máster en Marketing Político: Estrategias y Comunicación Política (www.diba.es/icps). Ha publicado “entre otros” “**El Príncipe en Campaña**” y “**El Príncipe mediático**”, ambos publicados por la Fundació Rafael Campalans y Editorial Mediterrània.

¹⁰ www.idescat.net o www.cis.es

¹¹ <http://www.eleweb.net/eleccionsespanya/index.htm>

¹² <http://www.bib.uab.es/comunica/autonomies.htm>

A nadie se le olvida el papel que tuvieron los medios en los años 90 en contra del gobierno de **Felipe González**, o sus propias declaraciones acerca de los 800 mil puestos de trabajo, o la función recordatoria de los “mejores” momentos del gobierno de **José María Aznar** en casos como el del Prestige, donde no existía problema, sólo “hilillos de plastelina”. Nos guste o no, los medios están ahí para dar testimonio de lo que decimos y hacemos, y no siempre nos acordamos, o eso parece. A parte de esto, vayan haciéndose a la idea que la relación con los medios, en campaña, es permanente. Por tanto, es mejor saber de su existencia e intentar llevarse bien. Estudiar y recordar qué ha dicho nuestro adversario es muy importante. Hacer lo mismo con nuestro candidato es imprescindible.

Pero hay una segunda biblioteca: la biblioteca digital, cada vez más importante, perfectamente actualizada, y dispuesta para todo el mundo. Hoy por hoy, la fuente más democrática de búsqueda de información y de extensión del conocimiento se llama Internet. Sin lugar a dudas, se ha convertido en la fuente de información más extensa y gratuita jamás imaginada, en la cual uno encuentra todo lo que quiere. En base a esto, recomiendo un buen ejemplo de información en la red: el weblog de **Miquel Iceta**¹⁵, cargado de información y contenido, que tan generosamente pone a disposición de todo el mundo.

El inicio de la campaña electoral varía en función de si estás en el Gobierno o en la oposición. No olvidemos que estando en el gobierno nuestra obligación es gobernar hasta el último día. Nuestra principal preocupación y ocupación es gobernar, trabajar hasta el último momento, intentando evitar que las elecciones tomen el día a día de la agenda política o de nuestra actividad, cuestión ésta que será nuestra

¹³ <http://wikipedia.org> o www.google.es

¹⁴ www.blogger.com

¹⁵ Viceprimer secretario del PSC y Portavoz del Grupo Parlamentario PSC – CPC. <http://www.iceta.org/blog.htm> autor de “**Diari de Campanya, Les eleccions del Canvi, 2003**” y “**El Estatuto de Cataluña: una propuesta para el acuerdo**” conjuntamente con Manuela de Madre, vicepresidenta del PSC. Ambos publicados por la Fundació Rafael Campalans i la Editorial Mediterrànea.

tarea si estamos en la oposición. Así pues, no debemos olvidar que nos hemos presentado a unas elecciones para ganarlas y después gobernar. Para nada más. Y no es poco, se lo aseguro.

Hay que evitar la improvisación, y la mejor manera de hacerlo es iniciando las tareas de planificación y diseño con tiempo. La improvisación es el principal enemigo de quien se dispone a dirigir una campaña y, como no, de quien pretende ser algo en el espacio público de la política.

Añado que una campaña pública iniciada con mucha antelación puede dejarte sin recursos, sin las fuerzas necesarias para cuando las necesites. Además, da demasiadas pistas de nuestras intenciones para quienes son nuestros adversarios.

Las campañas son fundamentalmente procesos de “resistencia”. Por tanto, nadie debe pretender ganar en un día, ni explicarlo todo en un día. Requieren tiempo para asimilar todas las acciones a desarrollar. Desde este punto de vista, la resistencia se verá fallida al final de la campaña. Así pues, vale la pena reservarse para el final. *Una campaña electoral es una*, no se debe pecar ni por exceso ni por defecto. La clave está en encontrar la justa medida, que en cada caso será diferente dependiendo de tu situación y fundamentalmente de tu candidato o candidata. ***Salir antes de hora, te agota; salir tarde, te derrota.***

Entendemos pues que, previo a la elaboración de la estrategia de campaña, se requiere información. Ésta puede hacer referencia a los datos comparados de participación¹⁶ -datos éstos que se extraen de los históricos comparados, o del papel de los interventores en anteriores procesos electorales-, datos de anteriores procesos electorales –techo

¹⁶ Recordemos que en los momentos de mayor participación electoral en España han cambiado los Gobiernos: 1982 Felipe González (PSOE) por Adolfo Suárez (CDS), 1996 José María Aznar (PP) por Felipe González (PSOE) y 2004 victoria de José Luis Rodríguez Zapatero (PSOE) frente a Mariano Rajoy (PP).

o base electoral-, declaraciones de nuestros o nuestras adversarias, resúmenes de prensa, etc. Infinidad de valiosa información imprescindible para definir una estrategia de campaña. **En conclusión: “Perder tiempo en buscar información es ganar seguridad y acierto en un futuro”**

2. Hablemos de encuestas

“Con muchos cálculos se puede ganar; con pocos no. ¡Cuántas menos posibilidades de victoria tiene quien no hace ninguno!”

Sun Tzu¹⁷.

No toda la información es pública, ni hace referencia al pasado, pero sin lugar a dudas, toda condiciona el futuro. Existe información que se debe buscar para preveer el futuro, para saber qué quieren de nosotros los ciudadanos. De esta tarea se encargan las encuestas, ya sean cualitativas o cuantitativas.

En el caso de las encuestas me gusta referirme a una cita de **Goethe**, que nada tiene que ver con ellas, pero ayuda a entender lo que se pretende. Ésta dice: **“La cosa más importante en este mundo no es saber dónde estamos, sino saber hacia dónde nos movemos”**. De eso se encargan las encuestas: de saber cómo nos movemos. A parte de ser una foto fija, que se debe leer con mesura, nos aporta conocimientos y datos en función de saber definir tendencias. Una encuesta, por si sola, sirve de poco. En esto, la cantidad es imprescindible. La riqueza de las encuestas está en la acumulación.

¹⁷ Autor del libro “El arte de la guerra”. Escrito en el siglo IV AC

Pero definamos antes las encuestas:

Investigación cualitativa (Focus group): Es una investigación de carácter exploratorio que pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano tales como motivaciones, intenciones, creencias, gustos, preferencias, etc. Los resultados no se pueden extrapolar a toda la población en términos de probabilidad. **(Ortega E, 1990)**

Investigación cuantitativa (Encuestas): Análisis de diferentes aspectos que pueden ser fácilmente mesurables y cuantificables. Normalmente la información que se obtiene procede de muestras de población, y generalmente se pueden extrapolar a los resultados obtenidos a toda la población con un determinado error o nivel de confianza. **(Ortega E, 1990)**

Me atrevo a decir pues, que lo primero que se necesita en una buena campaña es una buena encuesta. Nos ayudará a planificar una estrategia más acertada. Las encuestas nos ofrecen datos de sentimientos por una parte y después ordenan resultados. No nos dicen sólo quién va primero o quién va segundo; nos dicen cómo nos movemos, si vamos por el camino trazado en función de nuestros intereses, es decir, de nuestra estrategia.

Las primeras de ellas, las encuestas cualitativas, menos utilizadas si cabe que las primeras, y no por ello menos importantes, son aquellas que identifican la subjetividad del votante, nos dicen por qué determinada gente piensa de una manera o de otra.

Líderes de todo el mundo se han sometido a estos métodos de investigación y descubren que lo que ellos perciben como “estilo informal” el ciudadano lo percibe como “pijo o esnob”, o que lo que parece “tranquilo”, en realidad es “soso y aburrido”. Estos resultados se deben analizar con el objetivo de obtener estrategias de comunicación

fundamentalmente emocionales, de sentimientos. Por su parte las encuestas cuantitativas ofrecen datos de un momento determinado, la suma de ellas permite tener una evolución.

Aún así, el primer consejo a dar en materia de encuestas es que, como en casi todo, debes ponerte en manos de profesionales. No todo el mundo sabe de esto, por suerte. Estos mecanismos de estudio permiten acercarnos a la realidad de nuestro territorio sea cual sea su alcance. A la vez, definen cuánta gente piensa de una determinada manera o de otra, por qué lo hacen, y cómo lo hacen.

Añado una serie de reflexiones de autores sobre encuestas:

Las encuestas son como los mapas de carreteras: no nos dicen a donde ir, pero si nos indican la mejor manera para llegar a donde quiero¹⁸.

Con tal afirmación queda claro cuál es la función de las encuestas: no indican a dónde llegar, puesto que eso lo habrás decidido tú en tus objetivos electorales, sino que te muestran cuál es la mejor manera de llegar a ese objetivo. Realmente, trasladado al mapa de carreteras, alguien que sale de viaje, debe saber a priori a dónde ir, la guía (las encuesta/s), en todo caso, le dirá la ruta más rápida, más cara o más corta. A partir de ahí, **quien conduce, decide.**

El profesor **Gabriel Colomé** las define en su libro **El Príncipe Mediático** de la siguiente manera¹⁹ :

“Las encuestas son un instrumento de ayuda para la comprensión de la realidad, son un instrumento científico útil para comprender las tendencias profundas acerca de los temas que son y serán claves en el debate político y sirven para fijar la agenda política, pero las encuestas no son ningún sustituto de la propia realidad”

Por consiguiente, y en resumen, se puede afirmar que las encuestas han de ser realizadas por profesionales. Su éxito depende de la acumulación y de la repetición. Más allá de datos fijos, ofrecen tendencias, y son la principal fuente de información para el desarrollo de una estrategia de campaña.

El problema que plantean las encuestas es su falta de credibilidad. Claro está que hay que tener en cuenta el arte de la “nouvelle cuisine”²⁰ de los datos, pues la cocina ha sido y es un arte también en esto²¹. Permítanme afirmar que a pesar de la manipulación de alguna de ellas, como norma general, las encuestas no mienten. Se debe aprender a leerlas. Que nos engañemos no significa precisamente que mientan.

Una última cosa: ***las encuestas demasiado buenas para uno mismo, escóndalas: relajan al personal a niveles peligrosos para sus propios intereses.***

¹⁸ Ann Lewis, ex-directora de comunicación de Clinton.

¹⁹ El Príncipe Mediático. Gabriel Colomé. Fundació Rafel Campalans. Editorial Mediterrània. Pág. 52.

²⁰ Concepto con el que se ha dado a conocer la cocina francesa.

²¹ Winston Churchill afirmaba “Sólo me creo los datos que yo he manipulado”

En resumen, los dos modelos de encuestas se diferencian por lo siguiente:

Encuestas cuantitativas	Encuestas Cualitativas
Hace una descripción objetiva de cuántos ciudadanos de un determinado target piensan o manifiestan una u otra opinión.	Contempla los aspectos más emotivos del ciudadano, sus emociones y sentimientos. Es más subjetiva, porque piensan o se manifiestan de una u otra manera
Se ocupa de describir a los ciudadanos encuestados	Se dedica a entender, a comprender, a profundizar en la opinión de los ciudadanos encuestados
Comprueba que los elementos escogidos para el estudio tienen o no relevancia estadística, y si es así, como responden a cada target	Descubre aquellas otras motivaciones que pueden afectar al ciudadano frente a nuestra política o candidato/a
Describe	Interpreta
El esquema de desarrollo es rígido	El esquema de desarrollo es flexible
Es cuantificable en tantos por ciento	Es fundamentalmente inductiva de los comportamientos humanos
El encuestado sigue un guión establecido	El encuestado marca su propio ritmo

Cuando alguien pretende afrontar un proceso electoral con un mínimo de éxito, y con esto no me refiero en exclusiva a la victoria, sino a no hacer el ridículo, es imprescindible el estudio. A nadie se le ocurre crear un producto y ponerlo en el mercado sin el previo estudio de la gente que debe comprarlo, sin saber nada en absoluto de la coyuntura que te rodea, y sin estudiar, de una manera u otra, a tu competencia. El marketing comercial es un claro ejemplo de lo que hablo, y el marketing político o electoral debe de hacer lo mismo. Salvando las diferencias, pues vender ideas, un candidato o un proyecto determinado dista mucho de la venta de una lata de tomate, o de una bebida refrescante.

La biblioteca, internet, las hemerotecas y demás fuentes de información nos ayudan a centrar nuestros esfuerzos en aquellos lugares en que obtengamos más rendimiento; en términos electorales, más votos.

Si quieren, aunque sólo sea por razones de economía de mercado, inviertan en estudio, que se acabaran ahorrando, dinero, tiempo y disgustos, por no decir sorpresas.

No debemos olvidar que los resultados que nos ofrecen las encuestas ponen de manifiesto una tendencia, no un resultado final. La encuesta final es el día de las elecciones. Los datos objetivos de las encuestas cuantitativas y los datos subjetivos de las cualitativas deben ser leídos con mesura. Nadie va a saber, salvo extrañas excepciones, si vas a ganar o no las elecciones, pues en el mejor de los casos éstas te dirán que hoy ganarías o perderías las elecciones, por una diferencia de +/- 3.5%. Lo más importante es saber si de seguir así, incrementas o disminuyes tu distancia respecto a tus competidores o adversarios. Por último, recuerden que **no hay encuesta más engañosa que la leída por alguien que pretende ser engañado**. La autosugestión en esto es una moda seguida por bastantes. Si lee mal planificará mal, y por tanto, lo más probable es que pierda o reduzca su victoria. Lea, interprete y planifique; no lea, no sueñe y no pierda.

¡ORGANIZA!

1. La estrategia²²

“No hay campaña sin estrategia, no hay estrategia sin estudio”

Queda claro, pues, que la estrategia es el elemento fundamental de la organización de la campaña. Saber qué hacer, dónde, cómo y con quien es el objetivo a desarrollar aquí. Estrategia es pensar, no hacer. A eso le llaman táctica.

La estrategia se concreta a través del Plan de Campaña, a veces conocido como manual de campaña. Éste es un documento escrito, no público y conocido por poca gente, creado para definir la estrategia del colectivo. Pero antes de entrar en su plena definición, y lo que supone para mí el plan de campaña o manual, quiero añadir una serie de reflexiones. Si por algo se caracterizan las campañas electorales o campañas políticas, entre otras cosas es por su continua referencia a términos militares.

De hecho nombres como campaña, estrategia, táctica, ataque, comité, (los partidos norteamericanos hablan directamente de war room²³), nos recuerdan a campañas militares más que a otra cosa.

Por tanto, deberíamos añadir una serie de cuestiones a tener en cuenta, si más no, para el desarrollo de la estrategia.

Para definir la estrategia de campaña, quisiera establecer de forma más o menos directa la relación entre el concepto militar y las campañas políticas, estas últimas mucho más pacíficas, claro está, a pesar de que

²² Aunque la estrategia correcta no nos garantice el triunfo en todos los casos, la ausencia de estrategia nos llevará al fracaso en la mayoría de los casos. **Christopher Arterton**.

Es un concepto y una forma efectiva para ganar. Por otra parte, la táctica es una herramienta para implantar la estrategia, es decir, una conducta. **Ronald A. Faucheux**

²³ Sala de Guerra

como dijo **Winston Churchill**, "la política es más peligrosa que la guerra, porque en la guerra sólo se muere una vez". Las conclusiones y reflexiones que aquí os presento son personales, pero motivadas por una conferencia de **Christopher Arterton**, decano de la Postgraduate School of Political Management de George Washington University.

En primer lugar, nos dice que debemos atender al **terreno**. En el caso de la política es conceptual claro está, se refiere a los temas de los que se va a hablar. Queda claro que uno viene a la campaña a hablar de los temas que más le benefician, temas éstos que seguramente son los que más dominas. Hacerlo supone, entre otras cosas, y como veremos más adelante, dominar la agenda política.

En segundo lugar, debemos atender a la **planificación**, a qué debe suceder en cada momento y por qué, a la organización, a la previsión, a la elaboración de un plan estratégico, conocer el objetivo previamente, definirlo y desarrollar toda una serie de tácticas que conduzcan todos los esfuerzos hacia una única idea.

En tercer lugar, hay que tener en cuenta la **unidad de mando**, quién dirige y quién coordina cada uno de los ámbitos que tenemos encima de la mesa. Escenificado en las campañas políticas como el "Comité electoral", todo el mundo debe saber de su existencia y de su papel, así como las diferentes responsabilidades que en él se gestionan. Es cierto que nadie se imagina un ejército, entendido como estructura, en el que cada día manda alguien distinto, en el que las decisiones no estén claras, o en el que el rigor de la organización sea más una anécdota que una manera de funcionar.

En cuarto lugar la **concentración de fuerza**. En el caso de los militares la aplican en más ocasiones y mejor, pero en el caso de las campañas políticas o electorales saber definir con claridad cuál es nuestro objetivo o target electoral principal para poder trabajar de forma concentrada sobre él ayuda mucho a reducir las posibilidades de derrota. Abocar

todos los esfuerzos en aquellos aspectos o ámbitos que nos benefician o desgastan al adversario debe de ser una estrategia a seguir sin lugar a dudas, pues perder tiempo en aquello que no incrementa nuestro beneficio o no desgasta al adversario o adversarios no debe de ser tenido en cuenta.

El quinto elemento del que habla es la capacidad de mantener la **iniciativa**. De esto depende en gran medida las posibilidades de éxito: quien lleva la iniciativa puede ganar, quien no lo hace siempre pierde. Debemos entender la iniciativa como la posibilidad de marcar el ritmo de la campaña, el ritmo político, ser los primeros en la propuestas, intentar conducir a los demás a nuestros temas, a que opinen de nosotros, a ser propositivos, a no ser reactivos.

Sexto, la **ejecución en base a la probabilidad**: no hacer nada que no puedas ejecutar con garantías de éxito o como mínimo de no quedar mal en exceso. Hacer por hacer, mejor no intentarlo siquiera. En campaña, los errores se pagan muy caros; es decir, todo lo que se haga se debe de planificar con la plena intención de la consecución del éxito.

Y finalmente la **sorpresa**, factor éste que vence al adversario y agrada incluso a los nuestros. Como en todo, en esto se debe tener mesura. Sorprender de forma permanente a propios y extraños cansa, ya que se acaba leyendo como improvisación. Se debe de contemplar el factor sorpresa como la capacidad que se tiene de liderar, de ser espontáneo, pero jamás como una norma permanente. Son muchas las ocasiones en las que la clase política nos sorprende; incluso alguno se lo propone como ejercicio habitual. Pero les aseguro que a la gente le encantan las sorpresas, pero detestan vivir en ella. Sorpresa como frescura, no como permanente improvisación.

2. El plan de campaña

En Estados Unidos se habla del Plan de Campaña como un documento imprescindible, lo cual, no cabe duda, comparto al 100%. Podemos hablar del plan como un documento que evita perderse e improvisar, que busca ganar las elecciones en base a depositar todos los esfuerzos en un único objetivo previamente definido.

Rafael Reyes Arce²⁴ define el Plan de Campaña como *“un documento escrito que contiene las directrices básicas que fijan el curso de las acciones de la campaña, y que la gente clave de la campaña debe conocer para garantizar su participación y engranaje en la estrategia general”*

Por lo tanto, creo sinceramente que nadie puede decir que tiene una campaña preparada si no la tiene escrita. Todo aquello que no forma parte de un escrito no forma parte del proceso: les podéis llamar voluntades, intenciones o ideas, pero no existen si no se escriben. Insisto que lo que no se escribe es improvisación, y en campaña no se debe saber qué es eso.

El documento de estrategia de campaña es un documento no público, del cual no hace falta repartir copias a todo el mundo. De hacerlo serás considerado como una persona tremendamente generosa pero nada inteligente en tu estrategia. La privacidad del documento es lo que da garantías de éxito.

Una cosa que sí quiero destacar es que el plan de campaña se ha hecho para seguirlo. No forma parte de la voluntad creativa de un individuo

²⁴ Se autodefine como mercadólogo de profesión y político de convicción. Natural de México, ha escrito innumerables obras al respecto, de las cuales cita a título de ejemplo **“Mercadotecnia para campañas políticas y comunicación”** y **“Mercadotecnia Política”**, éste último acreedor al premio de las Américas a la mejor publicación política por parte del CIGEPOL.

para su satisfacción personal, sino que es algo más: es la guía de trabajo para los próximos meses. Por lo tanto, si encargan un plan de campaña sígalo, ya que para eso lo pidió.

Uno de los aspectos que suele traer más controversia es su privacidad, pero a los que piensen esto mismo les quiero decir lo siguiente: ¿alguien piensa que una compañía de comunicaciones, cuando define su estrategia de ventas en el mercado, está dispuesta a explicarlo en todos los sitios y hacer copias indiscriminadamente a todos sus accionistas? Creo que siempre que se explique el plan de campaña deben ahorrar detalles del mismo, y esperar que la gente tenga capacidad de memorizarlos. El plan de campaña es un secreto, no un gran estreno, y menos un best-seller.

Una cosa es que la línea general de la campaña deba ser expuesta a todos los implicados; otra muy diferente es que la gente disponga de todos los detalles, como el tipo de cartelería, el mensaje, los actos a desarrollar, la agenda de campaña, los datos de las encuestas, el plan de comunicación o la imagen corporativa, o las empresas que trabajan para nosotros. Cada uno de estos elementos se deben de facilitar por tiempos, o quizá nunca, pero por encima de todo hay que recordar que las sorpresas gustan incluso a los nuestros.

En definitiva, el plan de campaña ayuda a organizar la confusión, que en un proceso como éste es elevadísimo. No hay que controlar el caos, simplemente debe gestionarse. Ahora bien, desarrollar y crear una campaña ganadora no es fácil, pero ninguna lo es si no se tiene previamente por escrito como quieres ganarla.

Contenido

En el plan de campaña se deben incluir análisis y elementos o temas como la situación o contexto político, que no siempre es fácil de definir, entre otras cosas porque los políticos deciden cambiarlo sin avisar; información respecto a los candidatos propios y adversarios; el objetivo político y el objetivo electoral a conseguir, debiendo ser siempre realistas

porque de no hacerlo te convertirás en un generador de frustraciones entre tus compañeros o entre aquellos que contraten tus servicios; el posicionamiento propio, el del o de los y las adversarias respecto a temas de especial interés, sanidad, deporte, educación, modelo de crecimiento empresarial y económico, actos a desarrollar, topologías, presupuesto, recursos humanos, organigrama, agenda de trabajo, cronograma de acciones, es decir todo aquello que podamos necesitar, que en cada caso, será diferente.

Objetivos del Plan de campaña

El primero de ellos es que todas las acciones que en él se desarrollan tengan un sentido y se sepa a quien se dirigen, -mujeres, jóvenes, tercera edad, trabajadores, empresarios, etc.- y generar la conciencia de que nada debe quedar a la improvisación y mucho menos a la casualidad. El plan de campaña contempla lo que se tiene y lo que se necesita, da respuestas a todas las situaciones que posteriormente aparezcan, lo cual garantiza tener la cabeza fría y no sentirse condicionado por la presión posterior generada por la proximidad de las elecciones, dota al comité de campaña y a cada uno de sus miembros de las instrucciones y herramientas necesarias para desarrollar su labor, todo lo traduce en la posibilidad de consecución de votos, único objetivo de la campaña en su conjunto.

El objetivo principal del plan de campaña debe ser ganar las elecciones; una cosa muy diferente es conseguirlo difícilmente unas elecciones se ganan a la primera. Esto ha sucedido: basta sólo con ver al Presidente Zapatero, que ganó las elecciones de 2004, siendo éstas las primeras a las que concurría. Pero en el caso español debemos recordar que Felipe González ganó en su segundo intento, y que José María Aznar lo hizo también en el segundo.

Otro de los objetivos del Plan es evitar los estrategas del café, que son aquellos familiares, amigos y demás que te rodean y que a falta de tener un criterio claro apostarán por una opción que en cada caso y cada uno de ellos, siempre tienen razón, y siempre será la mejor. La aparición de

éstos es inversamente proporcional a la existencia de un plan de campaña escrito.

Así pues, se persigue el objetivo de poner por escrito todas aquellas acciones necesarias para que queden previstas con antelación para el desarrollo de una campaña. A medida que las elecciones se acercan, las tentaciones de cambiar aquello escrito se incrementan, las dudas son más grandes; pero es el momento de saber que aquello se hizo con la cabeza fría y desde la distancia de la presión. Debe permanecer ese primer criterio; es más objetivo. Este hecho no supone que el Plan de campaña no se pueda modificar, recordemos qué sucede desgraciadamente el 11-M de 2004 en Madrid. No haber modificado la estrategia, el plan y la actividad, no sólo hubiera sido un error, sino una falta de respeto. Nadie debe considerar el plan como algo inamovible; eso sí, su modificación, como sus causas deben de ser excepcionales.

En definitiva, el plan de campaña define el qué, el cuándo, el cómo, los recursos, las prioridades, delega y crea funciones y responsabilidades, pero por encima de todo ordena, genera seguridad y enumera en cada caso qué se debe de hacer para conseguir el objetivo que nos hemos marcado. Debemos entenderlo como la hoja de ruta de las elecciones, difícilmente una cosa saldrá bien, o será pagada o incluida en campaña si no estaba escrita anteriormente.

El Plan de campaña es el antídoto a la improvisación

El Plan de campaña se ha hecho para seguirlo. Alguien puede pensar que esto es otra obviedad, pero, por si acaso lo repito, no vaya a ser que alguien esté tentado de hacer lo contrario.

Me atrevo a decir, con la idea de profundizar en el objetivo del plan, que se identifica con lo existente, identifica y precisa quién dirige, trabaja para coordinar cada uno de los aspectos o ámbitos del mismo plan, contempla el pasado como mejor indicador del futuro, y permite que todo gire entorno a un único objetivo: la alcaldía, la presidencia, subir dos, mayoría absoluta, etc.

3. El comité de campaña

Los partidos en campaña requieren de ciertos ámbitos, órganos para la toma de decisiones rápidas y ágiles. A tales efectos se crean los comités de campaña de las elecciones. Los partidos americanos se refieren a ellos, antes lo apuntábamos, como **War Room**²⁵ o **Sala de Guerra**, emitiendo así un fiel paralelismo entre las campañas militares y las campañas políticas. En el caso de las campañas del Presidente **Bill Clinton** era conocido como **CAT**²⁶.

Estos órganos persiguen dos objetivos: organización y eficacia por un lado, y rapidez de acción y velocidad por el otro, que recordemos, mata al adversario por la incapacidad de seguirte en tus acciones. Es lo que en las campañas de Clinton era conocido como la **Rapid Response**. Recordemos qué fue de Bush padre a la llegada de Clinton a la escena electoral.

De otra manera **Philippe J. Maarek** dice de los comités organizadores que “debido a la complejidad de las campañas, una campaña de comunicación política debe estar respaldada por una estructura muy bien diseñada y un equipo de personas ad hoc que tendrán que llevar a cabo unas tareas determinadas”.

Por decirlo de otra manera, una vez decidido el qué, debemos nombrar a aquellos que forman parte del quién y el cómo. Debemos empezar a ejecutar todo el proceso que afecta propiamente a más días que los que establecen las legislaciones para los periodos de campañas, en España 15 días, y se encuentra regulado en la Ley Orgánica de Régimen Electoral General (LOREG).

²⁵ La voluntad de llamarlo así responde a la importancia que quieren darle al mismo.

²⁶ (Clinton Action Team)

La dirección de la campaña pues, pasa a manos de un grupo de personas, encabezadas por el o la candidata y por el director o directora de campaña, nombrado por el candidato.

Uno de los problemas que se plantea es la convivencia de una doble estructura: el comité de campaña y los órganos de dirección del partido. Para esto hay rápida solución: **“La campaña para el comité, el partido, para la ejecutiva”**.

Lo primero que debe de quedar claro es el objetivo del comité. Únicamente se debe utilizar como dinámica de trabajo para la coordinación de todos los ámbitos de la campaña. Éste pervive mientras haya periodo electoral, es decir, meses antes y días después de las elecciones. Sólo de forma excepcional se mantiene si los acontecimientos electorales se enlazan en el tiempo.

Su funcionamiento parte de la premisa de dar respuesta a todo lo necesario. Es un elemento de coordinación de campaña, debe ser rápido y se debe reunir de forma permanente y con orden del día, a ser posible siempre a la misma hora y en el mismo sitio. Sus tareas se circunscriben a las de orden electoral, y si esto fuera un problema, mejor busquen a los más legitimados y que sepan de elecciones en el sí del partido para dirigir un proceso como este.

Quien dirija la campaña debe ser nombrado de forma pública, pues si es un secreto no sirve de nada. La gente debe obedecer sus indicaciones y consejos y, por tanto, debe de estar legitimado por el candidato o candidata. Disciplina, organización, método y constancia son elementos que deben caracterizar su funcionamiento. Recordemos que no es un espacio de cuotas políticas, o de gestos de representación: es un órgano de dirección que requiere de los profesionales para gestionar un proceso como éste.

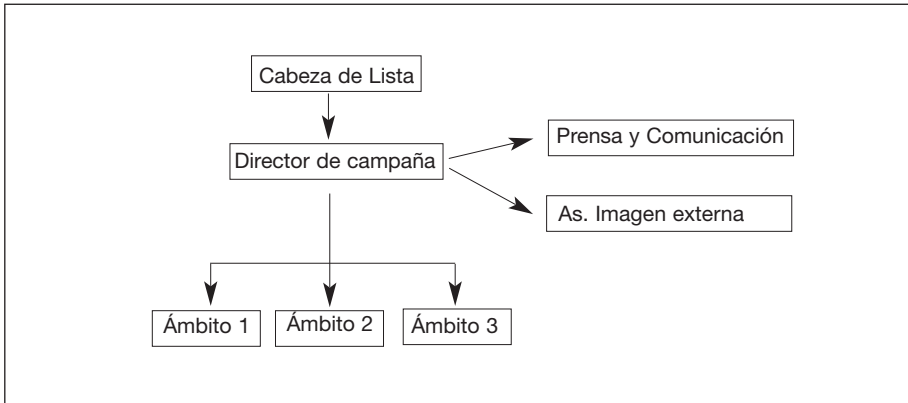
La composición del mismo variará en función del territorio, de las elecciones que sean (estatales, locales, autonómicas, regionales, etc). Un comité de campaña con gente que no crea y no quiera ganar es incapaz de llevar la iniciativa de la agenda política en campaña es un comité perdedor.

Los ámbitos de trabajo varían también en función de la disponibilidad, de los comicios y de la estrategia de campaña. Pero en todo caso, hay ciertos elementos que no pueden faltar. Definamos algunos de ellos. Hablamos del área de prensa, del área de comunicación, del speech writer²⁷, interventores y apoderados, actos, movilización, merchandaising, presupuestos, programa electoral o de gobierno, nuevas tecnologías, Día “D”, y un largo etcétera de ámbitos que dependerán en cada caso de múltiples factores. Dirigir una campaña en solitario es imposible. Como se suele decir, lo que no puede ser, no puede ser, y además es imposible.

Por decirlo de otra manera, el trabajo en equipo es la regla principal del funcionamiento del comité. Quiero añadir que si algo se escapa quizá de la gestión del comité es la imagen de la campaña, que entre nosotros es preferible que la gestionen profesionales de la comunicación política y la publicidad.

²⁷ Referencia con la que se conoce a la persona que se encarga de la redacción y elaboración de los discursos de campaña.

Organización vertical del comité de campaña



Modelo de organización vertical.

En él se complementan otros elementos, como el personal administrativo, chóferes, seguridad. Este modelo vertical básico, ampliable por necesidades de la campaña, se propone si existe una dirección de campaña profesionalizada, de la cual puede depender todo el día a día del trabajo de campaña. El diseño del mismo comité se debe incorporar en el documento marco del Plan de campaña.

4. La organización de la campaña en 3 tiempos

“Quien tiene la iniciativa puede ganar, quien no, siempre pierde”

A. Cronograma de campaña

Sin lugar a dudas el cronograma de campaña es la herramienta básica de cualquier persona que pretenda dirigir un proceso de campaña. Todos los elementos, acciones, el “momentum” de cada ámbito debe ser contemplado en él. Es la mayor herramienta de organización de la campaña: lo que no esté en el cronograma, directamente no existe. En él se contemplan, a diferencia del calendario, las grandes acciones a desarrollar, formen parte o no de la estrategia. Hablamos de todos los elementos que de alguna manera u otra tienen notable importancia en la campaña. Todo aquello que se deba hacer por obligación, no estamos hablando de la capacidad para escoger o no, -hablamos de lo que hay que hacer en una campaña-, varía en función de las habilidades e inventiva del director o gestor de la campaña.

El cuándo de todo el proceso –entendido como meses de trabajo– permite mantener la iniciativa de la campaña y no desviarse de las acciones de profesionalización actual. Es importantísimo saber qué se debe hacer durante todo el proceso de campaña, recordando que no hablamos sólo del tiempo establecido por las diferentes legislaciones para hacer campaña electoral. La campaña no es otra cosa que el proceso de venta final que ha requerido un estudio de mercado, un análisis de la situación, una búsqueda de recursos, la definición de un mensaje, la creación de una marca y de publicidad, etc.... que acaba todo ello en un día de elecciones, el día de la venta final, el examen final, pero que todo eso nos ha requerido mucho trabajo previo, mucha organización, disciplina y cantidad de acciones que deben ser desconocidas en sus resultados y preparación por adversarios.

Modelo de cronograma

Contempla el 100% del tiempo a gestionar, desde la preparación hasta el día “D” y la valoración de resultados.

Ítems / Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentación y debate del cronograma												
Elaboración Programa de Gobierno												
Formación												
Estudios Mapa geográfico electoral												
Encuesta												
FOCUS GROUP												
GRASROOTS												
Redactar plan y estrategia de campaña												
Presentación de la campaña												
Constitución y funcionamiento del Comité de Campaña												
Fund Raising												
Precampaña												
Aprobación lista y programa												
Campaña												
Electoral Day												
Evaluación de Resultados												

No todos los ámbitos aquí descritos son aplicables en su totalidad en todas las elecciones. Dependerá del ámbito territorial, del volumen de población, de la propia necesidad de aplicarlos. En definitiva, presento una muestra de lo que debe ser en cuanto a su organización física, pero cada uno decidirá, en cuanto tiempo, y qué aplica de esto y que no.

²⁸ Entendido como el trabajo de voluntarios y con voluntarios. Trabajo de campo. Política de Base para la que se crean múltiples técnicas y organizaciones.

²⁹ Búsqueda de fondos

Resulta importante diferenciar el cronograma del calendario y de la propia agenda de campaña, tres organizaciones diferentes para tres objetivos distintos. En cualquier caso, queda a múltiples opiniones, pero ésta es la que yo propongo.

B. Calendario

El calendario hace referencia a la actividad propia de campaña. Debemos planificarlo teniendo en cuenta su utilidad principal, que no es otra que hacer inventario de los actos, ya sean públicos o no, y de las efemérides en el período que nos ahorren sorpresas desagradables, como una celebración a la que no asistimos o la convocatoria de un meeting en la final de la Champions League, (o para los que les guste el fútbol americano, la final de la Super Bowl). Perseguimos con él la gestión del tiempo y la temporalización de las presencias. Organiza, en parte, la vida del candidato, teniendo en cuenta que el tiempo del candidato es lo más caro de conseguir.

En el calendario detallaremos los aspectos y plazos legales ineludibles, tales como el periodo máximo para la publicidad institucional, el plazo de presentación de candidatos, de interventores y apoderados,

C. Agenda electoral y temas de campaña

La agenda electoral fundamentalmente dispone de la posibilidad de marcar la iniciativa y definir aquellos temas que van a marcar el ritmo político del proceso. Quien domina la agenda de campaña, -cosa no fácil-, puede acabar ganado la campaña. La imagen que se traslada del dominio de ésta, se traslada a la percepción ciudadana, quien domine y controle el ritmo de los temas y su entrada en escena tiene el liderazgo suficiente y la capacidad para poder dirigir. Por tanto, quien no lo haga será dueño y señor de la oposición, quedando relegado de esta manera a un papel secundario y a remolque. Las elecciones se ganan también por la capacidad de dominar los temas en la agenda mediática por parte del o de la candidata. Si a alguna cosa se le debe dedicar especial

tiempo es a la creación de la agenda de campaña, que definirá y marcará aquello de lo que se hable y de lo que no. Mandar en ella significa imponer aquellos temas o aspectos de la campaña que nos son favorables. La agenda debe facilitarnos la posibilidad de explicar nuestro programa, único propósito de la campaña y única forma de expresar a los ciudadanos porque nos deben votar. Cabe recordar que la primera ley de la publicidad es que “la propia oferta genera la demanda”. Por tanto, apliquémonos.

5. Programa electoral o programa de gobierno

“La costumbre de hacer un programa electoral mal es una técnica extendida y transversal a todos los partidos”³⁰. Lo primero que me gustaría decir al respecto, a parte de que Albert Calderó se caracteriza por la ironía en sus descripciones, entre otras virtudes como consultor, es que los programas electorales como los entendemos ni son operativos, ni son prácticos. Entre otros muchos motivos, me decanto por comentar que su “brevedad” los convierte en unos textos de ansiada espera ciudadana y, por encima de todo, amenizan a la ciudadanía en cada proceso electoral.

En pro de la salud mental y del respeto al medio ambiente deberían responder al dicho de “lo breve, si bueno, dos veces bueno”. Con esto no estoy diciendo que las grandes extensiones en los programas no debieran existir. Simplemente pienso que es prescindible editar millones de ejemplares de esa extensión a la que nos tienen acostumbrados. Los resúmenes, las versiones o adaptaciones a territorios y sectores debería ser una norma. Quien más escribe, no sabe más, sino que tiene más posibilidades de equivocarse. Por analogía, “uno es dueño de sus

³⁰ Albert Calderó. Estrategia Local. www.estrategialocal.com

escritos, y esclavo de sus programas electorales”. Los grandes formatos deben existir pero deben ser de consumo para estudiantes, archiveros, periodistas, si se quiere, políticos, etc. Debemos estar tranquilos, los ciudadanos no lo echarán de menos. Diferente es plantearse no explicarlo, eso sería, y es, un error.

Si bien es cierto que cuando alguien habla de programa de gobierno se refiere a otra cosa, esto es, a las acciones que se desarrollarán en posesión del cargo, de ahí que propongo, hasta que debamos inventarnos otra cosa, que dada la fama y la poca credibilidad de las promesas electorales, no culpo yo al ciudadano de falta de razón, propongo por eso, llamarles “programa de gobierno”, intentando darle una credibilidad que seguramente por méritos propios ya no tienen los programas electorales. En España, la tradición de contrato de los programas electorales entre político y ciudadanía es prácticamente nulo, no así entre los políticos y ciudadanos británicos. Por decirlo de alguna manera más o menos razonada, los programas electorales no son considerados como los elementos más fiables de la ciencia política actual, aunque en esto, como en todo, también hay clases. Y si no, juzgad vosotros mismos al leerlos todos.

Aún con eso, son muchos los ciudadanos que deciden su voto por el programa electoral. Esto no quiere decir que lo lean; quiere decir que lo escuchan y que leen la prensa. Así que las fórmulas para hacer llegar nuestras propuestas deben ser múltiples y variadas, pero fundamentalmente imaginativas.

Yo entiendo el programa electoral como una mezcla, no en partes iguales de ciencia política, pues al fin y al cabo, los postulados y modelos sociales y económicos de los partidos se reflejan en ellos, y otra parte de marketing. Por tanto, su venta y presentación debe ser tomada en cuenta. A su vez, un programa hecho en las sedes de los partidos, sin más, sin consulta, sin aportaciones externas, tiene cada vez menos sentido, más aún cuando los partidos requieren en todo

momento reforzar su presencia social y base electoral. La elaboración onanista del programa ya no sirve, puesto que es poco útil, y aporta poco o ningún beneficio. Recordemos que nadie vota lo que no es suyo, y para eso sólo hay una manera de hacerlo. ¡Piensen!

El programa electoral o de gobierno pretende incrementar la base electoral del partido que lo presenta, para lo cual, debe tener en cuenta la motivación de unos y la desmovilización de otros, no decir más de la cuenta, y por encima de todo responder a la expectativa de propios y no levantar ánimos adversos.

El proceso de creación del programa electoral o de gobierno es fácil; no por ello siempre se sigue. Se nombra un responsable, que redactará un esbozo que pasará a consulta y se aprobará, cosa importante, que no siempre se hace. En todo el proceso, la búsqueda de complicidades debe ser una pieza dominante presente.

No hay que olvidar que si uno tiene vocación de gobierno, de verdad, y no todo el mundo sensatamente debería tenerlo, o presentarse como tal, debe prometer aquello que podrá cumplir, para las promesas de mercadeo ya están los partidos pequeños. Aún así, piensen que la gente olvida, y más si hablan políticos. Por tanto, hable, pero escriba poco, muy poco. Una consideración más para la elaboración de los programas es que **“Una imagen vale más que mil palabras, y puede valer más de mil votos”**.

La redacción del programa se debe realizar en un lenguaje fácil: sujeto, verbo y predicado. Con todo, las capacidades academicistas de nuestros redactores de programas es infinita. En una tradición en la que la academia prima, si no redactamos algo extenso no parece igual de bueno. Pongamos límite a la imaginación, a las promesas y al palabrerío, y recordemos que **“podemos prometer lo imposible, pero no lo improbable”**³¹

³¹ Óscar Wilde

El programa electoral es pues una herramienta clave de la acción política que busca incrementar el apoyo electoral. Recuerde que en campaña se debe demostrar para convencer, y el programa debe ser una manera de hacerlo.

Que nadie haga un programa electoral que no responda al estudio previo de mercado, pues imaginarse que uno tiene la capacidad de saber sin más cuáles son las inquietudes, preocupaciones y motivaciones de los ciudadanos es erróneo.

Finalmente más imagen y menos palabras: **“las fotografías se acercan más a la verdad, y rápidamente se vuelve testimonio de ella”**³² Por lo tanto, utilice fotografías: comunican más y mejor las emociones.

6. Fund raising o la búsqueda de fondos

Quizá alguien pueda pensar que desarrollar una campaña sale barato. Es evidente que nadie en su sano juicio pensará que es gratis. En España la tradición de pedir dinero para la campaña de forma pública no es muy extendida; la propia ley de financiación de los partidos no lo pone muy fácil. Lo que es cierto es que las campañas cuestan dinero, y ese dinero sale de algún sitio. Hoy en día, el dinero para una campaña es más necesario que nunca: la cartelería, los coches de campaña, comidas, desplazamientos, actos, seguridad, merchandising, locales, y material del más diverso que se le ocurra cuesta dinero. No hay mucha tradición política en esto. En Estados Unidos, los candidatos deben buscar sus avales económicos para iniciar su carrera electoral; de lo contrario dan por perdida la elección antes de participar o directamente no se presentan.

³² Stuart Ewen A Social History of Spin. New York Basic Books, 1996

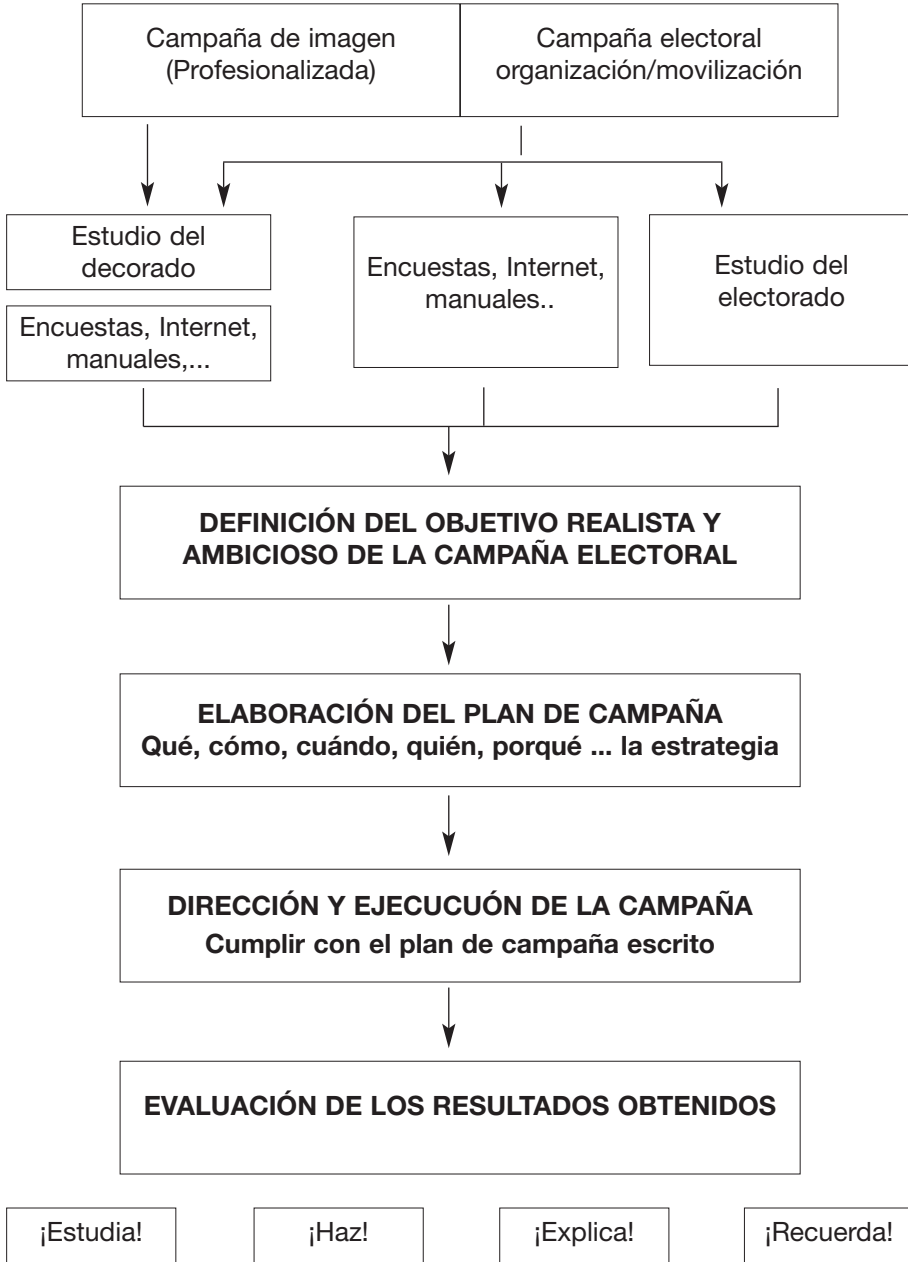
Las técnicas para ello son múltiples y variadas, pero en definitiva sólo consisten en cómo pedir para que te den dinero. Saber a quién ir, el porqué, y qué decirle es fundamental, pero no olvidemos el efecto multiplicador de la donación. El que lo hace, el que aporta, no sólo da dinero, sino que lo explica.

Aún así, y sin que se me pueda interpretar mal, un colectivo experimentado en estas tareas son los religiosos, mayoritariamente los católicos, pues tienen gran capacidad organizativa para pedir y les resulta fácil. Lo que aquí presento bien podría ser el origen del marketing directo, el puerta a puerta y el fund raising. Con esto no pretendo que nadie se ofenda, pero al igual que ellos lo hacen, los partidos deberían hacerlo y como muestra, les ejemplifico con lo que ellos mismos dicen. cito textualmente:

**Pidan y se les dará, busquen y hallarán; llamen y se les abrirá la puerta. Porque el que pide, recibe, el que busca, encuentra.
Y se abrirá la puerta al que llama.**

Mateo, 7, 7-9

7. Esquema del ritmo de campaña



Quisiera acabar esta segunda parte resumiendo lo dicho de una forma más amena si cabe. Empiezo diciendo que “en política, como en las matemáticas, lo que no es exacto está mal”³³. Así pues, de la organización y de la rectitud en el planteamiento va a depender que el producto que generemos, que la estrategia que queramos desarrollar, funcione o no, es decir, esté bien o no. En campaña, y más cuando hablamos de organización, el “más o menos”, el “ya está bien así” y demás consideraciones de este tipo mejor no tenerlas en cuenta.

La organización, método por el cual la maquinaria electoral funcionará o no, debe de ser exacta; la precisión debe de ser la norma en su funcionamiento. Y les aseguro que es muy difícil, pero de no proponérselo sería imposible incluso gestionar un proceso electoral. Las diferentes alusiones militares que se muestran no pretenden como imaginarán hacer proselitismo bélico, ni tampoco, las referencias religiosas. Son simplemente notas que ayudan a entender lo expuesto y que, sin lugar a dudas, con más o menos ironía, deberían ser tomadas en cuenta.

En este capítulo trato de evidenciar que la organización y la disciplina en campaña son elementos imprescindibles: el comité de campaña, el cronograma, el calendario, la agenda de campaña, el programa o los métodos de búsqueda de fondos ayudan no sólo a tener organizadas el conjunto de ideas, sino que ayudan a ejecutar con mayor precisión la estrategia de la campaña. Las campañas son caras, se invierte mucho dinero en ellas, pero no duden de su utilidad. No conozco a nadie que no se gaste dinero en ellas. Aún así, recuerden que una campaña con poco dinero se puede llevar a cabo, pero una campaña sin organización y viviendo en el caos es un proceso que difícilmente conduce a la victoria, si es que es posible. Trabajen, escriban y decidan, pues ésta es la única forma que conozco por el momento para ayudar a quien quiera a conducir un proceso electoral, sea cual sea su alcance.

³³ Edward Kennedy

¡EXPLICA!

1. El mensaje³⁴

Mensaje es todo aquello que comunica en campaña, así, sin más. En política, si queremos ser escuchados, aunque sea por casualidad, debemos, obligatoriamente ser breves o, como dice la cita, “Hable en encabezados y mantenga sus respuestas al límite máximo de 20 segundos”³⁵. Hablar es fácil, pero que nos escuchen no tanto.

Los mensajes en campaña no explican, significan; de lo contrario, aburrirnos. Ésta es la tarea más importante de quien asesora en una campaña electoral o política, sin lugar a dudas. Puede ser la garantía del éxito y por tanto de la derrota de tu adversario. **Lourdes Martín**³⁶ afirma que un buen mensaje debe responder a 3 preguntas:

- ¿Por qué quiere el candidato que lo elijan?
- ¿Por qué representa una opción mejor que la de sus candidatos?
- ¿Qué políticas va a llevar a cabo?

A su vez **Faucheux**³⁷ se refiere al mensaje como “el Santo Grial de la estrategia electoral”. Recupero la primera de las ideas manifestadas, y es que siempre debe de saberse porque se presenta uno a las elecciones. Cabe dedicarle el tiempo necesario hasta encontrar la mejor forma de expresar el porqué, que seguro existe. En varios manuales se pone como ejemplo la torpe respuesta que dio el senador **Edward Kennedy** a esta pregunta; dudó y no acabó respondiendo con claridad,

³⁴ En un discurso tipo, una persona transmite el 55% del mensaje a través del lenguaje corporal, de la expresión facial y de otras claves visuales, el 38% por su cualidad vocal, y sólo el 7% por el contenido. De modo que el 93% de lo que le llega al votante no tiene nada que ver con lo que se le está diciendo, y casi todo proviene de cómo suena y aparenta el hablante. Gary Genaro.

³⁵ Leonard Saffir

³⁶ Doctora en comunicación por la Universidad de Navarra y Máster en Administración Pública por Harvard University, fue asesora de comunicación del Gabinete Aznar. Actualmente trabaja en el diario “El Mundo”

³⁷The Road of Victory: The Best of the Best from Campaigns and elections, Dubuke, Kendall/Hunt, 1995.

lo cual quiero recordarle a aquellos que sean candidatos, que la respuesta que tu no des de forma clara y contundente, o bien, los otros se la inventan, o especulan, a cual peor. **Paul Lutzquer**³⁸ define diferentes tipos de mensaje, entre ellos, mensaje para persuadir, movilizar, de miedo y de esperanza.

Sea como sea, son muchas las citas que afirman que cuando hablamos del mensaje político, nos encontramos frente a una de las cuestiones más importantes de la campaña, sin olvidar el candidato y la estrategia.

La utilidad de un mensaje queda fuera de toda duda, pues es tu carta de presentación, resume aquello que para ti es y será prioridad política; acertar en esto, supone un gran trabajo avanzado. Sin embargo, la construcción ni de forma técnica ni de forma política es tarea fácil. Quizá me atrevo a decir que es lo más difícil, porque tener una buena estrategia requiere tiempo y trabajo, tener un candidato “no malo”, como afirma **Joseph Napolitan**, resulta más o menos fácil, o como dice **Roberto Izurieta**³⁹ “encontrar un líder culto en todo un país no es difícil, pero encontrar un líder que sepa comunicar cosas complicadas de manera sencilla es algo difícil de hallar”. Sin ánimo de polemizar, la tradición academicista de nuestros líderes les da un gran saber, grandes cantidades de conocimiento, lo cual les impide en innumerables ocasiones simplificar todo esto en segundos.

Xavier Roig le da una utilidad más al mensaje político. Afirma que “sirve para diferenciar claramente, o debería ser así, a tu candidato de tu adversario”, es decir se compone de “claridad y contraste” como características que acompañan a un buen mensaje. Para ejemplificar esto último hay que recurrir al más docto en esta técnica, el presidente **Kennedy**: “No preguntes qué puede hacer tu país por ti, sino qué

³⁸ Asesor del Partido Demócrata estadounidense

³⁹ Actualmente es director de la Escuela de Post-Grado The Graduate School of political Management en The George Washington University. A parte es el primer latino reconocido con el premio Rasing Star de la consultoría.

puedes hacer tu por tu país”. La técnica del contraste ofrece una contundencia inapelable a tu mensaje. Utilizado en la campaña del 1960, por su parte facilitaba la decisión del voto, rico o pobre, esperanza o desilusión, primero o último, etc. Una serie de conceptos encadenados que te llevan a una decisión más fácil.

Perseguimos lo que se describe en inglés como las “hot words” o palabras calientes, por su impacto. No debemos por eso confundir el mensaje con el lema o slogan de campaña. Estos últimos, sin voluntad alguna de bromear, recojo una afirmación de **Roberto Izurieta**, “son como el suflé, los buenos crecen a la perfección, los malos caen como piedra en arrecife”.

2. Tipos de mensaje

Pero las formas en las que se desarrolla el mensaje son variadas. A título de ejemplo me gustaría citar unos cuantos por los que tengo una especial predilección, no siempre política, sino simplemente personal. Mensajes directos al electorado.

Autor	Mensaje
George W Bush. 2004	You and your kids be safer ⁴⁰
Bill Clinton. 1996	Lucharé por garantizar un permiso familiar, por enfermedad y maternidad, un aumento del salario mínimo y un crecimiento del gasto federal en policía
José Luis Rodríguez Zapatero. 2004	No os fallaré!
Pasqual Maragall. 2003.	Trabajaré para construir una Cataluña de y para todos los catalanes.
Ronald Reagan. 1980	Me opongo al reclutamiento en tiempos de paz.
Martin Luther King, Jr	I have a dream ⁴¹
Carlos Menem	Por los niños pobres que tienen hambre, por los niños ricos que tiene tristeza!
Felipe González. 1993	He entendido el mensaje de la ciudadanía, os propongo el cambio del cambio!

⁴⁰ Tu y tus hijos estaréis más a salvo

⁴¹ Tengo un sueño. Referencia extraída del discurso de Martin Luther King, Jr. The March on Washington address, 28 de agosto de 1963. Great american speeches. Editorial Gramercy.

Éstos podrían ser una pequeña muestra de mensajes que pasarán sin lugar a dudas a la historia, entre otras cosas porque funcionaron a la perfección. Una vez pronunciado, las cotas de popularidad de los mismos se remontaba o crecía aún más.

Pero, ejemplifiquemos aún más, los mensajes de contraste son tan necesarios como efectivos, entre otras cosas porque definen y construyen al adversario de forma rápida. A continuación se recogen una serie de locuciones de spots electorales.

RONALD REAGAN 1984

Las cosas están mejor ahora que hace 4 años. Sus políticas han mejorado la economía, reducido la inflación, rebajado los impuestos, frenado el crecimiento del gobierno y reforzado las defensas militares del País, no volvamos atrás, a la época Carter – Mondale.

BILL CLINTON 1992

Bill Clinton traerá el cambio y mejorará la economía. Clinton comprende a la gente normal y corriente y la necesidad que tiene de una nueva esperanza Bush –Quayle no comprenden a la gente corriente. Es por esta razón que Clinton trabajará por una rebaja de los impuestos de la clase media, unas mejores oportunidades para los que están en una situación de dificultad, mujeres trabajadoras, afro-americanos, gays y los pobres, y una atención de salud asequible para todos y todas.

JOSE MARIA AZNAR 1996

Hay una nueva mayoría de españoles que esperan soluciones nuevas a problemas que ya se han hecho viejos, luchar contra el paro y vencerlo, crear empleo estable, garantizar las prestaciones sociales, y muy especialmente la de nuestros mayores. Una nueva mayoría que aporta soluciones.

En los tres casos se presentan como garantías de buen funcionamiento, siempre construyendo un adversario, citándolo o no, pero dejando claro de forma implícita o explícita, quien es.

Quiero relacionar una serie de **mensajes en positivo**, pues no siempre la política de comunicación es ataque.

Emisor	Mensaje
PSC⁴²	Visca Catalunya!
PSC	Si gana Zapatero, gana Cataluña
PSOE⁴³	Otra forma de ser, otra forma de gobernar.
Ronald Reagan	Vuelven los puestos de trabajo, vuelven las viviendas, y por primera vez en mucho tiempo vuelve la esperanza en el futuro.
PP⁴⁴	España va bien

Mensajes de **ataque al adversario**, no siempre con humor, otras sí.

Emisor	Mensaje
PSC	Si tú quieres, derrotaremos al PP
PP	Paro, despilfarro y corrupción
PP	Váyase señor González!
Lyndon B Jonson. 1964	Lo sentimos senador Goldwater. Simplemente no podemos arriesgarnos.
PSOE	España va bien. Feliz día de los Santos inocentes ⁴⁵ .
PSOE	El Gobierno no está en crisis, los ministros hacen su trabajo, El Presidente controla la situación. Y los niños vienen de París.
PSOE	España, iba bien.
Humphrey contra Agnew. 1968	(Risas al principio del spot) Agnew For vicepresident. This would be funny if it warren't be serious
Campaña Argentina 2003. RECREAR	La compra de votos con choripán no elimina la pobreza, la alimenta

Ejemplifiquemos diferentes lemas de campaña, slogans, lo cual adelanto es una selección personal de entre centenares.

Emisor	Lema
D. Eisenhower. 1952 ⁴⁷	It's time for a change ⁴⁸
J.F Kennedy, 1960	Leadership for the 60's ⁴⁹
Felipe González. 1982	Por el Cambio!
Bill Clinton. 1992	For people, for change. People first ⁵⁰
GW Bush.2000	Reformer with results. Real plans for real people ⁵¹ .
Tony Blair. 1997	People, not privilege ⁵²
Tony Blair. 1997	The many, not the few ⁵³
Pasqual Maragall.2003	Ara Maragall President! El canvi per Catalunya ⁵⁴
Jose Luis Rodriguez Zapatero. 2004	ZP. Zapatero Presidente. Merecemos una España Mejor.

⁴² Partit dels Socialistes de Catalunya. www.socislistes.org

⁴³ Partido Socialista Obrero Español www.psoe.es

⁴⁴ Partido Popular www.pp.es

⁴⁵ Campaña publicada el 28 de diciembre.

⁴⁶ Agnew para Vicepresidente. Podría ser divertido, si no fuera tan serio.

⁴⁷ Es el primer mensaje en unas elecciones presidenciales americanas.

⁴⁸ Es momento de un cambio.

⁴⁹ El liderazgo para los sesenta

⁵⁰ Para la gente, para el cambio. La gente primero.

⁵¹ Reformismo con resultados. Planes reales, para gente real.

⁵² Gente, no privilegios.

⁵³ Para todos, no para unos cuantos

⁵⁴ Ahora Maragall President! El cambio para Cataluña

Por último **mensajes directos a los sentimientos** del electorado, ya sean recogidos en campañas gráficas o spots televisados

Emisor	Mensaje
José Luis Rodríguez Zapatero. PSOE. 2004⁵⁵	Mírame a los ojos y dime que eres de derechas
Duhalde	Queridos argentinos y argentinas... quiero antes de nada hablar a corazón abierto con cada uno de ustedes.
Campaña PSOE 2004⁵⁶	Señores del PP: Me quedan 20 años para pagar el piso. Soluciones ahora
Campaña PSOE 2004	Señores del PP: No quiero vivir en una ciudad insegura.
Campaña PSOE 2004	Señores del PP: Nadie me quiere hacer un contrato estable.
Campaña de Mauricio Macri⁵⁷	Una chica presa en la ciudad, porque sus papás no la dejan salir, su ciudad es insegura.
Campaña de Mauricio Macri	Raúl es un desempleado de 57 años. Sin trabajo, no hay dignidad.

He presentado, con la voluntad de mostrar y de entretener la lectura para, como no, enseñar una pequeña muestra de la creatividad de las campañas políticas, en un repaso por España, EUA, Argentina, Gran Bretaña, Cataluña, etc. Espero que haya gustado, y recuerden que hay miles más por lo cual presento aquí una selección personal y por tanto subjetiva, pero creo ejemplifican lo que se quería expresar.

⁵⁵ Cabe recordar que los ojos del entonces candidato Zapatero jugaban un papel importante en la comunicación de campaña.

⁵⁶ Quisiera hacer una referencia especial a ella, diseñada en su totalidad con la colaboración de Juan Campmany. Creo que resume perfectamente una campaña de comunicación de sentir emociones. En las tres se añade la imagen gráfica de un joven, una señora de mediana edad, y una joven para ejemplificar el target al que va dirigido.

⁵⁷ Candidato a Diputado en las últimas elecciones legislativas argentinas. Ambas se acompañaban de la imagen de una niña encerrada en su casa, y de un hombre buscando empleo en los periódicos.

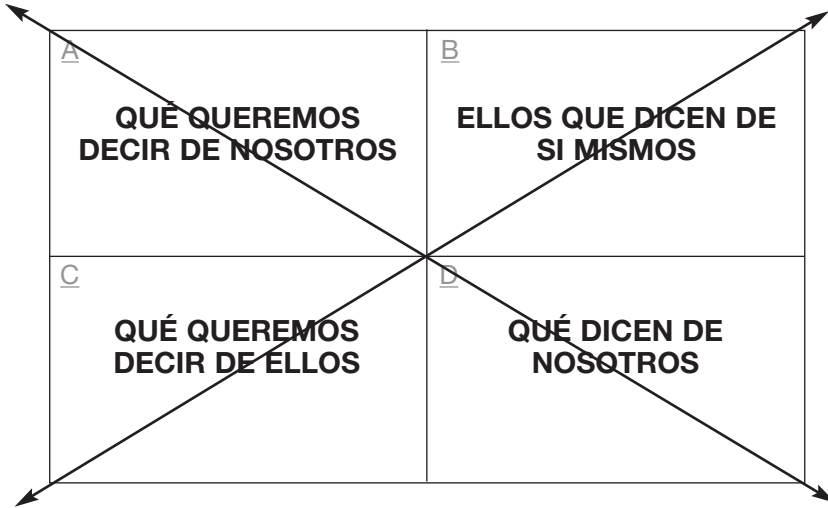
3. Características del mensaje

A mi parecer, el mensaje consta de 14 características que deben marcar la diferencia a la hora de describir un buen de un mal mensaje.

1. **Creativo:** Ha de estimular al elector a votar por nosotros. Su comunicación debería ser fundamentalmente emocional.
2. **Estilo:** Que imprima el carácter propio del candidato o de la organización como comportamiento colectivo.
3. **Fuerza:** Capacidad de primar sobre los otros.
4. **Visión:** El punto de vista particular de cada una de las propuestas que queramos trasladar.
5. **Posición:** Definir perfectamente nuestro comportamiento, posición o pensar respecto a todos los temas de campaña.
6. **Carácter:** Definir los rasgos más característicos de nuestra propuesta.
7. **Valores:** Entendido como valor añadido de nuestra propuesta.
8. **Conciso:** Breve, con capacidad de expresar todo en poco.
9. **Que conecte:** Fácilmente identificable con nuestro electorado.
10. **Convinciente:** Creíble frente al espectador u oyente
11. **Vistoso:** Busca llamar la atención evitando los elementos más clásicos, tradicionales o aburridos.
12. **Constante:** Ha de ser repetido por todo el mundo en todo lo que hacemos.
13. **Contrastado:** Perfectamente diferenciado de las posturas o posicionamientos del resto de adversarios o competidores.
14. **Contundente:** Que produzca gran impacto en el electorado de manera que sea capaz de convencerle de inmediato.

4. Creación del mensaje

MESSAGE BOX. Caja de Paul Tully⁵⁸.



El funcionamiento del mismo es muy sencillo: sólo se deben cruzar las coordenadas. El dominio en esa forma implica tener en tus manos un mensaje mejor que el de tu adversario, y que se sepa. Eso no quiere decir el mensaje ganador, a veces el menos malo, que ya es mucho. El funcionamiento es en diagonal siguiendo la fórmula que aquí se presenta.

Completado este esquema se conocen las virtualidades y defectos de nuestro mensaje, y como no, del adversario. Poner a prueba lo que decimos en este esquema nos permite ganar seguridad en la elaboración del mismo, de los temas más generalistas hasta los temas más detallados o minimalistas de la acción política. Permite darse cuenta de la importancia de controlar el diálogo en una campaña.

⁵⁸“un mensaje es un cuerpo limitado de información sincera, que es transmitido conscientemente por un candidato y una organización con el fin de suministrar las razones persuasivas para que el electorado elija y actúe a favor de la opción que está ofreciendo el candidato”

Fundamentalmente es una técnica de organización del mensaje, de análisis en una sola serie de los pros y contras, del buen manejo depende el éxito. Simplemente expongo una manera más, quizá la más utilizada para la creación. Ha de primar A por encima de D y ha de primar C por encima de B

5. Desarrollo del mensaje

A la hora de desarrollar el mensaje se deben de tener en cuenta varias cuestiones, a mi parecer. La primera de ellas es pensar si se dirige a todos o una parte del electorado, saber de qué estás dispuesto a hablar y de qué no, qué temas quieres proyectar en campaña, y qué elementos están implícitos en tu mensaje, como por ejemplo los valores a transmitir, previsión de reacciones adversas, capacidad de generar adhesiones. El mensaje debe entenderlo todo el mundo independientemente del target al que pertenezcan. Un mensaje sesgado, o es intencionado, o es una estupidez, si es voluntario perfecto, si no, es una pérdida de tiempo precioso, y en campaña no sobra.

El mensaje creado debe permitir pensar a quien lo oye que el candidato comparte sus mismos valores. En gran parte el éxito de **José Luis Rodríguez Zapatero** en la última campaña de 2004 que acabó con él mismo en la presidencia del gobierno español se podría resumir diciendo que tuvo la capacidad de conectar, de compartir valores y voluntades con gran parte del electorado. Saber qué sucedió el trágico 11-M era una aspiración de la mayoría de los ciudadanos.

El mensaje no es simplemente una rima fácil, un estribillo de una canción; se trata de un proceso muy riguroso de creación. Hay que pensar que las elecciones se ganan no sólo por los temas que en ella se

tratan. De hecho yo diría que éstos no están en el “top ten” de los motivos de voto. La gente quiere confiar en alguien, y el mensaje que se traslade supondrá incrementar o no nuestra cuota de confianza ciudadana. Se requiere mucha disciplina en la creación y sobre todo en la aplicación y repetición del mismo. El mensaje debe ser creíble y segmentado.

Aún así, nos pongamos como nos pongamos, la gente escucha lo que quiere. Por tanto, por mucho que lo intentemos, si queremos que nos escuchen debemos ser positivos, no aburridos y repetir, repetir y repetir⁵⁹. Pensemos que la gente olvida, entre otras cosas por una cuestión de higiene mental. Lo único que nos queda es llamar la atención: por favor, pongan límite a su inventiva, no todo vale.

Debemos ser positivos porque los mensajes negativos y desgraciados no gustan de ser oídos, posiblemente porque crean mala conciencia, o en muchas otras ocasiones porque simplemente incomodan. Como expresa **Roberto Izurieta**, “el tema mismo de la política es aburrido, la política trata mayormente de números (la economía) y de lógica (los argumentos). Si se preguntara a los estudiantes cuáles son las materias menos atractivas para ellos, pienso que muchos dirían las matemáticas y la filosofía. La diversión en las aulas está en el arte y en el deporte”. Por lo tanto, no intentemos ser divertidos, porque caemos en el riesgo de ser graciosos, y no siempre se consigue. Dediquémonos a hacer nuestro trabajo, que es ser solventes y creíbles. La técnica del humor no todo el mundo la controla: la mayoría de las veces son bromas de mal gusto que se giran en contra de uno mismo. ¿Acaso ya nadie recuerda aquella gran broma, en el que el ex-ministro de Defensa español, **Federico Trillo**, en un alarde de simpatía regaló un euro a la periodista que le preguntó por las armas de destrucción masiva en Irak? O cuando **José María Aznar** se refirió al submarino británico atracado en Gibraltar,

⁵⁹A los 3 días la gente habrá olvidado el 90% de lo que oyó, y el 80% de lo que leyó. Creo sinceramente, por una cuestión de higiene mental

del cual se decía que era tóxico y nocivo radiactivamente, cuando lo llamo “Yellow submarine”. Ciertamente, el humor no es fácil y en estos casos quedó demostrado que no era lo suyo. Lo que era una forma de quitar hierro, se convirtió en una manera de generar en la ciudadanía rechazo por demostrar tomarse a broma las preocupaciones del país, o de una parte de ellos, sinceramente, no se lo recomiendo a cualquiera. En esto como en otras cosas, hay que saber.

Una última cuestión, humanice el mensaje, trasládalo al plano personal, a las cosas del día a día, a lo que entiende todo el mundo; lo hará más creíble y cercano para quien lo escucha o ve.

6. Plan de comunicación

El plan de comunicación es el resultado de la estrategia. Recuperemos una afirmación anterior: “Una campaña de difusión política debe estar respaldada por una infraestructura muy bien diseñada y un equipo de personas ad hoc que tendrán que llevar a cabo unas tareas determinadas”. **Philippe J.Maarek.**

Sin lugar a dudas es uno de los documentos más importantes a incluir en la estrategia de la campaña. Se debe incluir el qué, cómo, para qué, y cuántas veces. Por tanto debemos seguir una serie de consejos al plantearlo. Debemos hablar de aquellos temas que interesan a la gente. Parece obvio una vez más, pero les aseguro que no siempre es así. A ser posible que afecte a la gran mayoría de los ciudadanos; debe ir en la línea de nuestras propuestas, por lo tanto debe reforzar aquello que decimos y hacemos.

A la hora de trazar el plan de comunicación debemos mirar de facilitar al máximo la tarea de nuestros principales consumidores, la prensa, ser

sinceros en la cosas que decimos, nunca mentir, prever un plan para la venta de noticias, trabajar con la idea permanente del titular que queremos obtener, y pensar que cada día salen noticias a la calle y que por tanto ese debe ser nuestro objetivo.

En el plan de comunicación se deben introducir todos aquellos elementos que de alguna u otra manera formarán parte de la comunicación de la organización, el merchandising, la campaña de publicidad, la temporalización de los impactos públicos de nuestras acciones o medidas. En definitiva el Plan de comunicación no deja de ser un plan de trabajo a meses vista de lo que vamos a querer comunicar en un futuro y que contempla las formas y métodos que desarrollaran la comunicación, tanto externa como interna de la campaña. Para esto, es imprescindible rodearse de profesionales. El trato de la comunicación no es cosa fácil, y sí estratégica; por tanto, no debe dejarse en manos de cualquiera.

A la hora de comunicarnos con la gente no olvidemos que debemos entender la comunicación en campaña como una gran oportunidad de diálogo con la ciudadanía. Los objetivos del plan de comunicación a parte de ordenar todo el proceso, del qué, cómo, cuándo y dónde, y cuántas veces, debe también responder a estrategias electorales; es decir, como todo en campaña, pretende movilizar a nuestro electorado, y no incitar ni molestar al adversario. No es fácil, pero ese es nuestro objetivo y nuestra obligación. Pero recordemos que por encima de todo, todo lo que se diga, se debe entender de forma fácil y sencilla⁶⁰.

Cuando alguien trabaja en la elaboración del plan de comunicación debe plantearse todos los ámbitos de la misma, las palabras, la escritura, la imagen, pero también el rostro, los gestos, el tono de voz, las actitudes, los espacios seleccionados...

⁶⁰ Julio Feo. Secretario personal del Presidente Felipe González decía "Felipe, habla para que lo entienda mi madre"

Contemple también aquellos elementos de utilidad en la campaña como son los recursos para suavizar el lenguaje. Tal y como ejemplifica **María José Canel**⁶¹, cambie “Programa para niños retrasados mentales” por “Escuela para niños excepcionales” y deje de hablar de “Control de natalidad” y hable de “Planificación Familiar” entre otros.

Una última aportación, en todo el plan de comunicación se debe trabajar con la idea de trasladar al electorado una única proposición. Es lo que se conoce como USP⁶² y que **Maarek** define como “la expresión que comprende un doble elemento, la búsqueda de un factor diferenciador y la simplificación”. Por lo tanto, aquello que propongamos fundamentalmente se debe de ver diferenciado del resto de adversarios y a la vez debe reunir en si misma, la capacidad de resumir de la forma más breve posible toda nuestro mensaje.

Aún con todo el mejor método de comunicación sigue siendo el personal, entendido como canal de comunicación más persuasivo.

7. Publicidad Política o Publicidad y Política

No hay ni que decir que la publicidad hoy en día no es ni de lejos lo que era. El simple anuncio de un producto y sus virtudes quedan atrás. Hoy la publicidad más que productos intenta vender valores (marca es como se conoce entre el medio profesional). IKEA, BMW, Danone o Nike venden tanto producto como estilo de vida, valores que rodean a una idea. Como dice **Mario Herreros**, “no hay ninguna diferencia entre un reloj de Quartz de 6 euros o de 6 mil, el material es el mismo”, pero los valores y sentimientos de pertenencia a una clase o a otra divergen

⁶¹ Comunicación Política. Técnicas y Estrategias para la sociedad de la información. Tecnos. 2005

⁶² Unique Selling Proposition. Proposición única de venta

bastante los unos de los otros. Comprar una marca de yogurt u otra para tu hijo te definirá a la vez como mejor padre, seguramente, la que lo haga será la mas cara, ¡cosas de la publicidad! La publicidad hoy en día está en todas partes, por tanto la publicidad política compite en campaña no sólo con la de los adversarios sino con la de los millones de impactos publicitarios que recibe una persona al día ya sea por la televisión, la radio, las carteleras o los folletos publicitarios que aparecen en tu casa. Por lo tanto la competencia es muy dura y destacar no supone sólo hacerlo con tus adversarios políticos sino con empresas multinacionales y multimillonarias que invierten en publicidad para sus productos. La diferencia principal entre nosotros y Coca-cola es que éstos últimos invierten millones en publicidad para que gente como yo seamos capaces de canturrear, sin excesiva dificultad, “Siempre Coca-cola”.

Hoy en día, la línea que separa la información de la publicidad cada vez es más delgada, casi imperceptible, y más aún si quien participa a veces de la publicidad son presentadores de telediarios o noticieros estatales. Añado aquí una frase que por cruel que sea, es absolutamente realista de la percepción que se tiene de la venta de un mensaje publicitario. Dice “Para que un mensaje publicitario sea percibido, hace falta que el cerebro del telespectador esté disponible. Nuestras emisiones tienen por vocación hacerlo disponible, es decir, distraerlo... Lo que nosotros vendemos a Coca-Cola es tiempo de cerebro humano disponible⁶³.”

En publicidad no se puede pretender que tu producto tenga todos los valores. Al igual en política. Uno no puede representar todos los valores, pero lo que sí puede hacer, sin lugar a dudas es intentar representar bajo sus siglas, candidato, mensaje, marca, los valores representados o adquiridos por la mayoría, sino recurriremos a la sentencia de “Señor, a fuerza de intentar ser tantas cosas, ya no somos nada”⁶⁴.

⁶³ Patrick Le Lay. Presidente de TF1

⁶⁴ Samuel Jonson. Extraído del libro Pro Logo de Michel Chevalier y Gérald Mazzalovvo. Belacqva.2005

En cualquier caso, hoy en día un buen material publicitario es aquel de mucha foto y poco texto. Así pues el arte de la comunicación publicitaria radica en parte en saber construir discurso y la misma historia con imágenes. A priori no hay nada que pueda atraer en exceso a la gente a la lectura férrea y apasionada de la publicidad política. Así pues, imaginación al poder! Nunca mejor dicho.

En términos generales la publicidad actual es la de las órdenes, la de las preguntas retóricas de fácil respuesta. Normalmente, hazlo⁶⁵.

Quiero añadir ciertas afirmaciones del profesor **Mario Herreros**⁶⁶, a tener en cuenta. La primera de ellas "El marketing no cesa nunca, no descansa jamás", la cual cosa tiene de obvio tanto como de cierto. Una segunda "la inversión en publicidad no es proporcional al resultado, éste se mide por notoriedad, pero es imprescindible hacerla". Y una tercera que refuerza la idea de invertir en publicidad de manera casi obligatoria y que me resultó atractiva por su crudeza: "la gente se acuerda del primero, a veces del segundo y jamás del tercero, a una campaña, que yo sepa se viene a ser el primero". Así pues, si se quiere ganar se ha de invertir, pero no hace falta derrochar; saber cuál es la justa medida vuelve a ser la clave del éxito, claro que si fuera fácil, ganar no sería tan complicado de lograr.

Aún con esto quiero añadir que las campañas se ganan en la calle, viendo gente, y escuchando al ciudadano el doble de lo que debemos hablar, pues para algo tenemos dos oídos y una sola boca. Consejo, cuidado con hacer publicidad cuando no toca, y cuidado con la inversión, está limitada a un coste y éste a veces cuesta de cumplir.

⁶⁵ "Te gusta conducir" de BMW, "Redecora tu vida" de IKEA o "Just do it" de NIKE son un buen ejemplo.

⁶⁶ Teoría y técnica de la propaganda electoral (Formas Publicitarias) Promociones y Publicaciones Universitarias SA, Barcelona 1989.

Principio de “Think visually”⁶⁷

Todo aquello que comunicamos en publicidad debe tener mínimamente una forma atractiva en nuestra mente, no pienses nada que no puedas imaginarte, o ni tan solo darle forma. No comuniquemos nada que no te puedas imaginar; es lo que llamamos el principio de “Think visually”.

Principio de “Todo comunica”

En campaña, todo lo que se diga y haga comunica. Desde la tipología de actos, la presencia en unos u otros barrios, el candidato, los colores, las imágenes utilizadas, el material de campaña regalado o distribuido, etc. En su conjunto trasladarán a la ciudadanía una imagen de nosotros u otra.

8. La oficina de comunicación y su relación con los medios

Vaya por delante que la diferencia entre oficina de prensa y oficina de comunicación no siempre está clara, a diferencia de los americanos que sí lo separan. El jefe de prensa y el jefe de comunicaciones no son lo mismo, si bien ambos trabajan con los medios. Los resumimos diciendo que el primero de ellos es reactivo y el segundo propositivo. Como hablamos de la realidad próxima, hablaremos de la oficina de comunicación como aquí se entiende, aún a sabiendas que el DIRCOM, el director de comunicaciones, no siempre cumple esa función. Para los que estén especialmente interesados en este tema les recomiendo que vean una serie de la que soy especialmente seguidor, “**West Wing**”⁶⁸

⁶⁷ Piensa visualmente

⁶⁸ www.warnerbros.com

(El ala oeste de la Casa Blanca), y si no, le recomiendo una conversación con **Gabriel Colomé**, especialista, creo por igual, en ambas cosas, en las oficinas de comunicación y en la serie televisiva *West Wing*. Póngalo a prueba y pregúntele.

Pero prefiero entrar en materia diciendo que la principal utilidad de la oficina ha de ser la de estar al servicio de la comunicación de la campaña y al servicio de la prensa en la campaña; no confundir con hacer lo que los periodistas nos digan, faltaría más. Hay que trabajar con ellos y llevarse bien, punto. Cada día salen a la calle miles de noticias, en periódicos, radios, informativos varios, prensa digital, televisiones, etc. Páginas y páginas, minutos y minutos de información, y cada día salen con o sin noticias de políticos. Así que, primera regla, la noticia es para el que la trabaja, y eso quiere decir algo más que enviar un e-mail a la redacción de turno. La preparación del contenido, del formato, la noticia en si, que no sea más de lo mismo, la presentación con originalidad, sin caer en la extravagancia requiere de horas y de profesionales.

Pensemos que nos dedicamos a fabricar y vender noticias. Noticia es, como dijo el **presidente de Brasil, Lula**, “aquello que los políticos esconden” lo cual ya es significativo de la realidad. El enfrentamiento con la prensa no es una buena opción. De hecho es pésima, y debemos entender que ellos hacen su trabajo, las preguntas incómodas van con nuestra profesión y también con la suya, para ello debe de haber la capacidad previa de preparar las preguntas y respuestas que nos resulten incómodas.

Me permito tomar como referencia una de las aportaciones del libro “**El Príncipe Mediático**”⁶⁹ , que cito textualmente:

“¿Qué papel juegan los medios de comunicación durante un período electoral? Esta pregunta se la formuló el político norteamericano de

⁶⁹ Gabriel Colomé

origen austriaco Paul Lazarsfeld (1901-1976) en la década de los años 40, en las elecciones presidenciales norteamericanas. Quería saber si los medios tenían alguna influencia en el cambio de voto de los electores. La respuesta fue que no, pero descubrió, en cambio, que los medios de comunicación refuerzan la predisposición favorable de los electores a votar por un candidato”

La relación con los medios se basa pues, en la colaboración mutua. Son imprescindibles para nosotros, por lo tanto merece un especial interés hacer bien el trabajo. En el trato con los medios nunca mienta, emita mensaje simples y breves que no duren más de 20 segundos a ser posible, seamos respetuosos con su trabajo, aproveche cada ocasión, prepárese las declaraciones y las entrevistas. Intentemos ser entretenidos y hablemos de los problemas de la gente, los medios, más que los políticos, los escucha el resto de ciudadanos que no se dedican a ello. Y por último si frente a los medios no se sabe la respuesta, se dice no lo sé, sin miedo, y si no se atreve, recuerde un consejo de **Marx, Groucho**. Es mejor estar callado y parecer tonto, que hablar y despejar las dudas definitivamente. Y si todo esto le fuera muy difícil, límitese a escuchar, hablar menos y sea breve.

9. Marketing directo

Empiezo diciendo que el marketing directo, igual que el marketing electoral, no está para incrementar la participación en las elecciones, sino para ganarlas. Siento desilusionar a alguien con esto, pero esto de las elecciones es así, uno viene a ganarlas y no siempre lo consigue, ¡imagínate desviar la atención en otras cosas!

La ventaja del marketing directo no es otra que, dada la imposibilidad de los grandes medios de dar el mensaje en las condiciones exactas y en los límites precisos a todo el mundo y por igual, aún siendo menor su incidencia, potencia la comunicación personal y directa, que por el momento se reconoce como la mejor de ellas, a la par que logra hacer un targeting mayor del electorado, a cada uno, lo suyo.

Medios ya tradicionales como el puerta a puerta, los mailings a los hogares de los sufridos ciudadanos, los e-mails a sus correos⁷⁰, los SMS a móviles o celulares, las llamadas telefónicas, suponen una tarea imprescindible a realizar en la campaña. Por muchos medios publicitarios utilizados, vallas, anuncios, dípticos, y papelería variada de diferentes colores y formatos nunca podrá ser substituido por el contacto directo con el electorado.

En términos militares, y que nadie me interprete mal por la diferentes alusiones al término, se habla de la publicidad como la guerra de aire “Air war” y el marketing directo como la infantería o “Ground war”. **“Air war vs Ground war”**, añadiendo si cabe, que la guerra siempre la gana la infantería. Las elecciones siempre las gana la infantería. Para ganar hay que pisar la calle, hablar con la gente, conocerla, escucharla, en definitiva, hacer campaña. Nadie ganará las elecciones desde su despacho diseñando campañas de publicidad.

⁷⁰ Figura institucionalizada como los e-voluntarios

Me gusta resumirlo, en una época tecnológica como la que vivimos que **“High touch is more important than high tech”⁷¹**.

Especial importancia tienen las nuevas tecnologías en esto. Como le he escuchado en numerosas ocasiones a **José Zaragoza**⁷², “la próxima batalla será en la red. Quien no esté en ella, y no la domine, tiene desde ahora una batalla perdida”. Actualmente el uso de Internet, como mínimo en España, no es mucho y está concentrado entre el público más joven, no así en países como Estados Unidos que es más utilizado, y aún siendo igual de forma mayoritaria entre los más jóvenes, el resto de población supera en uso al nuestro. Pero con todo, la comunicación por Internet, y las técnicas de “marketing viral”, las famosas cadenas para que me entiendan, ahorran costes, ganan en velocidad, son prácticamente instantáneas, y el efecto multiplicador de las campañas en la red es desmesurado, llegando a perder el control de en que lugar del mundo circula tu información. Más de 70 millones de blogs, centenares de millones de páginas web hacen de Internet una herramienta a contemplar en las campañas electorales y políticas. La comunicación en la red forma parte de la estrategia de campaña, e ineludiblemente debe formar parte de la táctica.

Se calcula que sólo se lee un 3% de la información que existe en un espacio web. Por lo tanto, vuelvo a repetir, que aquí, más que nunca, cobra especial importancia la imagen. Las historias en la red reproducidas por imagen y video son mucho más exitosas. El recorrido por las imágenes ha de ser el recorrido por nuestra historia, por nuestro mensaje o por nuestro programa.

⁷¹ El contacto, es más importante que la tecnología.

⁷² Secretario de Organización del Partit dels Socialistes de Catalunya

¡Y RECUERDA...!

Nota de presentación al capítulo

En campaña, como dice **Joseph Napolitan**, se requiere de dos cosas de forma prioritaria: un candidato y una estrategia, por este orden. Pero nadie duda que hace falta una cosa que sólo se consigue con el tiempo: experiencia. Ésta es la que motiva este capítulo, un capítulo que nada tiene que ver con una gran experiencia sino con todas aquellas cosas que ayudan a suplirla, aquellos temas que vale la pena tenerlos presente desde un principio por la experiencia acumulada por otros, o simplemente por la mucha lectura de materiales electorales, verdadera fuente de errores y derrotas, base, sin lugar a dudas de las futuras victorias.

Espero sin lugar a dudas que lo que aquí presento sea de utilidad, pues, en muchas ocasiones, los errores se esconden en lo que a continuación se detalla.

No todo el voto es igual

La segmentación del voto nos lleva a centrar nuestros esfuerzos de gestión en campaña. El **“voto propio”**, el incondicional, el que siempre nos vota, requiere de un trato especial, quiere saber de nosotros, es para ese grupo que debemos trabajar para reforzarlo, para no perderlo. Es nuestra auténtica base electoral. Nada sería de los partidos sin él, pues nadie se imagina empezar cada proceso electoral sin tener a nadie contigo de forma incondicional. En segundo lugar, un grupo especialmente peligroso para nuestras expectativas electorales: los **“abstencionistas propios”**, ese grupo de gente que de votar lo hace por nosotros pero que no siempre lo hace por falta de motivación e incluso a veces conscientemente como castigo por nuestras acciones. A este grupo hay que darles motivos en campaña para arrastrarlo a las urnas. En tercer lugar están los **“indecisos”**, grupo importante que pueden mover el resultado de las elecciones de forma notable. No es un voto ideológico, pues de serlo formarían parte de uno de los dos primeros grupos. A éstos, la candidatura y el programa son elementos que les pueden atraer. En realidad, la actitud es de persuasión hacia este colectivo, para lo cual, las artes y prácticas del marketing político y electoral deben trabajar fundamentalmente para ellos. Son el objeto del marketing. Hablamos de un tanto por ciento no superior en ningún caso al 10. Y en último lugar los **“votos contrarios”**, gente que jamás nos votará y a los que sinceramente no hay que darles motivos para que lo hagan. La segmentación del voto es un valor primordial para establecer una estrategia de campaña igual, a la par que diferente, para cada grupo de electores. En otros términos, uno debe de saber diferenciar entre el voto urbano y rural, el voto joven, el que vota por primera vez, el profesional, el jubilado, las mujeres, etc. Colectivos todos ellos con sus especificidades. Pongo como ejemplo de extrema segmentación lo que **Bill Clinton** hizo en sus campañas: llegó a la conclusión que uno de sus objetivos era lo que él denominó las **“Mummy soccer”**, las madres que llevaban a sus hijos al fútbol como posible votantes. Dicen de todas

maneras, que quien no gana en las mujeres, acaba no ganando las elecciones. Pongo a prueba aquí no sus dotes de persuasión, sino las de seducción y convencimiento de un grupo como éste, que cada día, por suerte, es más activo y está más integrado en las dinámicas políticas cotidianas.

Existen a parte de la que aquí presentamos otra organización de la segmentación del voto. Una de ellas habla de “**voto duro**” que define a las personas que sí que votan y lo hacen de forma coherente; el “**voto blando**” que vota, pero no es coherente en sus acciones a la hora de manifestar preferencia por una u otra opción política; el “**voto posible**”, que vota y es totalmente incoherente en su acción dependiendo de cada proceso electoral; el “**voto difícil**”, que no nos vota y generalmente está en contra nuestro, el “**voto imposible**”, no vota y siempre está en contra, vale la pena no ir a despertarlo, ya lo harán otros en su favor.

Como ven hay tipos y segmentos para todos los gustos y elementos variados para disfrutar de la organización de la campaña. Hagan lo que hagan intenten pasárselo bien, y descubran quién es quien.

Segmentación del voto

TABLA 1.

SEGMENTACIÓN	ACCIÓN/OBJETIVO
VOTO PROPIO	REFORZARLO
ABSTENCIONISTA PROPIO	MOVILIZARLO
INDECISOS	PERSUADIRLO ⁷³
CONTRARIOS	DESMOVILIZARLO

TABLA 2.

SEGMENTACIÓN	ACCIÓN/OBJETIVO
VOTO DURO	REFORZARLO
VOTO BLANDO	ATRAERLO
VOTO POSIBLE	PERSUADIRLO
VOTO DIFÍCIL	OLVÍDESE DE ÉL
VOTO IMPOSIBLE	NO PIERDA EL TIEMPO, EXISTE Y NO LE QUIERE A USTED

Pero no olvidemos que la gente vota por sentimientos, a veces por resentimientos, y por tanto el saber jugar con estos elementos debe ser vital en la definición de la estrategia de campaña y fundamentalmente de

⁷³ Objetivo principal del marketing político y electoral. Entendiendo, como bien define el profesor Mario Herreros, el marketing electoral como una derivación del marketing político en período de campañas.

comunicación. Si la gente vota con sentimientos, vota pues, por deseos, sueños, rencores, voluntades, esperanzas, etc. todos ellos elementos que requieren de la comunicación emocional. La gente, cada vez más, vota por sus necesidades. Lo llamaríamos, la ideología de “que hay de lo mío”, y cada vez, esta ideología es más amplia y mayoritaria. Sus pequeñas cosas deben ser nuestras preocupaciones. Déle a la gente un sueño para que puedan dormir todas las noches. Debemos preguntar por qué no duerme la gente, y esos serán los motivos principales para trabajar en campaña. Por tanto la motivación del voto es diferente en cada caso, y por múltiples motivos. Existiría el “**voto de castigo**”, vota para demostrar su desagrado con el partido de gobierno, “**voto útil**”, opta por aquel partido, que aún no siendo el suyo, cree que puede representar mejor sus aspiraciones, dado que el suyo, sea cual sea, por motivos varios no obtendrá la representación necesaria para formar gobierno. Por ejemplo, los lemas “Con la nueva mayoría” del Partido Popular en el año 1996 o el “Si tu quieres derrotaremos al PP” del PSOE y del PSC en Cataluña en el año 2004, pretendían ir a por ese voto.

Pero existen a parte dos efectos del voto, lo que los anglosajones denominan como “**Bandwagon**”, que define aquel voto que por miedo a quedarse aislado acaba votando al partido que cree va a ganar, apuntándose por decir de alguna manera al “carro ganador”. Y un último elemento, el “**Efecto Under Dog**”, que es el que emite aquella persona hacia un candidato que cree que es injustamente atacado, es decir suma simpatías por ser el atacado, y quiere castigar a quien va a ganar.

Interventores y apoderados⁷⁴

Otra de las cosas a recordar y no olvidar es el trabajo intenso alrededor de la captación de interventores y apoderados; son los representantes del partido el día de las elecciones en cada una de las mesas electorales y en cada una de las circunscripciones. No voy a entrar a definir legalmente sus funciones, más bien quiero recordar simplemente que su papel es fundamental, pues en parte los resultados electorales del mismo día de las elecciones pueden depender de ellos y ellas.

La elaboración de una guía de apoyo para éstos y éstas, la formación previa en sus funciones, la captación de los mismos, es papel fundamental en la campaña. Estas personas serán las encargadas de procurar por el desarrollo de las elecciones así como de defender nuestros intereses, no partidistas sino como participantes de las elecciones.

La posibilidad de defender un voto, la de evitar pucherazos en los resultados, es tarea de esta gente. Un voto no defendido en cada una de las urnas pueden otorgar un diputado, regidor, senador menos, y eso puede costar una alcaldía, una presidencia, una victoria o la posibilidad de formar parte de un gobierno. Lo que no defiendas ese día puedes pagarlo en los próximos años.

Sus funciones no las definiré pues se encuentran reguladas en las legislaciones diferentes. En el caso de España, en la LOREG. No olvidéis que una de sus tareas es asegurar entre otras cosas que se controle de forma exhaustiva el voto por correo⁷⁵.

⁷⁴ <http://www.elecciones.mir.es/eleccanteriores/eur200406/material.htm#6>
http://www.elecciones.mir.es/eleccanteriores/mun200305/manuales_01.htm
<http://www.procesoselectorales.com/fichas/apod.htm#diferencias>
<http://www.procesoselectorales.com/fichas/interv.htm>
<http://www.procesoselectorales.com/fichas/apod.htm>
⁷⁵ <http://www.procesoselectorales.com/fichas/votocoord.htm>

El día “D”

Este día es especialmente importante. Sin lugar a dudas es el examen final, meses, e incluso años de trabajo pasan a examen ese día. La tarea no está toda hecha, ni mucho menos. Hoy es el día que se ganan o pierden las elecciones; dicho de otra manera, se pueden ganar y también se pueden perder en ese día. Para ello, debemos hacer como canta **Joan Manel Serrat** “Hoy puede ser un gran día, plantéatelo así”. Todo debe estar previsto con anterioridad: los interventores y apoderados, con su documentación y sabiendo qué deben hacer, la comida de los voluntarios, los coches para transportar personas, el servicio jurídico en la sede central para consulta de aquellos que la necesiten, la visita del candidato o candidata a las urnas y colegios electorales, la hora y lugar de votación del candidato, las declaraciones del mismo después de hacerlo, etc.

Pero más allá de todo esto existe un trabajo a hacer; es lo que se conoce como efecto “**Get out de vote**”, es decir, perseguir el voto hasta el último momento. Se persigue al votante para saber si ha votado o no; deberíamos saberlo a priori por las informaciones de los interventores y apoderados, cruzar los censos de partido con los de electores te da rápidamente la información de si los tuyos han ido o no ha votar. Esto es tarea previa que se ejecutará ese mismo día. Pero el “Get out the vote”, no se debe dejar sólo para el día “D”; haber mimado a ese elector, felicitado su aniversario o preguntados sus preocupaciones te da la posibilidad de llamarlo ese día.

Un día “D” mal organizado es un día que puede ser recordado como uno de los peores de tu vida en campañas. Es un día de nervios muy marcados, la boda con el electorado es posible o no, el sí quiero no se sabe hasta el último momento. Por tanto no olvides tratar bien a quien te debe votar hasta el último instante; si quieres sacar miel, no le des puntapiés a la colmena. Y recuerda, “El día D, se ganan y se pueden

perder las elecciones”. Pero llegado el cierre de las urnas, empieza toda una serie de tareas a tener en cuenta: la revisión de los primeros sondeos, las primeras declaraciones, tener previsto el discurso ganador y el discurso perdedor, la celebración de resultados, etc. Nada se debe de dejar al azar.

Pero aún hay más: organizado el día “D” y organizada la “noche electoral” queda el día después, trabajar los pactos, la posibilidad de crear gobierno, la valoración de los resultados y si se quiere, empezar a plantearse las próximas elecciones. Se conoce como el “D+1”.

Los 12 mandamientos de la campaña

Primero. Nombrar un director/a de campaña para que elabore el plan de campaña y dirija el proceso

Segundo. Constituir un comité de campaña.

Tercero. Elaborar un programa electoral o de gobierno, obteniendo de ella la Proposición Única de Venta⁷⁶.

Cuarto. Aprobar una lista electoral.

Quinto. Si se gobierna, hacer campaña institucional y gobernar el máximo tiempo posible.

Sexto. Producir, crear y diseñar la imagen de la campaña.

Séptimo. Preparar y diseñar los diferentes actos y presencias.

Octavo. Constancia y trabajo obligatorio de Marketing Directo.

Noveno. Tener el 100% de los y las interventoras y apoderadas en las mesas y colegios electorales.

Décimo. Acto final de campaña. La última oportunidad.

Onceavo. Prepare el día “D”, la “noche electoral” y el “D+1”

Doceavo. Analice los resultados obtenidos⁷⁷.

⁷⁶ USP.Unique Selling Proposition

⁷⁷ Volver al primer mandamiento.

Las 12 reglas principales

- La intuición para el juego, para las elecciones estudio, estudio y estudio. Perder tiempo en buscar información es ganar seguridad y acierto en el futuro
- No hay campaña sin estrategia, no hay estrategia sin estudio
- Un plan de campaña se ha hecho para seguirlo
- El plan de campaña es el antídoto para la improvisación
- La campaña para el comité; el partido, para la ejecutiva
- Quien no tiene la iniciativa siempre pierde, quien tiene la iniciativa puede ganar.
- Una imagen vale más que mil palabras, y puede valer más de 1000 votos
- Las elecciones siempre las gana la infantería
- La próxima batalla se librará en la red, quien no la domine, tiene desde ya una batalla perdida.
- El día D, se ganan y se pueden perder las elecciones
- Pensad en la campaña como una gran conversación con el ciudadano, os lo agradecerá

Reflexiones finales. A la campaña poesía; al gobierno, prosa

Este apartado no deja de ser un espacio de reflexión personal de lo escrito en este libro. La verdad llegar aquí me satisface, lo primero, porque acabo, no crean, esto cuesta lo suyo, y lo segundo, porque creo que lo he conseguido. Y digo cuesta por que lo he finalizado en las Navidades del 2005/06, esas entrañables fechas para descansar, y que yo las he dedicado para acabar este escrito, luego alguien se pregunta qué porque la gente considera que aquellos que nos dedicamos a la política de una u otra manera no somos del todo normales. Mejor no respondo, y juzguen ustedes mismos. No quiero dejar de hablar de algunas anécdotas sucedidas en la redacción, en concreto me referiré a una de ellas. La primera vez que presenté este libro a **Gabriel Colomé** para que orientase un poco el trabajo a hacer, pensando yo, que mi obra, así se les llama, estaba acabada, me respondió “bonito esbozo el que presentas”, lo cual me llenó monárquicamente hablando de orgullo y satisfacción. Pues bien de aquel esbozo, este escrito.

Pero todos conocemos su habilidad para el dominio, vamos a llamarle de la sorna, añadió, no está mal lo que me enseñas, pero le falta una cosa, “no es un libro Domínguez”, preferí no preguntar por ello y decidí ponerle cierta ironía al presente a ver si con eso colmaba las demandas del profesor Colomé y cerraba con esto las características del “Domínguez”.

Pero dicho esto, quisiera hacer un inventario final de batería. He titulado este apartado como “A la campaña poesía, al Gobierno prosa” entre otras cosas para identificar plenamente que de lo que aquí se habla es de las campañas electorales. Adornemos lo que queramos, exageremos cuanto podamos, pero recordemos que luego, esa pasión, amor y desenfreno, si se gana hay que gestionarla, y a eso se le llama, mandar, gobierno, o como gusten similar, pero bajen el tono, y dedíquense a

aquello que deban a hacer y no tanto a prometer. Con ello no digo que no se deba hacer campaña en el Gobierno, pero no electoral, son cosas distintas. Preparen pues ahí, los 100 primeros días, la acción política, la acción legislativa y la acción simbólica, un buen ejemplo resulta la entrada de **Zapatero**⁷⁸ en el Gobierno en Marzo del 2004.

En el proceso del que hablamos, las campañas, debemos recordar que el eje de las mismas no son nuestros adversarios, lo son las personas, los ciudadanos, dé la importancia a quien realmente la tiene, piense como dice **Marco Tulio Cicerón**⁷⁹ que hay 3 cosas que llevan a dar el voto a la gente, los beneficios, la simpatía, y las expectativas, por tanto céntrese en eso, que es lo verdaderamente importante.

Cada vez que pensemos en el elector, debemos pensar en qué espera él de nuestros candidatos, la gente quiere gente normal, no superhombres a los que les concedemos poderes casi sobrenaturales, y aunque ésta podría ser una causa de abstención, dado que luego, la gente no encuentra lo que prometemos, creo es una causa en general de distanciamiento con la clase política, que es peor. Debemos pensar que los que nos dedicamos a la política, de una u otra forma, tenemos un agravio respecto a las religiones, y es que lo que prometen ellos es para después de muerto, por tanto, si no lo cumplen no rinden cuentas aquí, pero los políticos, los Alcaldes, diputados, etc.... si, de ahí creo también el éxito de las religiones.

En campaña no debemos preocuparnos ni obsesionarnos con obtener el 100% de los votos, les aseguro que con la mitad más uno nos sobran, bien entiendan que sobrar no sobra nunca, pero centremos los esfuerzos en lo necesario, la avaricia rompe el saco. Recuerden también que a las elecciones vienen otros, los otros también juegan y que por tanto no puede plantear una campaña en solitario, sin peleas dialécticas,

⁷⁸ Presidente del Gobierno Español desde Marzo del 2004

⁷⁹ Breviario de campaña electoral. Cuadernos del Acantilado.

sin enfrentamientos, es más debemos construir a nuestro o nuestros adversarios, ellos juegan su papel, si se sienten mejor, son los que necesitamos que pierdan para que nosotros ganemos. Para hacer una buena campaña, y cada vez más, se requiere de dinero, las técnicas de “Fund Raising” muy experimentadas en Estados Unidos, y muy bien ejemplificadas en la campaña de elecciones Autonómicas de **Pasqual Maragall**⁸⁰ en 1999 y 2003, van a ser necesarias cada vez más.

A ser posible, y por el bien de todos, en especial de la democracia, no planteen campañas negativas, acostumbran a no beneficiar a nadie y a desmovilizar al electorado en general, por favor no se calienten la boca, ni prometan más de lo debido, ni consideren que “Aznar y Anguita son la misma mierda⁸¹”, eso no ayuda tampoco, supongo que lo entienden.

Como les decía las campañas se llevan a cabo en los medios, fundamentalmente en la televisión, por tanto recuerden, que la gente MIRA la televisión, no la OYE, así que en ella, es tan importante como se salga y qué presencia se tiene, que lo que dice, sino se convencen de ello, recuerden a Nixon, que creo tuvo un mal momento en sus debates con **JF Kennedy**, del cual recupero aquí una buena frase suya, muy propia para las campañas “El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano”. Si ustedes dirigen una campaña, y ganan, el candidato lo hizo bien, si pierden, usted se equivocó.

No, no crean que es justo, pero es así. Al fin y al cabo, yo pienso que **las campañas son procesos por los cuales, se llega al poder, o se intenta, y para ello requieren de candidato, estrategia, mensaje, experiencia y suerte.**

Añado también que si tiene un buen mensaje, repítalo hasta la saciedad, quien no recuerda “España va Bien” o “Váyase señor González” o “Paro,

⁸⁰ Muy Honorable Presidente de la Generalitat de Catalunya

⁸¹ Frase dedicada por Felipe González en la campaña de elecciones generales Españolas de 1996 a sus adversarios Aznar del Partido Popular y Anguita de Izquierda Unida, derecha y comunistas respectivamente, por sus pactos en campaña.

despilfarro y corrupción”, guste más o menos eran buenos, los lemas digo. Repíta lo bueno 100 veces. No se dejen llevar por los impulsos y diferencien la opinión pública, libre y la opinión publicada, casi siempre pagada, y si tiene problemas, que vayan ha ser caldo de esa prensa que no le es favorable, corra y adelántese, vacúnese de ellos, los Clinton lo hicieron, hablaron antes ellos de sus problemas que la propia prensa lo hiciera y parece ser que sirvió de algo. Si no recuerden.

Por último recuerden que el Marketing Político y el Electoral no hacen milagros, ayuda a que se cumplan pero como dijo **Walt Disney**, “es ciertamente divertido tratar de lograr lo imposible”. Sin más acabo agradeciendo la oportunidad de escribir, y como no, espero que guste lo leído, de no ser así, como dijo **Marx**, no el político, si no **Groucho**, el cómico, y como piensan muchos consultores, “Estos son mis principios, si no le gustan, tengo otros”.

Xavier Domínguez Méndez, Reus, Enero de 2006.

dominguezxavi@hotmail.com

<http://xavierdominguezmendez.blogspot.com>

Epílogo a cargo de Gabriel Colomé

Cuenta Jacques Séguéla en su libro *Le vertige des urnes* una anécdota que ejemplifica de manera contundente lo que Xavier Domínguez explica con este Manual del Príncipe. Dice Séguéla que Bill Clinton, a la sazón Presidente de los Estados Unidos, cedió a la campaña del laborista israelí Ehud Barak, a su estrategia James Carville. Su cometido era ayudar a diseñar la campaña para ganar las elecciones a Primer Ministro al entonces detentor del título Benjamin Netanyahu.

Carville llegó a Israel dos meses antes de los comicios y realizó su trabajo de manera profesional e intensa, como siempre. El día que se iniciaba la campaña, dos semanas antes de la fecha señalada, James Carville fue a despedirse del candidato Barak para decirle que volvía a casa ante la sorpresa del laborista. El argumento que dió Carville es que ya había ganado las elecciones y no le necesitaban. Ante el asombro del general, Carville le felicitó y le dijo que sólo tenía que gestionar todo lo hecho y lo previsto. La victoria era suya, sin ninguna duda. Ehud Barak ganó quince días más tarde y se convirtió en Primer Ministro. El trabajo previo había dado sus frutos.

Esta es la lección que se desprende del libro de Domínguez. La tarea más árdua es la previa, la más oscura y menos visible pero la más importante de todas. Hacer bien los deberes es poner de manera correcta los cimientos de la futura victoria.

Espero que hayan disfrutado de la lectura de este Manual tanto como lo harán aquellos que lo aplicarán.

Gabriel Colomé

Director Master Marketing Político (ICPS-UAB)

Referencias bibliográficas

- Alberoni, Francesco (2003): El Arte de liderar. Editorial Gedisa.
- Campmany, Juan (2005): El Efecto ZP. Editorial Planeta
- Canel, Maria José (1999): Comunicación Política. Tecnos, Madrid.
- Carlson Mim & Clarke Cheryl (San Francisco. 2000) “Team Based Fund-Rasing, Step By Step”, Josey-Bass Publishers,
- Colomé, Gabriel (2005): El Príncipe en Campaña. Mediterranea & Fundació Rafael Campalans, Barcelona
- Colomé, Gabriel (2004): El Príncipe Mediático. Mediterranea & Fundació Rafael Campalans, Barcelona.
- Colomé, Gabriel (1994): Política y Medios de comunicación: una aproximación teórica. ICPS. Barcelona WP/91
- Crespo, Ismael (2002): Las campañas electorales y sus efectos en la decisión del voto. Vol I. Métodos y técnicas para el estudio de las campañas electorales. Editorial Tirant lo Blanch.
- Crespo, Ismael (2002): Las campañas electorales y sus efectos en la decisión del voto. Vol II. La campaña electoral de 2000: partidos, medios de comunicación y electores. Editorial Tirant lo Blanch.
- Chevalier, Michel y Mazzalovo Gérald (2005) : Prologo. Pourquoi les marcas son buenas para usted. Belacqva.
- Faucheaux, Roland A. (1995). The Road of Victory: The Best of the Best from Campaigns and elections, Dubuke, Kendall/Hunt, 1995
- Herreros, Mario. (1989): Teoría y técnica de la propaganda electoral (Formas Publicitarias) Promociones y Publicaciones Universitarias SA, Barcelona.
- Iceta, Miquel (2004): Diari de campanya. Mediterranea & Fundació Rafael Campalans, Barcelona.
- Izurieta, Roberto & Arterton Christopher & Perina, Rubén M. (2002). Estrategias de comunicación para Gobiernos. Editorial La Crujía.
- Lorente, Joaquin (1986): Casi todo lo que se de publicidad. Folio.
- Maarek, Philippe J. (1997): Marketing Político y comunicación. Paidós. Barcelona

- Maquiavelo, Nicolás. Del arte de la Guerra. Clásicos del Pensamiento. Tecnos.
- Mc Ginniss, Joe: (1972). Cómo se vende un presidente. Península, barcelona.
- Martín Salgado, Lourdes (2002): Marketing Político. Paidós. Barcelona.
- Molas, isidre; Bartomeus, Oriol: Estructura de la competència política a Catalunya. Working Paper núm, 138. ICPS, Barcelona. 1998.
- Molas, Isidre; Bartomeus, Oriol: Els espais frontera entre ele electorats. Estructura de la competència política a Catalunya II. Working Paper núm 196. ICPS, Barcelona. 2001.
- Napolitan, Joseph. “Las cien cosas que he aprendido en 30 años como consultor político”. The American Asotiation of Political Consultants, 1986.
- Noelle – Neuman, Elisabeth (1995): La espiral del silencio. Tecnos. Barcelona
- Panas, Jerold (2002): Asking, Emerson and Church Publishers.
- Pérez García, David (2003): Técnicas de comunicación Política. El lenguaje de partidos. Tecnos
- Pinto-Duschinsky, Michael. (October 2002).Financing politics: A Global View, , Journal of Democracy, Volume 13, Number 4.
- Piñuel, JL y Westphalen MH (1993): La dirección de Comunicación. Ediciones El Prado.
- Reyes Arce, Rafael. “Mercadotecnia para Campañas Políticas y Comunicación y Mercadotecnia Política este último acreedor al premio de las Américas a la mejor publicación política por parte del CIGEPOL
- Sanchís, Jose Luis (1996): Cómo se gana el poder. Espasa. Madrid.
- Schwartzman, Edward. (1989) “Political Campaigns Craftmanship”, Transaction Publishers.
- Shaw, Caterine. (2000) “The Campaign Manager”, West View Press.

- Stuart Ewen A Social History of Spin. New York Basic Books, 1996
- Sun Tzu. El arte de la Guerra. Editorial Fundamentos.
- Taugott, Michael W y Lavrakas, Paul J (1997): Encuestas: Guía para electores. Siglo XXI Editores.
- Tulio Ciceron, Quinto. Breviario de una campaña electoral. Cuadrenos del Acantilado.
- Great American Speaches, Edited by Gregory R. Suriano.
- Wirthlin, Richard (1992): Estrategia electoral. Editorial Complutense.

Referencias en la red

www.socialistes.org
www.socialistes.org/formacio
www.senado.es
www.fundaciocampalans.com
www.icps.es
www.idescat.net
www.cis.es
www.eleweb.net/eleccionsespanya/index.htm
www.bib.uab.es/comunica/autonomies.htm
www.wikipedia.org
www.blogger.com
www.google.es
www.iceta.org/blog.htm
www.estrategialocal.com
www.elecciones.mir.es/eleccanteriores/eur200406/material.htm#6
www.elecciones.mir.es/eleccanteriores/mun200305/manuales01.htm
www.procesoselectorales.com/fichas/apod.htm#diferencias
www.procesoselectorales.com/fichas/interv.htm
www.procesoselectorales.com/fichas/apod.htm
www.procesoselectorales.com/fichas/votocoord.htm
www.psoe.es
www.pp.es
www.elalaoeste.seriestv.com
www.warnerbros.es
www.europarl.eu.int
www.eleweb.net
www.blogpulse.com

