

Comunicación y Marketing político

Guía práctica para ser elegido y gobernar con excelente reputación



Carlos Andrés Pérez Múnera





Carlos Andrés Pérez M.

Doctor en Ciencia Política por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Ciencia Política de la Universidad de Salamanca. Máster de Estudios Políticos Aplicados de la FIIAPP, en Madrid.

Ministro en la Embajada de Colombia ante la Unión Europea, encargado de las relaciones con el Parlamento Europeo y los actores políticos del continente. Consultor en marketing electoral y de gobierno para varios países de América Latina.

Es autor, además, de los libros ¿Qué nos lleva a votar? (1 edición), Pistas para entender el cerebro político, Claves para Dirigir en Tiempos de Crisis (4 ediciones).

Fue ganador del Victory Award en Washington y del Premio Faro en Venezuela por su trabajo en consultoría política. Es director del Centro de Análisis y Entrenamiento Político, CAEP; y pertenece a la Organización de Consultores Políticos Latinoamericanos, OCPLA.

carlos.perez@caep.co

COMUNICACIÓN Y MARKETING POLÍTICO

Guía práctica para ser elegido y gobernar con excelente reputación

Sexta edición

CARLOS ANDRÉS PÉREZ MÚNERA

Contenido

AGRADECIMIENTOS	10
PREÁMBULO	11
PRÓLOGO	13
PRESENTACIÓN	18
JUSTIFICACIÓN.....	20
CAMPAÑAS DE OPINIÓN Y ESTRATEGIAS DE SOSTENIMIENTO DE IMAGEN	22
PRIMERA PARTE	
MARKETING ELECTORAL	24
1. OBJETIVOS DE UNA CAMPAÑA ELECTORAL	26
2. CONOZCA LA LEY.....	27
3. DESARROLLO DE LA CAMPAÑA.....	28
4. EL CANDIDATO	28
4.1. Comportamiento	32
5. PARA QUÉ SE QUIERE LA CAMPAÑA	34
6. EVALUAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA	37
6.1. Candidato:.....	37
6.2. Equipo de campaña:.....	38
6.3. Mensaje:.....	39
6.4. Adversario:	41
7. TEMAS CENTRALES	43
8. ASEGURAR LOS FONDOS SUFICIENTES (CÓMO CONSEGUIR EL DINERO).....	46
9. DEFINA UNA ESTRATEGIA.....	51
10. CONFORME UN BUEN EQUIPO.....	54

10.1.	Director general de campaña.....	56
10.2.	Director financiero.....	56
10.3.	Director político.....	56
10.3.1.	Visitas a foros públicos:	57
10.3.2.	Reuniones con líderes de opinión:	57
10.3.3.	Participar en la elaboración de los temas de campaña:	58
10.4.	Director de comunicaciones y prensa.....	58
10.5.	Director de logística	59
10.6.	Coordinador de la sede de campaña	60
10.7.	Voluntarios	60
10.8.	Activistas	62
10.8.1.	Juventudes	62
10.8.2.	Profesionales	63
10.8.3.	Mujeres.....	64
11.	CONOZCA A SUS ADVERSARIOS.....	65
12.	ESTUDIOS DE OPINIÓN	67
12.1.	Tracking poll	69
12.2.	Focus groups.....	70
12.3.	Exit poll	71
13.	ESTRUCTURE UN BUEN EQUIPO DE COMUNICACIONES	72
13.1.	Coordinador de radio.....	73
13.2.	Coordinador de televisión	75
13.3.	Coordinador de prensa.....	76
14.	PLAN DE COMUNICACIONES	77
15.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	78
16.	HAGA PÚBLICA LA CAMPAÑA	79
16.1.	Eventos	80
17.	PUBLICIDAD POLÍTICA.....	83
17.1.	Plan de medios.....	84
17.2.	Propaganda negativa.....	85
18.	CORREO DIRECTO.....	86

19.	PROPAGANDA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	88
19.1.	Radio.....	89
19.2.	Televisión	91
19.3.	Prensa.....	92
20.	PIEZAS DE MERCADEO	93
20.1.	Vallas	94
20.2.	Afiches	94
20.3.	Volantes	95
20.4.	Plegables o trípticos.....	95
20.5.	Carro valla	96
20.6.	Mensajes grabados.....	96
21.	RELACIONES CON LOS PERIODISTAS.....	97
22.	HAGA CREÍBLE SU CAMPAÑA	100
23.	DEBATES	103
23.1.	Preparación previa al debate.....	105
23.2.	Preparación del día del debate.....	106
24.	ENTREVISTAS.....	109
25.	DISCURSOS Y MÍTINES	112
25.1.	Lanzamiento y cierre de campaña.....	114
26.	PREPÁRESE CADA SEGUNDO.....	118
27.	EL DÍA DE ELECCIONES.....	120
27.1.	Transporte de los votantes	121
27.2.	Activistas y voluntarios	123
27.3.	Alimentación	125
27.4.	Equipo encuestador (Exit poll).....	125
27.5.	Testigos electorales	125
28.	Y AHORA QUE GANAMOS, ¿QUÉ?.....	126
29.	COMUNICACIONES POST CAMPAÑA	130

30.	NUEVAS TECNOLOGÍAS EN CAMPAÑAS ELECTORALES	131
30.1.	Internet en campañas electorales	133
30.2.	El papel de los medios de comunicación en Internet	134
30.3.	Diseñe su propia página web	135
30.4.	Uso del correo electrónico.....	137
30.5.	Campañas a través del celular	139
30.6.	El caso de España 2004	139
30.7.	Uso correcto de los mensajes a celulares	140
30.8.	De doble vía.....	141

SEGUNDA PARTE

MARKETING DE GOBIERNO.....	143
1. CUÁL ES LA IMAGEN CON LA QUE LLEGA.....	144
2. ESTUDIOS DE OPINIÓN	147
2.1. Focus groups.....	149
3. AUDITORÍA DE IMAGEN	149
4. ORGANICE EL MEJOR EQUIPO DE COMUNICACIONES.....	152
4.1. Coordinador de nuevas tecnologías.....	153
4.2. Coordinador de comunicaciones internas.....	154
4.3. Elaboración de discursos	155
4.4. Protocolo y relaciones personales	157
5. AHORA SÍ, ELABORE UN PLAN DE COMUNICACIONES.....	158
5.1. Publicidad:	159
5.2. Free Press:.....	159
5.3. Eventos:	159
5.4. Proyectos especiales:	159
6. COMUNICACIONES INTERNAS.....	160
7. DEFINA LOS PÚBLICOS	162
7.1. Funcionarios	162
7.2. Contratistas	163
7.3. Proveedores.....	163
7.4. Compradores o usuarios de servicios (si aplica)	164

7.5. Públicos vinculados	164
8. ESTABLEZCA LA MEJOR MANERA DE LLEGAR A ESOS PÚBLICOS.....	165
9. BOLETÍN INTERNO	166
10. INTRANET	168
10.1. Resumen de medios:	170
10.2. Estudios de opinión:	170
10.3. Apoyo de imágenes:	170
11. CARTELERAS FIJAS	171
11.1. Referente:.....	171
11.2. Actualización al minuto:.....	171
12. RADIO Y TELEVISIÓN	171
12.1. Radio.....	172
12.2. Televisión	173
13. PERMANENTE CONTACTO.....	174
14. EVENTOS	176
14.1. ¿Con medios de comunicación?.....	177
14.2. ¿Privado o público?.....	177
14.3. ¿Qué papel cumplen el gobernante y la institución?.....	178
14.4. ¿Qué papel cumplen los invitados?.....	178
14.5. El Día D.....	180
15. COMUNICACIONES EXTERNAS	182
15.1. ¿Cómo las recibió? Borrón y cuenta nueva.....	184
16. DEFINA LOS PÚBLICOS	186
16.1. Público primario:	186
16.2. Medios de comunicación:.....	187
16.3. Otras entidades del gobierno:	187
16.4. Población en general:	188
17. LOS PERIODISTAS	189

17.1.	Conózcalos	190
18.	GENERE CONFIANZA	192
18.1.	Respete las citas establecidas:	193
18.2.	Saque tiempo para los periodistas:	193
18.3.	Organice y participe en encuentros con los medios:	194
19.	COMUNICACIÓN PERMANENTE.....	194
20.	BOLETÍN DE PRENSA.....	197
20.1.	Defina boletines según medios y <i>targets</i>	198
20.2.	Evite el lenguaje interno.....	198
20.3.	Escriba en el lenguaje de los medios.....	198
21.	MEDIOS IMPRESOS	199
21.1.	Periódico institucional	200
21.2.	Boletín externo	201
22.	INTERNET	202
22.1.	Videoconferencias	202
22.2.	Agenda.....	203
22.3.	Software.....	203
22.4.	Educación y capacitaciones varias	203
22.5.	Medición de opinión.....	204
23.	USE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN SU FAVOR.....	205
23.1.	Prepárese para hacerles frente a los medios	206
23.2.	Explote sus habilidades natas de comunicador	206
23.3.	Descubra el mejor momento para transmitir el mensaje	206
23.4.	Capitalice sus propios errores y fortalézcase ante ellos	207
23.5.	Cree efectos a través de las historias	208
24.	PERCEPCIÓN DE LA GENTE	208
24.1.	Haga un estudio de colores.....	209
24.2.	Prueba de imagen	210
24.3.	Escoger la mejor posición para fotografías y televisión	210
24.4.	Tono de voz	210
24.5.	Vestuario y accesorios.....	211
24.6.	Mire a los ojos	212

25.	RUEDAS DE PRENSA.....	213
25.1.	Confirme que de verdad sí haya una noticia	215
25.2.	Elija un día y un lugar estratégicos	215
25.3.	Convoque a los medios.....	215
25.4.	Prepare la escenografía para las fotos o para la televisión.....	216
25.5.	Identifique posibles preguntas.....	217
25.6.	Realice un simulacro	217
26.	DECLARACIONES RADIALES	219
26.1.	Entrevistas telefónicas.....	220
26.2.	Entrevistas grabadas fuera del estudio	221
26.3.	Entrevistas en estudio.....	221
27.	LA TELEVISIÓN.....	222
27.1.	Familiarícese con el medio.....	223
27.2.	Establezca el estilo del programa	223
27.3.	Una vez en el estudio, adopte la postura correcta	223
27.4.	Evalúese.....	224
28.	MANEJE SUS CRISIS	224
28.1.	El Manual de Crisis	226
28.2.	Proceso de recolección de datos	226
28.3.	Identificar las amenazas y encontrarles solución desde la comunicación, la publicidad y el mercadeo.....	227
28.4.	Presentación del Manual de Crisis	228
28.5.	Peor y mejor escenario	228
28.6.	Comité de crisis	229
28.7.	Cuando llegue la crisis	229
28.8.	Después de la crisis	230
29.	AUMENTE O MANTENGA SU REPUTACIÓN	231
30.	LAS PEQUEÑAS OBRAS LLEVAN A GRANDES REALIZACIONES	235
31.	CUIDADO PERSONAL Y SALUD DEL GOBERNANTE.....	236

ANEXOS

ANEXO 1	
FORMATO PARA INSCRIPCIÓN DE VOLUNTARIOS	240
ANEXO 2	
FORMATO PARA CONTROL DE TRANSPORTE	241
ANEXO 3	
FORMATO PARA LLAMADAS TELEFÓNICAS	242
ANEXO 4	
FORMATO PARA REGISTRO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS	243
ANEXO 5	
PREGUNTAS Y RESPUESTAS.....	244
ANEXO 6	
TARJETAS DE AGRADECIMIENTO.....	246
ANEXO 7	
FORMATO PARA REGISTROS DE LOS TESTIGOS ELECTORALES..	247
ANEXO 8	
BOLETÍN DE PRENSA	248

AGRADECIMIENTOS

En primer término quiero agradecer a mi familia, de quien recibo siempre las críticas necesarias para mejorar y con la confianza que les da la cercanía, me hacen notar mis yerros y mis aciertos también.

A las numerosas personas que a través del contacto que he tenido en mi vida con ellas (profesionales de la comunicación y de la política), me brindaron aliento para escribir esta guía que reúne ambas disciplinas.

Agradezco igualmente los numerosos comentarios elogiosos que sobre las ediciones anteriores hicieron medios de comunicación, académicos y personas dedicadas a la actividad política, que me alientan a continuar profundizando más en este mundo tan apasionante.

A todos mis compañeros en las campañas electorales o actividades de consultoría en las que he participado desde la publicación de la primera edición. Hago un reconocimiento muy significativo a los equipos de trabajo que tomaron como guía este libro y que me aportaron permanentemente la experiencia para crecer.

Finalmente a los lectores del libro y los visitantes de www.caep.co que han establecido un agradable contacto conmigo y me enriquecen con sus comentarios cada día.

PREÁMBULO

El *marketing político* está de moda: tenemos como referencia la campaña electoral presidencial en Estados Unidos, Meca, para muchos, de la comunicación moderna en tiempos electorales, y del mismo modo estandarte de la profesionalización y modernización del contacto permanente entre gobernantes y gobernados. Es lejana la posibilidad de copiar simplemente el modelo norteamericano; de hecho, muchas campañas electorales en América Latina y en otros continentes fracasaron en este intento. Sin embargo, es innegable que los procesos llevados a cabo en este país lo convierten en un laboratorio de métodos y técnicas que sirven para ser analizados para su posible aplicación en otros lugares: el *microtargeting*, el uso adecuado de la internet como plataforma de comunicación, el *fund raising* o el reclutamiento de voluntarios. Todo lo anterior se convierte en atractiva innovación con que nos enfrenta la experiencia norteamericana.

Al mismo tiempo se observa un cierto *boom* de expertos y especialistas en el manejo de campañas enteras o elementos específicos: desde Dick Morris y James Carville en adelante se ha desarrollado una *industria de la consultoría*, no siempre con la seriedad necesaria para los posibles clientes.

Justamente en la complejidad de este contexto reside la importancia y utilidad del libro *Comunicación y marketing político* de Carlos Andrés Pérez Múnera. Cumple con el objetivo de convertirse en una guía práctica para todas aquellas personas que quieren ganar elecciones y, al mismo tiempo, desean mejorar la comunicación una vez elegidos, es decir, la comunicación de gestión o de gobierno. La obra abarca y acompaña todos los momentos del proceso electoral: desde el comienzo de la candidatura hasta el propio día de la elección. En su desarrollo el lector encontrará ideas y detalles que pueden utilizarse como lista recordatoria en el chequeo final de cada elemento comunicacional: la formación de un buen equipo, el desarrollo de un mensaje claro, simple y acorde con las necesidades de los ciudadanos, el manejo de debates en televisión y cuestiones tan prácticas como el transporte de simpatizantes a las urnas el día decisivo. El texto es, además, preciso al describir el arte de cambiar de la comunicación de campaña a la comunicación de gobierno.

Lo dicho se basa en la indiscutible verdad de que ganar es una cosa, pero gobernar bien es otra muy diferente. Para el éxito, seguramente no cuenta sólo

la comunicación. Pero sin una eficiente y eficaz comunicación, hoy en día ningún gobierno puede mantener alta la popularidad en la opinión pública. Cada día se observa en los medios algo similar a lo que sería un plebiscito sobre los gobernantes. Quien ignora esto estará condenado al fracaso seguro. Lo anterior no significa que la política deba orientarse exclusivamente hacia los resultados de las encuestas –también hay ejemplos de gobiernos que producen resultados desastrosos justamente por esta razón–, pero el hacer política en la actualidad implica siempre una buena estrategia de comunicación. El libro de Carlos Andrés Pérez Múnera nos nutre con ejemplos suficientes de diferentes épocas y cita preventivamente la célebre frase del varias veces candidato a la presidencia de Colombia, Álvaro Gómez Hurtado: “Las encuestas son como las morcillas: son muy buenas hasta que se sabe cómo las hacen”.

Son muy útiles y, por sobre todo, concretas, las recomendaciones para candidatos, que más que nada necesitan una cualidad: ¡la autodisciplina! El equipo puede ayudar y asesorar, pero es el candidato mismo quien actúa permanentemente, quien está bajo la vigilancia mediática casi 24 horas al día y quien ni siquiera puede permitirse un mal chiste en el momento inoportuno. Su persona, su actuar y su mensaje deben ser una unidad. Algo básico pero no siempre cumplido.

Sin embargo, todo asesor debe tener un enorme cuidado con su propia “omnipotencia”, es decir, con la idea de que es él quien “forma” o “prefabrica” a un candidato según su imagen ideal. Un candidato no es un producto cualquiera: tiene carácter propio, historia y, en el mejor de los casos, valores y convicciones fuertes. El tratar de cambiar esto con sentido y esfuerzo *marketinero* en la gran mayoría de los casos conducirá al fracaso en forma rotunda; de hecho, a largo plazo, ¡el fracaso siempre está asegurado!

Con estas palabras deseo que los lectores de esta interesante obra, ya sean posibles candidatos, asesores, gobernantes, periodistas o académicos, ingresen en el fascinante mundo del marketing político.

Frank Priess
Director de Comunicación Política
Fundación Konrad Adenauer de Alemania

PRÓLOGO

Escribir el prólogo de un libro no es tarea fácil. En primer lugar, porque uno tiene la presumible sensación de la responsabilidad que conlleva ser el encargado de que el lector siga leyendo el libro. Y claro, a uno le queda la duda de ser el responsable de que el lector no haya seguido leyéndolo. Así que, antes de nada, déjenme decirles que no sientan la necesidad de leer este prólogo que, al fin y al cabo, no tiene mayor trascendencia, pero que no dejen de leer el libro que tienen entre sus manos si de verdad quieren pasar un tiempo agradable descubriendo el apasionante mundo de la comunicación electoral y de gobierno. En mi descargo queda el consuelo de saber que no son pocos los que se ahorran la siempre encomiable tarea de leer los prólogos de los libros. Pero si no es su caso, y decide leerlo, permítame agradecerle el tiempo dedicado a ello, que prometo no será excesivo.

En segundo lugar, uno puede caer en la terrible tentación de hacer un recopilatorio de lo que el lector va a encontrar más adelante, lo cual, a mi modo de ver no deja de ser una temeridad, pues, primero, son pocos los que saben resumir con maestría y, segundo, nunca me agradaron los que se dedican a reventar las historias que uno debe descubrir por sus propios medios. Y es que si no fuera así, bastaría con que nos contaran los libros sin necesidad de adentrarse en el apasionante mundo de su lectura; sobre todo cuando el libro en cuestión lo merece. Pues bien, este es uno de ellos.

Cuando el autor me pidió que le prologase el libro, tuve la efímera tentación de rechazar la oferta. Y no crean que por descortesía, sino, ahora sí en serio, por la responsabilidad que ello conlleva. Sin embargo, superado el fugaz impulso, concluí que no sería coherente que alguien que durante tantos años ha luchado por contribuir a la conversión de la comunicación electoral en una ciencia, desdeñara dicha oferta. Y es que, todavía hoy, se sigue tratando la comunicación (en general) y en particular la electoral como un oficio no reglado donde todos pueden opinar y, por tanto, saber.

Desafortunadamente siguen siendo pocas las universidades que incluyen como rama del saber el mundo de la comunicación política y, lo que es peor, confundiendo el mundo de la comunicación con el de la información. Una vez más, han sido las universidades norteamericanas las pioneras en la especialización de la comunicación como ciencia, a la zaga de algunas pocas

universidades del continente iberoamericano y algunas europeas. Por ello siempre es de agradecer que haya personas que escriban libros sobre la comunicación política, electoral o gubernamental.

Es indudable que la especialización es una realidad en la formación profesional. De ahí que la comunicación política o electoral no sea menos y deba ser tratada como una rama, con personalidad propia, dentro de la ciencia de la comunicación.

Hace algunos años conocí al autor del libro en uno de mis múltiples viajes a Colombia, que es a la sazón una de las más bellas tierras que conozco. En aquellas conversaciones que mantuvimos percibí la pasión que el autor exudaba por el mundo de la comunicación política. Años más tarde nos encontramos en España mientras ampliaba sus estudios sobre política y comunicación. Ahora compruebo que aquella pasión mostrada entonces ha dado como fruto el libro que el lector tiene en sus manos. Y es que si algo tiene este libro es pasión por la comunicación. Y como todo aquello que es fruto de la pasión debe ocupar, al menos, un lugar donde poder ser reflejada, y qué mejor sitio que este punto de encuentro universal que son los libros.

Llevo más de quince años dedicados a la comunicación política y a la asesoría de campañas electorales. Es, sin lugar a dudas, una de las profesiones más excitantes que se pueden ejercer. A lo largo de estos años he conocido culturas de, por lo menos, tres continentes, gentes de todas las razas, sistemas políticos y gubernamentales de los más variopintos y todavía sigo sintiendo la misma pasión con la que comencé a desarrollar mi actividad profesional. ¡Algo debe tener esta profesión! He vivido tan buenas experiencias que cada una se me aloja en la vitrina presidencial de mi memoria. Ha habido de todo; éxitos y fracasos, dichas y desdichas, aciertos y desatinos, grandes verdades y... por qué no, inmensas mentiras, pero de todas estas experiencias he aprendido que nunca se sabe lo suficiente para afrontar con total seguridad una campaña electoral, una crisis de gobierno o una política acertada de comunicación.

La comunicación y, particularmente, las campañas electorales son como los seres vivos, pues nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero ninguna se muestra igual que la anterior. Por eso siempre mantuve que en comunicación no debe haber máximas, sino conclusiones a los análisis realizados. Lo que en Francia funciona, no tiene por qué funcionar en Bolivia, tampoco en España,

por parecidos que puedan ser sus electores. Y es que son tantas las circunstancias que se mueven alrededor de la comunicación, son tantos los factores que intervienen en las acciones de comunicación que resulta casi imposible hacer una predicción de lo que puede suceder.

El mundo de la comunicación electoral es un mundo imperfecto, nada matemático (por más que deban aplicarse las matemáticas) y desde luego, nada exacto. Es un mundo donde confluyen múltiples disciplinas, donde se hace imprescindible el conocimiento de las mismas y cuyo desconocimiento conlleva los más grandes errores. No se puede ejercer una asesoría electoral sin conocer la historia del pueblo al que se dirige la comunicación, pero tampoco sin el conocimiento de las técnicas modernas de marketing o publicidad y menos sin tener las mínimas nociones de psicología de masas, estadística demográfica o funcionamiento de la política. Quizás este sea su encanto: por más tiempo que uno lleve trabajando en este “oficio” no para de aprender ni deja jamás de tener que estudiar.

Decía líneas atrás que la formación exige la especialización, y ello es verdad. Pero esta actividad es posiblemente una de las que más especializaciones implica conocer. Se puede ser experto en demoscopia, en estrategia, en comunicación de masas, en psicología de masas, en preparación de portavoces, en comunicación social... sí, pero se ha de saber de todas esas áreas. Y es que el mejor asesor electoral es el que es capaz de ver la totalidad, el que tiene “visión panorámica”. Dice un proverbio chino que en demasiadas ocasiones *“los árboles no nos dejan ver el bosque”*, y en comunicación política son demasiados los árboles los que nos pueden entorpecer la vista del bosque.

En sus manos tiene el lector un manual de campaña en toda regla, pero el autor ha sido suficientemente inteligente para incluir también una parte dedicada al “marketing de gobierno”. Con el tiempo descubrí que no es lo mismo gobernar que ganar elecciones. Y es que, sin entrar en valoraciones, ganar elecciones es relativamente fácil (siempre y cuando que se den las circunstancias, claro está), pero gobernar bien es francamente difícil. Por eso considero un gran acierto del autor el haber incluido como parte indisoluble del todo la acción de la comunicación de gobierno (marketing político) como fin último de la política que es el ejercicio del poder en beneficio de la mayoría.

A lo largo de los últimos años he tenido la satisfacción de participar en los comicios electorales de una gran mayoría de los países del continente americano. Unas, como las elecciones de 2000 de México con Vicente Fox como candidato, fueron calificadas de históricas; otras, como las de Álvaro Uribe en 2002, de excepcionales; y algunas, como las de Andrés Pastrana en 1998, de circunstanciales. Pero la verdad es que en todas ellas se dieron las circunstancias para poder ganar y por ello se ganaron; amén de haberse realizado una buena estrategia electoral y un ejercicio acertado en el manejo de la comunicación.

En toda campaña participan numerosos equipos que determinan el éxito o fracaso del resultado electoral. Pero en ninguna de ellas el ejercicio de tal o cuál asesor determina el éxito de la campaña. Siempre he rechazado el concepto de “gurú” de comunicación que tan recurrentemente se ha manejado en no pocas campañas electorales. La verdad es que una campaña electoral es un proceso particularmente complejo, donde confluyen miles de opiniones, posiciones, intenciones, sensibilidades y razones políticas que resultan casi imposibles de coordinar.

Todo, por nimio que sea, puede influir en la consecución de la victoria electoral, pero nunca nadie (excepto el candidato) es determinante en el resultado de la campaña electoral. Si me permiten el símil, una campaña electoral es lo más parecido a una contienda militar donde convergen numerosas personas y acciones y cuya suma determina el éxito de la contienda.

Por último, y haciendo honor a mi promesa de ser breve, permítanme que trate de fijar un concepto del que la mayoría de quienes nos dedicamos a la asesoría de comunicación electoral somos cautivos. No es cierto que una buena campaña sea aquella que se gana (por tanto, ser el más votado). Existe la tendencia a pensar que una buena campaña es la que te hace ganar las elecciones y, por tanto, ganas o pierdes. Pues bien, nada más lejano de la realidad. Básicamente, y en circunstancias de no excepcionalidad, una buena campaña electoral significa superar las expectativas que tienes en el momento en que el votante se plantea su opción de voto y, por tanto, perder supondría el no superar aquella previsión.

Así pues, si tus expectativas son de 15% y consigues 21%, la campaña ha sido buena aun no consiguiendo ganar las elecciones. Si por el contrario,

tuvieras unas expectativas de 15% y obtuvieses 12% en el resultado final, evidentemente la campaña no ha sido acertada. Aún recuerdo un candidato que me llamó para que asesorara en su campaña y me preguntó si podíamos ganar. Lo paradigmático de su pregunta es que tenía una intención de voto de 0,6%. Finalmente acabamos con una votación de 6%, es decir, multiplicamos por 10 la intención inicial. Jamás he vuelto a participar en una campaña en la que multiplicásemos por tanto las expectativas. Soñar está bien, pero tanto...

Sólo me queda aprovechar estas líneas para agradecer a Carlos Andrés Pérez su confianza por haberme pedido que prologase este libro. Estoy seguro de que había muchas personas que podrían haberlo hecho mejor que yo. Vaya pues, mi máxima gratitud y la esperanza de no haberle defraudado. Y a usted, lector, que disfrute su lectura.

Jorge Rábago
Director de Telegenia
Partido Popular de España

PRESENTACIÓN

Lo que tiene en sus manos es una guía práctica para estructurar un trabajo funcional de comunicación política en su diario vivir. El libro está dividido en dos partes, por la conveniencia de separar los procesos en los que más se convive con este tipo de comunicación que son las campañas electorales y los gobiernos.

Quienes han vivido ambas fases podrán corroborar que el mercadeo basado en estrategias y comunicación es un elemento de vital importancia, en la primera para ganarles a los adversarios y en la segunda para mantener altos niveles de popularidad que le permitan al gobernante ejercer su trabajo como lo planteó en su campaña.

Es posible que usted no haya participado nunca en una contienda electoral, pero que sí se desempeñe laboralmente en un ministerio, en una dirección, en el congreso de su país, en alguna alcaldía o gobernación, en una secretaría o en infinidad de entidades del poder público en las que se tiene obligatoriamente que estar expuesto al escrutinio popular.

Aquí encontrará estrategias para ganar siempre, bien sea frente a sus contrincantes políticos o para hacerse con el favor de la gente cuando está ejerciendo el poder. Además de las ideas que va a encontrar en la lectura de estas páginas, tendrá que descubrir cuál es su potencial y construir nuevas estrategias con las pautas que aquí se ofrecen.

Esta es una lectura supremamente sencilla, que le va a permitir (aunque no tenga experiencia en el tema) realizar el montaje, dirigir y evaluar el proceso de una campaña electoral y luego cuando se supere esa etapa y se haya conquistado el lugar que se buscaba, desarrollar lo necesario para gobernar bien, de cara a quienes lo eligieron.

Muchas veces evaluamos mal a nuestros gobernantes porque simplemente ellos no tienen las herramientas apropiadas para comunicar lo que están haciendo y sus obras pasan sin pena ni gloria, lo mismo que su nombre.

Presidentes, alcaldes, gobernadores o legisladores que habrían podido conquistar un puesto más destacado en la historia son olvidados en el mejor de

los casos y vapuleados en el peor, porque desaprovecharon su período de gobierno sin demostrar un verdadero trabajo en favor de sus pueblos.

Las personas creen en lo que ven o en lo que las persuaden de ver.

¡Adelante, y aproveche su poder de persuasión para ganar!

JUSTIFICACIÓN

La idea de escribir un libro sobre comunicación política surgió de la necesidad que había palpado en varios países en los que he participado como observador de procesos electorales, de transmitir mensajes claros y efectivos que llegaran al mayor número de personas.

En últimas lo que se persigue en las campañas electorales es ganar un escaño en las corporaciones públicas a las que se aspire o el asiento mayor en la oficina que maneja los destinos de las ciudades, las regiones o los países.

Siempre encontraba en estos viajes un común denominador en el que coincidían también mis amigos, con los que he compartido en cada uno de sus países los procesos electorales y el desarrollo de la gestión de sus gobiernos. Este es simplemente la preocupación acerca de cómo influir de manera positiva en las mentes de los ciudadanos, buscar que den a un candidato su confianza al depositar el voto a su favor y más tarde, cuando esa fase ha concluido, cómo mantener la imagen positiva de los gobernantes recién elegidos en la totalidad de sus períodos de gestión.

Hernando Santos Castillo, uno de los periodistas más destacados que ha tenido Colombia en toda su historia, decía en una entrevista por televisión hace algunos años que para él votar se convertía en una gran fiesta y disfrutaba enormemente ese ejercicio. Cuando vi esa definición tan simple del voto recordé la gran emoción que suscitaba en algunas personas despertarse temprano el día de la elección para depositar en una urna su decisión sobre quién sería el encargado de gobernar su ciudad o su país en los próximos años.

A partir de ahí me di cuenta de que la emoción es la que dicta la gran mayoría de esas decisiones, y como comunicador de profesión supe que vender la política debería ser un ejercicio de emociones. En 90% de las veces actuamos desde la emoción, y ésta puede encerrar muchos conceptos que se irán clarificando en las páginas siguientes.

El miedo, la alegría, la rabia, la esperanza, la confianza y muchos otros sentimientos son los que mueven el corazón de las personas y las incitan a votar por una u otra opción. Quienes mejor han sabido conectar sus emociones con las de los votantes son los que han disfrutado de estadías largas en los

parlamentos de nuestros países o quienes han regido nuestros destinos durante años.

El propósito de este libro, que puede ser tomado como manual de comunicación pública, es ayudar a entender el por qué de los comportamientos de los votantes y la razón por la que un gobernante sigue gozando de buena popularidad a pesar del desgaste normal que conlleva el poder.

Juan Esteban Constaín en su libro *Ideas políticas, historia y filosofía* ofrece una versión muy clara de esto que venimos diciendo: “La política como algo concreto y absoluto no existe. Cuando se habla de ella es imposible referirse a un objeto específico, a una entidad que se consigue en la tienda de la esquina o en los avisos clasificados de las revistas de farándula. No. La política, lo que quiera que sea, forma parte esencial de la condición humana, y nadie puede evitar su compañía terca y cotidiana. Vivir y estar en el mundo es hacer política, consciente o inconscientemente”.

Los actos de los seres humanos tienen mucho de ejercicio político implícito, cada decisión común que se tome tiene escrita esa palabra en su carta de navegación, por esto una aproximación a casos exitosos de gestión pública nos va a mostrar el camino más despejado y con mayores destrezas para seguir en esta labor de manera acertada y ayudar a los gobernantes a mantener altos índices de aceptación popular que les permita desarrollar una buena gestión.

No se pretende agotar el tema con estas páginas, sólo traer unos ejemplos y formas sencillas de ejecución de estrategias para conseguir los objetivos que nos trazamos como asesores de comunicación en campañas electorales o jefes de oficinas de prensa en los estamentos de poder.

CAMPAÑAS DE OPINIÓN Y ESTRATEGIAS DE SOSTENIMIENTO DE IMAGEN

Ahora bien, ¿cuál es la diferencia que puede existir entre estos dos tipos de comunicación que vienen planteándose desde el comienzo mismo del libro?

Vamos a hablar un poco de ellos dos y a establecer algunas diferencias: Ambos tienen el fin último de conseguir el consentimiento de la población en determinados temas, el marketing político busca decisiones favorables con respecto a lo que pueda realizar un candidato en el futuro o acreditar las buenas acciones si se está en campaña de reelección. El marketing de gobierno, por otro lado, busca mantener a la opinión pública con altos índices de favorabilidad hacia una entidad específica y hacia quien está al frente de ella.

A simple vista parecería que no se dan diferencias de fondo entre estos dos tipos de marketing; sin embargo, si entramos en detalle, como lo haremos más adelante al analizar cada uno de ellos nos vamos a dar cuenta de que la gran diferencia radica en que en el desarrollo del primero ninguna acción puede ir en contra de la voluntad del votante, es decir, no puede ser antipopular y en el segundo, medidas que en el momento no sean populares podrán explicarse como un beneficio para la población a corto, mediano o largo plazos.

En los dos tiene que trabajarse desde la imagen, la simplicidad del mensaje y la emoción y para lograr estos tres aspectos los comunicadores deben imprimir un perfil único a su trabajo. Buscar esa diferenciación que cada ser humano tiene y lograr conectarla con el público es la clave del éxito cuando se venden personajes públicos en vez de lavadoras o pasta dental.

Sobre este tema, Dick Morris, quien fuera asesor del ex presidente Bill Clinton, dice que cada nueva forma de comunicación, en política como en el resto de la vida, tiene un carácter esencial. ¡Y tiene razón! Lo importante de ese carácter es llegar a descubrir lo que la gente puede encontrar de interesante en cada persona o cada institución y cómo esa persona o esa institución influyen directamente en sus vidas.

Con esto último quiero decir, en otras palabras, que el ciudadano de a pie va a creer que tu candidato es el mejor o que el alcalde al que asesoras es el más sobresaliente, sólo si encuentra en él algo con lo que pueda relacionarse.

Por otro lado, se encuentran también similitudes entre los dos tipos de marketing y la que más salta a la vista es la necesidad de conseguir percepciones positivas por parte del común de la gente. A esto podría agregársele que cuantas más personas tengan una percepción positiva, el marketing electoral y el marketing de gobierno habrán cumplido con su labor a cabalidad.

Eso es en esencia de lo que se trata la comunicación pública. Tan simple como lo que hemos leído en líneas pasadas, pero tan complicado a la vez: no hay nada que presente mayor complejidad y necesidad de trabajo constante, que cambiar las ideas de las masas. En algunos casos sólo se necesita conseguir la atención de las personas, establecer esa diferencia con los otros que nos permita simplemente brillar con luz propia.

Pero en otros casos habrá que construir desde los cimientos la figura de un candidato o encontrarle las razones por las cuales una institución o un gobierno serán aceptados por la gente.

PRIMERA PARTE

MARKETING ELECTORAL

El gran descubrimiento de las campañas electorales hacia la década de 1920 fue el uso de los nacientes medios de comunicación en favor de llevar sus ideas a lugares a donde antes tardaban meses en llegar.

En Estados Unidos, por ejemplo, las campañas políticas se hacían recorriendo el país en tren y por obvias razones no se alcanzaba a entregar el mensaje a todos los posibles votantes, lo que ocasionaba que muchas propuestas que podrían haber inclinado la balanza no llegaran a los destinatarios finales.

En la década mencionada la radio en particular transformó la manera de hacer política en ese país, situación que se replicaría más adelante en todo el mundo. Hasta tal punto que hoy por hoy la radio y la televisión son los mecanismos más efectivos para desarrollar la comunicación política de masas.

Franklin Delano Roosevelt aterrizó los lenguajes complicados y despojó el discurso político de las arandelas que le habían colgado durante años. Además, su gran astucia en este campo le hizo ver que si llevaba ese mismo mensaje -que antes se transmitía sólo ante los grandes foros- a las salas de los hogares, la audiencia para sus ideas iba a crecer a tal punto que toda familia que tuviera capacidad de comprar un aparato de radio podría entender de primera mano lo que sucedía con su país. Y, lo más importante para el asunto central de este libro, cada uno de esos ciudadanos iba a estar sintonizado con el mensaje que entregaba Roosevelt.

Los discursos de contenido político salieron de las grandes aulas y desde ese momento se empezaron a escuchar estando sin zapatos y desde el sillón preferido en las salas de las casas.

¡Esa es la esencia del discurso electoral!

El marketing político tiene sus orígenes, sin embargo, muchísimo tiempo antes de que Franklin Delano Roosevelt utilizara la radio como forma novedosa para comunicarse. Se tienen registros de que en el año 64 a. C.,

Quinto Cicerón, hermano de Marco Tulio Cicerón, candidato al consulado de la República romana, hizo observaciones sobre su oratoria, y a partir de estas reflexiones hizo una extensa lista de fallos por corregir que aún hoy son tomados en cuenta por los asesores.

En uno de los majestuosos salones del palacio de Versalles hay una pintura de una mujer en una actitud maternal mientras sus hijos juegan a su lado. El cuadro fue encargado a la pintora real Isabel Vigée-Lébrun por la reina María Antonieta, esposa de Luis XVI para apaciguar los comentarios que existían acerca de su condición de mala madre y mala reina.

Sobra decir que quien aparece en esa actitud de madre amorosa es la propia soberana de Francia, acompañada de sus hijos, quien usó los medios que le ofrecía la época para transmitir a su pueblo el mensaje que ella quería dar y que podría cambiar la percepción que se tenía de ella.

El marketing político se viene usando con éxito hace relativamente pocos años. Sin duda tuvo que sobrepasar la barrera de los prejuicios que tenían los candidatos con respecto a los medios de comunicación y hacerse paso a través del paradigma tan marcado de que la publicidad era sólo para los productos físicos.

En su campaña para conseguir la presidencia de Francia, el general Charles De Gaulle consideró degradante la publicidad que se usaba a nivel comercial para una campaña electoral. Un asesor de nombre Michel Bongrand le ofreció estructurar una campaña basada en la publicidad con el fin de llegar a todos los rincones del país y al obtener una respuesta negativa ofreció sus servicios a Lecanuet, el otro candidato. El tiempo que se había asignado en la televisión a cada uno de los candidatos fue usado de una manera diferente: los asesores de su contrincante prepararon un novedoso mensaje que hizo que sus preferencias empezaran a subir en el electorado. De Gaulle, como no creía en ese tipo de publicidad, utilizó su tiempo de la siguiente manera: dejando la pantalla en negro.

Los resultados fueron tan adversos para la campaña del futuro presidente, que cambió de parecer hacia la segunda vuelta y sus nuevas piezas publicitarias influyeron de manera determinante en la manera como consiguió la victoria.

El marketing político, no obstante, está compuesto por más elementos que los que hemos tratado en esta introducción. La campaña en sí trae un arduo trabajo que va desde la escogencia del candidato adecuado hasta el resultado final del día de elecciones.

En las páginas siguientes hablaremos de cada uno de los detalles que influyen para conseguir la victoria.

1. OBJETIVOS DE UNA CAMPAÑA ELECTORAL

Las campañas son estructuras de trabajo que se desarrollan para conseguir un resultado determinante. El fin último puede ser lograr un escaño en algún cuerpo colegiado, en la rama ejecutiva o en un puesto de representación; o conseguir que una idea sea aprobada por la ciudadanía, en el caso de los referendos y plebiscitos.

El objetivo es tan simple que se puede resumir en una palabra: conseguir el resultado esperado. Para llegar a ese resultado tenemos que seguir unos niveles de organización que pueden facilitar las cosas, habrá muchas otras maneras de llegar e incluso las que se plantean en este libro pueden no funcionar en determinados casos.

Sin embargo, lo que se pretende con estas guías es aportar las experiencias previas e identificar los errores más comunes en este campo, con el fin de obviarlos en las nuevas campañas que se lleven a cabo y llegar al punto deseado de manera más fácil.

Campañas de opinión habrá siempre, y más cuando el mundo entero viene aceptando la democracia como el mejor de los sistemas políticos. Me decía un amigo suizo hace unos años que en su país convocan elecciones hasta para decidir si es conveniente construir un acueducto en determinado sector de la ciudad.

Para estas campañas, que pueden parecer sin mayor trascendencia, es importante de igual manera conocer las técnicas para comunicar con éxito.

La comunicación del mensaje debe ser el eje fundamental para conseguir tendencias favorables a lo largo de toda la campaña y los resultados que deseamos cuando llegue el gran día.

Suiza, por ejemplo, tomó relativamente hace poco una decisión notable al aceptar ser parte de la Organización de Naciones Unidas. Sólo el Vaticano y ese país no hacían parte activa de la ONU y desde hace algunos años el gobierno suizo vio la necesidad de preguntarle al pueblo la conveniencia de participar en el organismo multinacional.

La campaña que se desarrolló en todas las esferas fue verdaderamente relevante, había grupos que estaban en contra y promovían sus razones a través de los medios de comunicación, la convocatoria a foros abiertos y demás. Pero también -y este fue el mayoritario- había un grupo que tenía grandes razones para promover el ingreso a la ONU, y que hizo sentir sus argumentos con mayor intensidad que sus oponentes.

Ejemplos como este hay cantidades, y mientras tengamos la opción de elegir a nuestros gobernantes o tomar parte activa en las decisiones de nuestros países habrá muchos más.

2. CONOZCA LA LEY

Como primera medida, el equipo de campaña debe conocer a profundidad las reglamentaciones que existen en cada país respecto de las jornadas proselitistas y todo lo que esto conlleva. Conozco casos de personas que luego de ser elegidas por voluntad popular han perdido sus curules o sus cargos en el poder ejecutivo porque su campaña violó las normas legales.

Generalmente se legisla en torno a los siguientes aspectos:

- La financiación de las campañas.
- Los topes máximos de dinero que pueden gastar.
- La cantidad de publicidad política que puede emitirse por la televisión, la radio y la prensa y la que puede situarse en la ciudad, como vallas, pasacalles, pendones, etc.
- El desarrollo del día de elecciones.
- La rendición de cuentas ante los organismos competentes.

Es necesario, para evitar futuros traumas, que se conozca bien lo que dice la ley y designar un asesor jurídico externo a la campaña que domine ese campo, al que se le pueda consultar cualquier duda que surja con respecto a estos asuntos.

3. DESARROLLO DE LA CAMPAÑA

Cada vez que se va acercando la fecha clave del inicio de campañas, los partidos políticos y los líderes de opinión empiezan a hacer cábalas con respecto a quiénes serán los candidatos.

En el primer caso, las agrupaciones hacen un barrido de sus militantes más destacados y establecen el perfil de la persona que podría llegar a salir victoriosa en la contienda. En el segundo, los columnistas de los principales medios escritos y los mismos generadores de noticia anuncian sus preferencias por algunos personajes destacando las cualidades y las razones por las que deberían tomarse en cuenta.

En ambos casos se tiene que analizar detenidamente cuáles de estos tendrían realmente opción de ganar. Cuando digo ganar no me refiero exclusivamente a conseguir el puesto al que se aspira, pues en muchas ocasiones las campañas están diseñadas para conseguir unos resultados muy distintos a la nominación a la que se aspira. De esto hablaremos más adelante cuando establezcamos claramente las diferencias en el apartado *Para qué se quiere la campaña*.

Cuando ya se haya definido quiénes de los miles y a veces millones de personas que habitan una ciudad pueden aspirar a ser elegidos, habrá que empezar a darle forma a esa candidatura por medio de una campaña ordenada, articulada y coherente.

4. EL CANDIDATO

En el momento de participar en una elección, quizás uno de los factores que más pesan para ganar y conquistar el voto de los electores es el candidato mismo.

Este debe ser una persona que aglutine a su alrededor la mayor cantidad posible de fuerzas en su municipio, región o país donde vaya a desarrollarse la campaña. Obviamente, nunca habrá nadie que tenga garantizado el completo aprecio de todos los sectores o alguien a quien 100% de las personas conozcan, pero esos aspectos pueden irse corrigiendo con los efectos del trabajo proselitista.

ARENA, el partido más fuerte de El Salvador y quizás uno de los más organizados de América Latina, ha entendido bien este aspecto: cada candidato a la presidencia de la República por ARENA, en los quince años que lleva gobernando y ahora con su actual mandatario, ha sido el que el país estaba reclamando.

Era el candidato indicado, para el momento indicado. Empezando por Alfredo Cristiani, que se encargó de firmar los acuerdos de paz en el conflicto armado en ese país, y ahora con Tony Saca, un empresario exitoso salido de los sectores más humildes, que acercó el gobierno al pueblo, algo que no hacía y se le criticaba al anterior mandatario, Francisco Flores.

La persona que vaya a representar un partido político o que simplemente opte por postularse a un cargo de elección popular debe contar con un currículum que sirva de respaldo a la hora de presentarlo al electorado y a los sectores que van a legitimar esa candidatura. Sin embargo, esto no significa que los únicos capacitados para ganar sean los ex alumnos de Harvard o de Oxford.

Es claro que una vez aceptada la nominación, el candidato o la candidata se convierte en una persona de dominio público; a partir de ese momento su vida privada entra a ser parte del temario que se discute a través de los medios de comunicación y él o ella tendrá que aceptar -aun a su pesar- que las revistas de moda critiquen su forma de vestir o que los columnistas más agudos hagan investigaciones sobre sus estudios, sus amigos o simplemente traten de descubrir el pasado negro que le achacan los opositores a cada aspirante.

Como un ciudadano que tiene derecho a defender su honor, el candidato puede defenderse de las acusaciones que van surgiendo en el curso de la campaña, respetando siempre la regla de oro en este campo en particular: nunca, por ningún motivo, ante las acusaciones que sean, se debe caer en el juego de los insultos recíprocos y de las descalificaciones sin fundamento.

Muchas veces lo que buscan los adversarios es conseguir que determinado aspirante se salga de casillas y con ello pierda todo el trabajo que se ha construido en imagen y reputación. Las críticas son el pan de cada día en las justas electorales y los participantes tienen dos opciones: desgastarse y ocupar su tiempo en contestarlas aceptando el desafío, o seguir adelante con su trabajo.

La mejor manera de demostrar que los críticos están equivocados es apoyarse en resultados concretos cuando se está gobernando y en proyectos específicos cuando se hace parte de una campaña.

En el año 2002, Andrés Pastrana estaba terminando su gobierno en Colombia con el rompimiento de las negociaciones de paz con el mayor grupo guerrillero del país. El ánimo de los colombianos era buscar un cambio de rumbo político que fortaleciera la acción militar y no la negociación.

En ese momento había en la palestra un candidato relativamente desconocido que no registraba porcentajes importantes en ninguna encuesta para poder ser elegido presidente. Sin embargo, ese político de provincia de quien estamos hablando entendió cuál era la necesidad de los colombianos en el momento y a través de proyectos concretos empezó a aumentar su popularidad y sus porcentajes de aceptación en las encuestas se dispararon literalmente.

Al inicio de la campaña en el año 2001 registraba sólo 2% de aceptación, para la última encuesta que se hizo el 20 de mayo de 2002 cerró con 49,3% y el día de las elecciones consiguió un sorprendente 53%. ¡Lo simple le había ganado a lo complejo una vez más!

Por primera vez en la historia de Colombia un candidato ganaba en primera vuelta, y dos años después de haber sido elegido y estar gobernando con tres reformas que establecieron nuevos impuestos, sus conciudadanos le daban 80% de aceptación.

Este hombre se llama Álvaro Uribe Vélez y ha sido tan exitoso, entre otras cosas, porque desde cuando decidió proponer su nombre para la presidencia de la República sintonizó su pensamiento con el de la mayoría de los colombianos. Y desde el comienzo de su mandato demostró que se podía

gobernar a partir de la simplicidad, logrando resultados sencillos pero concretos, que es lo que entiende la gran masa. Eso le valió la posibilidad de ser reelegido con un amplio caudal en mayo de 2006.

La gran virtud que debe tener el candidato es entonces conseguir que los electores sientan su mensaje como una manera de unificar y que se vean atraídos por su palabra y hechos. El momento más exitoso de una campaña electoral es cuando las personas ven en los simpatizantes de un candidato determinado un grupo de gente al que quieren pertenecer; esa situación sin duda arrastra más personas que acompañarán con su voto las propuestas del candidato.

De otro lado, la imagen del candidato debe ser impecable, su ropa debe estar tan cuidada que hasta un mínimo descosido o cualquier otro detalle puede generar una nota en la sección de chismes de los noticieros y hacia allá no queremos que se desvíe la atención.

Las personas tienden a asociar el control del peso corporal con salud y juventud. Si el candidato a quien asesoramos está muy pasado de peso, una recomendación sería ponerle un límite de tiempo y bajar los kilos que sobren, con el apoyo de un nutricionista. John F. Kennedy se preocupaba considerablemente por reflejar esa imagen de hombre juvenil que mantenía a raya cualquier aumento de peso que iba notando.

Hace unos años escuché acerca de un estudio que se había hecho sobre empresarios norteamericanos y, aunque no recuerdo su fuente, me impactó saber que las personas desconfiaban de los personajes públicos que tenían barba. Argumentaban en sus respuestas que daban la sensación de descuido y maldad.

En ese entonces hice una relación con los enfermos o los presos o la imagen que las películas de Hollywood nos han mostrado de todos los asaltantes o los delincuentes callejeros con su gran barba.

Para los efectos que estamos tratando en este apartado, la barba sobraría. Juan Manuel Santos, miembro de una dinastía política y formadora de opinión en Colombia, resultó algún día sin su clásica barba que lo había acompañado durante largo tiempo. La razón que dio fue que su hija le pidió que se la

quitara. Habrá que creer en sus razones, pero intuyo que Santos se dio cuenta de los beneficios que en su imagen personal trajo el cambio.

El bigote no genera tanto rechazo y es recomendable en personas que tengan los dientes delanteros muy pronunciados o tengan muy grande el espacio existente entre la nariz y el labio superior. Vicente Fox, José María Aznar y Andrés Pastrana son algunos ejemplos de bigotes bien cuidados y que favorecen sus figuras.

En este orden de ideas los complementos a la imagen favorecen por individual, a Francisco Labastida no le quedaría bien una vestimenta de tipo rancho como sí le quedó al entonces candidato Fox.

La consistencia en el vestido puede marcar la pauta para que el electorado observe la estabilidad de la persona. Lula Da Silva no sería Lula Da Silva si se mete en un traje de alpinista, porque la gente no lo reconoce de esa manera. Al menos en el período electoral que es tan corto, el consejo a seguir debe ser mantener la identidad sobre la cual están trabajando los publicistas y los comunicadores de la campaña.

4.1. Comportamiento

El comportamiento de un candidato no puede diferir del de cualquier ser humano, al fin y al cabo él es uno más. Solamente hay que tener en cuenta algunas sugerencias que servirán, de seguro, a la hora de conquistar al electorado.

La primera tiene que ver con la cordialidad, y esta no debe ser una actitud impuesta por los asesores ni que se salga de la personalidad del individuo. Alberto Ruiz Gallardón, uno de los grandes líderes del Partido Popular de España y que ha sido presidente de la Comunidad Autónoma de Madrid y luego alcalde de esa capital, dijo en alguna ocasión: “mis zapatos, mis chaquetas, los elijo yo. Hay gente que no le gusta mi peinado, pero a mí sí. Llevo 20 años en la política y no voy a contratar a quien me diga qué apariencia debo dar en una campaña”.

En parte tiene razón, ya que un candidato fabricado genera rechazo por parte de la ciudadanía, pero Ruiz Gallardón por supuesto que tuvo asesores en

algunos campos; además, los políticos no tienen por qué conocer todos los intrínquilos del mercadeo y el concepto de imagen.

Volvamos al comportamiento, muchos aspirantes han fracasado en su intento de llegar a su meta por la lejanía que supone su personalidad para con la gente. En algunas charlas o seminarios que he dado sobre este tema hago una pregunta y siempre el auditorio coincide en la misma respuesta.

La pregunta es la siguiente: Hay dos candidatos para ocupar una curul en el Congreso de su país, uno es un profesional preparado en una universidad de gran prestigio, con alguna especialización y que tiene un buen currículum. El otro es un presentador de noticias, que lleva diez años saliendo en televisión todas las noches en horario triple A y que se ha ganado cinco premios como el mejor de su género. ¿Cuál cree usted que sería elegido con mayor facilidad?

La respuesta, como dije antes, siempre ha sido la misma: el presentador. La razón es más obvia aún que la misma respuesta: porque ese personaje todas las noches entra a los hogares y habla en un tono de tanta confianza que lo sienten como propio.

Una de las claves del éxito para llegarles a los votantes y mantenerse hasta el final de la campaña como la mejor opción es crear una cercanía y una relación de confianza con los electores, a través de visitar todos los rincones de la ciudad, estrechar la mano de la gente, tomarse un café en el mismo lugar donde lo hacen los habitantes de los barrios.

Enrique Peñalosa en Bogotá y Joaquín Lavín en Chile son ejemplos vivos de lo bien que responde la ciudadanía cuando se le tiene en cuenta en la campaña. El caso de Lavín es aún más dicente; sus asesores de campaña y él mismo idearon un programa que se llamaba *Las noches de Lavín* y consistía en que el candidato compartía con un representante de determinado sector por una jornada, incluyendo una noche en sus casas.

Me cuenta un buen amigo de ese país, que trabajó como asesor de la campaña de Lavín, que el resultado de este programa y de otros más en cuanto a acercar al candidato fue arrollador e incluso el equipo de Ricardo Lagos, que era su contrincante, optó por seguir esa misma línea en el tiempo posterior a la primera vuelta. Tanto así que un periódico capitalino de los afectos del

movimiento del futuro presidente publicó en primera página un titular que decía “Lavinización de Lagos”.

Las declaraciones que se den desde la campaña y, en especial, cualquier comentario que haga el candidato, debe ser cuidado con sumo esmero. Nunca se debe hacer alguna acotación que no se quiera oír después repetida en boca de un periodista o del público en general. Hacer bromas sobre algo en particular, aunque se piense que hay seguridad de que los involucrados en las bromas no están presentes, puede poner en peligro la simpatía del candidato y generar la animadversión del blanco del gracejo.

En muchas ocasiones los periodistas no simpatizantes con la candidatura pueden omitir algunas palabras de la frase y cambiar el contexto total de lo que se dijo. Lo importante en este sentido es nunca dar pie a que esta manipulación se pueda dar y con ello generar una mini crisis sin sentido.

5. PARA QUÉ SE QUIERE LA CAMPAÑA

Desde la partida debe definirse cuál es el objetivo real que se persigue con la campaña. Es perfectamente normal y válido dentro del juego político que una persona, con motivaciones distintas a las de ser elegido para el puesto que aspira adelante una campaña en ese sentido.

Una campaña política da prestigio y le permite al aspirante acceder a espacios en los medios de comunicación, aunque se sepa que el resultado final no va a ser la victoria. John Edwards, en Estados Unidos, sabía perfectamente desde el inicio de su campaña que no iba a ser elegido presidente, al menos en esa primera ocasión.

Sin embargo, el auge que tomó su candidatura y el reconocimiento a nivel internacional como el segundo aspirante demócrata con mayores opciones para enfrentarse a George W. Bush le permitió crear un nombre y que su posición de dirigente dentro del partido vaya aumentando cada vez más. Al final fue escogido por el vencedor en las primarias como su fórmula vicepresidencial.

En algunas ocasiones ese juego político del que hablamos anteriormente puede girar bruscamente, y por alguna coyuntura nuestro candidato (que no

esperaba salir elegido) puede contar con el favor popular y anticipar en muchos años sus aspiraciones resultando favorecido en las urnas.

Los medios de comunicación prestan un favor grande a las campañas que tienen algún peso importante. Generalmente en nuestros países, donde la prensa es libre de publicar lo que bien crea conveniente y a quienes crea conveniente, se enfocan en los dos o tres candidatos que tienen mayores posibilidades de salir elegidos.

Pues bien, nuestro trabajo como asesores debe ser convertir la nuestra en una campaña viable y que tenga notoriedad. De esta manera el candidato o el equipo mismo puede proyectarse y obtener alguna *ganancia* del tiempo invertido en los meses de campaña.

Lo primero que debe hacerse en el momento de empezar con una intención electoral es establecer el objetivo final y la meta a la que se quiere llegar. Como ya se dijo, el candidato va a jugar un papel preponderante en el desarrollo de la jornada, y él mismo puede ayudar a establecer el punto de llegada.

Si definitivamente los sondeos de opinión (de los cuales hablaremos más en detalle posteriormente) advierten que no tenemos ninguna opción de ganar o indican que la lucha está tan reñida que cualquier factor podría mover la balanza de la victoria hacia nuestro adversario, tenemos que planear una estrategia que nos permita aprovechar el tiempo y recoger ganancia en vez de pérdidas el día de elecciones cuando no seamos proclamados ganadores.

Y para determinar cuáles podrían ser esas estrategias hay que definir qué se quiere conseguir para el aspirante o para su equipo de trabajo.

En el caso de que la campaña en la que trabaje haya visto con claridad que el candidato no tiene fuerzas suficientes para ganar y, a pesar de eso, decida continuar adelante con el esfuerzo laboral y de dinero que supone una jornada electoral, hay dos recomendaciones a seguir: la primera es tomar una posición crítica frente al candidato que lidera las encuestas y el favor popular y centrar el discurso en actitudes constructivas que conviertan al candidato que asesoramos, en la contraparte del que va a ganar.

Todos los políticos necesitan un adversario crítico para resaltar sus matices y los críticos de los políticos -vale el juego de palabras- pueden presentar sus puntos de vista desde una buena tribuna, si son su versión opuesta.

La consecuencia de eso convertiría al candidato que haya optado por esta primera recomendación en el líder de la oposición constructiva. Pueden existir otros líderes de la oposición, pero la estrategia planteada para este es la de un estadista que actúa fuera de todo interés personal y se prepara para ofrecerle a su comunidad lo que mejor podría beneficiarla.

La segunda recomendación aplica si hay similitud del discurso del candidato al que asesoramos, con el de quien se perfila como el vencedor. En este escenario podrían presentarse dos situaciones:

1. El candidato que va a ganar llama a nuestro candidato para que decline su aspiración a favor suyo y apoye su campaña desde adentro.
2. Es preferible que se mantenga en el juego mostrando total independencia de esa campaña, legitimando el resultado que se va a presentar en las urnas. Esto permitiría una participación en el gobierno con algo de independencia y construir imagen pública.

Cualquiera de estas dos últimas opciones debe salir del consenso del grupo de trabajo; nada más perjudicial para la permanencia en el tiempo de un político que tomar decisiones de tanta trascendencia sin contar con su equipo. Se rompería la unidad de grupo y ésta podría convertirse en la última aspiración viable de esa persona.

Si por el contrario las mediciones, los recursos económicos y la favorabilidad indican que se puede ir hasta el final, habrá que dedicarse a construir una de las empresas más complejas de las que se tenga noticia. Una organización que se tiene que montar en cortísimo tiempo, pero en la que los resultados deberán ser medibles matemáticamente a través de los votos: una campaña electoral.

Además de todo lo anterior, deberá ser creada con todas las complejidades que implica el trabajar para mostrar un resultado sencillo. En muchas ocasiones es más difícil construir un producto sencillo que uno complejo, y las campañas deberán crear un discurso simple aunque para hacerlo tengan que estructurar un aparato gigantesco.

¡Lo simple siempre le gana a lo complejo!

6. EVALUAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA

En el momento de entrar en la justa y tomar la decisión de competir por la posición que se pretende ganar, un grupo muy reducido deberá hacer una evaluación de partida con base en cuatro pilares básicos. A estos pilares podrán añadirse otros si se considera necesario y si las condiciones del momento político así lo requieren. Los puntos por evaluar son los siguientes:

- Candidato.
- Equipo de campaña.
- Mensaje.
- Adversario.

El perfecto conocimiento que logremos obtener de cada una de estas cuestiones determinará la ruta que siga la campaña. Estos, podría considerarse, serán las guías para construir el engranaje que va a sostener el proyecto durante los meses que se permanezca trabajando.

6.1. Candidato

Conocer el momento que vive el personaje al aceptar la nominación nos va a permitir definir las estrategias. Los estudios de notoriedad y de valoración de nuestro candidato frente a los demás líderes de opinión situarán nuestro trabajo en el punto desde el cual debemos empezar. Habrá candidatos cuya notoriedad sea tan buena que nos ubicarán en un tramo avanzado y no será necesario recurrir a visitas continuas a programas de televisión al comienzo de la campaña.

Sin embargo, podemos estar en un punto tan retrasado en imagen y popularidad que desde el inicio de la misma nominación el papel del asesor de medios y de comunicaciones deberá enfocarse en elevar ese reconocimiento que la gente tiene por medio del aprovechamiento de las plataformas que nos brindan los medios.

Como veremos en páginas siguientes, el favor de los medios hacia un candidato específico puede significar la diferencia entre el triunfo o el fracaso.

Y ese favor se puede conseguir siempre y cuando que la campaña sea generadora de noticias, que sean el marco perfecto para que el personaje se muestre. Siempre debe haber una campaña que respalde al candidato.

El caso contrario, cuando el candidato mismo es quien conforma un altísimo porcentaje de la campaña, puede ser perjudicial porque sobre él recaerá toda la responsabilidad y el éxito de la organización de los eventos y la recolección del dinero se podrá ver sólo si el aspirante se apersona de cada uno de los temas.

En la gestión de Álvaro Uribe en Colombia se ha dicho que hay más presidente que gobierno, y esto no es sano. Lo mismo ocurre en la etapa electoral de cualquier justa.

La consecuencia de tener un candidato superior en todos los aspectos a la campaña es que se está en el camino de la formación de semidioses que son los únicos con las habilidades necesarias para emprender las tareas preelectorales y en el eventual caso de ganar, serían como mesías a los que no se les perdonaría el mínimo error y serían quienes sobre sus hombros cargarían el pesado lastre de corregir el rumbo de su región de manera inmediata. Porque para eso los eligieron.

6.2. Equipo de campaña

Este es el grupo de personas que estarán cerca del candidato con la misión de que todo salga bien. Ninguna situación puede escapar al control de este puñado de hombres y mujeres que son nombrados como el equipo de campaña y que generalmente son personas de amplia cercanía al aspirante y en el cual él se apoya en los momentos decisivos de la jornada.

En el momento de hacer esta selección, el candidato o el partido que se encargue de estructurar este grupo deberá estudiar a fondo sus hechos pasados y detallar como pocas veces sus verdaderas capacidades para estar al frente de la misión que se les encomiende.

De ellos dependerá, en buena parte, que las cosas resulten como se quiere que resulten; las campañas deberán funcionar como un reloj de tecnología suiza, aunque sobre la marcha deban arreglarse algunas cargas. Y para llevar a

cabo estas funciones de manera tan coordinada se debe contar con un grupo que conozca como nadie sus trabajos particulares.

El equipo cercano está sometido a la investigación continua por parte de sus oponentes o de los periodistas y cualquier mancha en su pasado puede llevar a la desconfianza del pueblo hacia el candidato, que al fin y al cabo es su jefe directo.

Los efectos de esa posible pérdida de confianza no creo que sea necesario describirlos en este libro, pero sí podemos adelantar que progresivamente la aceptación irá decayendo hasta que el tiempo se encargue de borrar cualquier opción que antes se tenía.

Los perfiles que deben tener los miembros de los equipos cercanos tienden a acomodarse con el ideal que tiene en mente la población de quiénes podrían ser los futuros miembros del gobierno. Y en esto quiero decir que los integrantes del *staff* podrían ser vistos como futuros ministros, secretarios o personas que seguirán al vencedor a sus oficinas.

El candidato deberá mostrar una permanente confianza en el trabajo que realice su equipo, deberá destacar sus ejecutorias y reconocer en público lo bien que va la campaña gracias al equipo de trabajo. De esta manera se crea el ambiente de que la campaña y el futuro gobierno serán un espacio concertado y no un cuartel donde sólo se siguen las órdenes inconsultas del superior.

La democracia es una buena forma de participación, pero democracia en el interior de la democracia juega un papel de mucho sentido para los votantes.

6.3. Mensaje

Cuando necesitamos ganar un amplio respaldo de los electores, la manera más abrumadora de conseguirlo es con un mensaje que se sintonice con la forma de pensar del colectivo.

El candidato que sea capaz de sintonizar su mente con la de los votantes habrá conseguido su favor y por tanto habrá dado un paso muy importante para que el día de las elecciones esa persona se despierte en la mañana y vaya a votar.

En el momento de la organización de la campaña y cuando apenas se está estructurando el equipo de trabajo, deberá pensarse también con mucho juicio en el mensaje que se va a transmitir en el resto de la jornada.

Este mensaje es el que va a marcar todas las actuaciones del candidato, sus apariciones ante los medios de comunicación, los mítines, las charlas informales y demás siempre van a transmitir el mismo mensaje. Con lenguajes diferentes o ajustadas, pero al fin y al cabo siempre va a ser la misma estructura y el mismo fondo.

Una buena manera de delimitar ese mensaje es, nuevamente, apoyarse en los estudios de opinión. Aquí los *focus groups* pueden ser de gran utilidad, ya que una muestra bien escogida revelará la tendencia general sobre lo que la gente del común está pensando. Igual de útil es la percepción que el mismo candidato tenga de lo que pasa día a día en el lugar donde estará compitiendo; las charlas que sostenga con los conductores de taxi, con las amas de casa en los supermercados y con los profesionales en los diferentes grupos de estudios que se forman en las ciudades le permitirán a la campaña definir su punto de partida en cuanto al mensaje se refiere.

Es muy importante que el mensaje central no esté sobrecargado de múltiples mensajitos que desvíen la atención del mismo equipo o de la gente. Lo sensato sería construirla sobre dos o tres ideas como máximo, que le den también al candidato amplitud y capacidad de llevar otros temas al debate y no volverse monotemático.

Claro que ahí radica la habilidad del aspirante o de su asesor de comunicaciones y estrategia: en sacarle varios matices a un solo mensaje. Los temas de la seguridad, el empleo, la salud, la familia o simplemente el de la honestidad (en contra de la corrupción) pueden ser buenas herramientas para mostrar.

La gente quisiera siempre que los argumentos que se utilicen en las campañas por las que tiene que escoger sean lo más cercanos posible a sus necesidades. Así un médico o un enfermo querrán que los candidatos centren sus esfuerzos en hablar de la atención prioritaria en este renglón; mientras que los maestros y los estudiantes pensarán de acuerdo con sus propios aprietos y expectativas.

No obstante, siempre habrá temas que se adecuen al pensamiento general y que son reclamados con urgencia por los votantes, además de que cualquier insinuación a hacerse cargo de estos inclinaría el voto a favor de alguna de las propuestas.

En El Salvador, Tony Saca utilizó el tema de la tranquilidad que se vivía en el país con el sistema de remesas funcionando bien, con una ley que endurecía la persecución a las pandillas, entre otros, para fundar ahí su mensaje y proponerle al pueblo dos opciones: la suya, que garantizaría que todo esto siguiera funcionando bien, o la otra, que significaría el derrumbe de los logros que se habían conseguido durante quince años de gobierno de su partido.

Los temas no eran de alta economía ni de política internacional, eran los más cotidianos que podrían presentarse y le dieron el triunfo en primera vuelta con 56% de aceptación popular.

Andrés Pastrana en 1998 ganó la presidencia en Colombia porque entendió el mensaje del pueblo: quería negociar con las guerrillas. Y Álvaro Uribe triunfó en 2002 por la misma razón, pero esta vez el mensaje fue distinto: ya no se quería negociar; por el contrario, el pueblo de Colombia acogió con 53% de favorabilidad a Uribe respaldando el mensaje de mano fuerte que este transmitió en la campaña.

6.4. Adversario

Conocer a nuestro contrario será siempre un factor de ventaja para empezar el trabajo proselitista. La gran mayoría de las campañas no se preocupan por indagar con quién van a emular y sólo les interesa hacer el trabajo con su propio candidato. Esto encierra un grave error, porque desconocer a la contraparte no nos permite aprovechar sus errores y capitalizarlos en nuestro propio bien.

Además la historia de cada contrincante nos podría dar luces sobre la forma de actuar y el estilo que tiene para desenvolverse en situaciones de alta presión como los debates, las entrevistas ante los medios o simplemente la manera de dirigirse a su electorado.

En Estados Unidos, por ejemplo, las campañas tienen personal monitoreando permanentemente lo que hacen los otros aspirantes, y junto con

el grupo de diseño de estrategia pueden llegar a cambiar la forma de la campaña ajustándola según la manera como se muevan en la otra orilla.

Hace muchos años escuché una historia que me pareció muy válida en este juego político, y era la de dos competidores de veleros que una tarde estaban a punto de ganar la carrera más importante de sus vidas. El que iba al frente siempre se preocupaba sólo en su forma de hacer las cosas, sin analizar lo que hacía el contendiente; sin embargo, en algún momento de esos que nos ofrece la vida, el segundo sobrepasó al delantero y tomó una sabia decisión.

A partir de ese momento, cuando ya se había convertido en primero estudió cuidadosamente la actitud que tenía el segundo y decidió hacer lo mismo. “Al fin y al cabo, es el mismo viento”, pensó.

Y tenía razón, cualquier movimiento que el otro hacía en su vela éste lo hacía también porque la fuerza del viento los iba a empujar por igual a los dos y el resultado final fue que mantuvo su posición y se convirtió en ganador de la competencia.

No quiero decir con esto que nuestra campaña tiene que estar basada en lo que haga la del partido contrario, ni mucho menos. Simplemente pienso que estudiar el comportamiento de los opuestos nos puede dar más ventajas que desventajas.

La clave está en utilizar ese estudio, como lo imaginó el competidor de veleros, con inteligencia y calculando el momento adecuado para hacerlo. El hombre de la embarcación lo hizo en el último tramo y esto le dio resultado.

Una vez concluida esa evaluación del momento de arranque de la campaña y haber constituido el equipo primario de los más cercanos consejeros del candidato, el grupo deberá crecer un poco para definir la hoja de ruta por la cual se caminará durante los próximos meses.

La parte operativa de la campaña se hace una necesidad y los pasos siguientes deben ser darle forma a lo que apenas es una idea: los fondos económicos, el equipo de voluntarios, las comunicaciones y la publicidad, el mensaje que debe convertirse en tema central y otros tantos factores están esperando para entrar en escena y hacer su parte.

7. TEMAS CENTRALES

El tema es lo que encierra la esencia de la campaña, a diferencia del mensaje que es una idea concreta con la que se llega a los electores y se les hace más comprensible el trabajo que realiza el candidato.

Uno de los temas más sensibles en la campaña de 2004 en Estados Unidos y que al fin inclinó la balanza a favor de George W. Bush fue la guerra contra el terrorismo. Este tema se volvió el eje central de la campaña, tanto que en un discurso pronunciado por el presidente a finales de mayo este mencionó la palabra *terrorismo* 19 veces en menos de 20 minutos.

El candidato del Partido Demócrata, John Kerry, trató de introducir este como uno de los temas centrales de su propuesta, como cuando en plena convención de su partido, luego de una gira de seis días, ofreció frente a un grupo de veteranos de guerra y ex compañeros suyos en la Marina un discurso que fue alentado por cerca de 12 generales y almirantes retirados.

Además de esto, un grupo mucho mayor de militares difundieron un video en el que le expresaron su apoyo. Esto obedeció a una estrategia de sus asesores para mostrarlos como un veterano que había servido en Vietnam y así contrarrestar los esfuerzos del partido de Bush que lo mostraba siempre como un burócrata sin experiencia en asuntos de defensa nacional.

“John Kerry ofrece esperanza, no miedo”, fueron las palabras de Edward Kennedy, el último del clan familiar que tanta injerencia tuvo en la política norteamericana durante tanto tiempo.

En la primera campaña de Bill Clinton los temas eran muy concretos, pero a la gente no le quedaba aún la certidumbre de que el candidato colmaría sus expectativas y las encuestas no decidían la contienda. Dentro de esa campaña había un buen número de consultores políticos que periódicamente se reunían a fin de establecer los mejores mecanismos para incrementar el favor popular del que poco a poco empezaban a gozar.

En una de esas reuniones salió una frase memorable que situaron en la pared del cuarto central de estrategia y que decía: “Es la economía, estúpido” (It’s the economy, stupid). Y que en lo sucesivo enfocaría todo el pensamiento de la campaña.

Para poner un ejemplo más cotidiano, basta con remitirnos a la efectividad que causa en la gente y el ambiente favorable que despierta cuando en una tarima un candidato dice en medio de su discurso que va a construir 100 casas para el sector de Belén. Pero si le añade a esa misma frase que las 100 casas que se construyan van a servir para que el mismo número de familias puedan tener una mejor calidad de vida y puedan llegar todas las noches a encontrarse con los suyos con la seguridad de que un techo los va a proteger; la respuesta de la gente será, sin duda, más entusiasta.

El tema central en este caso es el cuidado que se va a tener por la dignidad de la persona y el compromiso de trabajar por incrementar su calidad de vida. Sobre este aspecto pueden trabajarse muchos otros mensajes como el de la salud, que servirá para garantizar el bienestar de la gente, o la educación, pero siempre desde el mismo ángulo de partida.

La escogencia de los temas centrales de la campaña debe estar enfocada en contenidos simples que le ayuden al ciudadano del común identificarse con el candidato. La gente vota siempre si ve en alguien la persona que pueda dar solución a sus pequeños problemas; las soluciones más simples pueden llenar de esperanza el corazón y la razón de los ciudadanos.

Los temas más sensibles como salud, educación y empleo deben tratarse con gran cuidado por parte del equipo de estrategia, porque son los más susceptibles de ser rechazados si no se parte de un buen planteamiento. A lo largo de los años éstos han sido los que generan más ilusión y si se cae en lugares comunes sin plantear soluciones prácticas o novedosas ante los seguidores, el efecto sería una retirada en desbandada como consecuencia de la pérdida de confianza que podría generarse. Recordemos que si un político comete el gravísimo error de perder la confianza de la gente y obtener así el descrédito, debería buscarse otra profesión.

Los temas en los que se sostenga la campaña van a ser los apoyos durante el proceso; sin embargo, eso no significa que esté atada y no pueda modificarlos sobre la marcha. Resulta en repetidas ocasiones que las realidades cambian de un momento a otro y ese giro define los nuevos temas y el enfoque mismo de la campaña.

Sólo basta recordar los trágicos atentados terroristas de marzo de 2004 en Madrid, que recompusieron la intención de voto de los españoles y eligieron a Rodríguez Zapatero como presidente del gobierno, cuando todos los sondeos de opinión daban como seguro vencedor (aunque sin mayoría absoluta) al secretario del Partido Popular, Mariano Rajoy.

Ese hecho cambió la campaña y el Partido Socialista supo sacarle provecho mientras que el Partido Popular se vio en la encrucijada de que los votantes irían a votar tres días después con la imagen fresca de las horribles escenas que todo el mundo vio por televisión.

Ante este resultado adverso para el partido de José María Aznar, mucho se ha especulado sobre la reacción del gobierno en el momento de los hechos y la opinión pública en general ha coincidido que si no se hubieran atribuido los atentados a ETA, otro habría sido el resultado de las elecciones del 14 de marzo.

Una situación opuesta se vivió en Washington cuando el secretario de Estado admitió que habían cometido un error al anunciar una reducción de actividades terroristas en el mundo, tras la implementación de la política de mano fuerte de su gobierno. Frente a un grupo de reporteros, Colin Powell dijo sin vacilar: “Les puedo asegurar que todo lo que pretendemos es ofrecer la información más honesta y precisa que podamos (...) los errores se colaron y francamente no los detectamos”.

De esta manera el legislador demócrata Henry A. Waxman tuvo que aceptar la posición del gobierno norteamericano (que había cuestionado por decir que tenía motivaciones políticas), y manifestar públicamente: “Él (Powell) dijo que no tuvieron motivaciones políticas y lo acepto”.

La delimitación de los temas, y llevarlos hacia donde la gente está pensando puede identificar a nuestro candidato como el más capaz y hacer que sea visto por los votantes como la persona que puede asumir la responsabilidad que realmente quiere aceptar.

Puede ocurrir, y de seguro va a ocurrir si contamos con adversarios inteligentes, que traten de desenfocarnos de los temas elegidos. Una buena estrategia para dejar sin piso al contrario es apartarlo de los temas que su equipo ha diseñado como propios dentro de la campaña.

ASEGURAR LOS FONDOS SUFICIENTES (CÓMO CONSEGUIR EL DINERO)

Para evitar ser víctimas de esa táctica, desde el comienzo deberá informarse a todo el personal de la campaña, voluntarios, organizaciones de apoyo y demás, cuáles son los temas sobre los que va a girar el trabajo y proveerlos de todas las herramientas necesarias para que los conozcan. De esta manera nos protegemos de posibles ataques

8. ASEGURAR LOS FONDOS SUFICIENTES (CÓMO CONSEGUIR EL DINERO)

Napoleón Bonaparte decía que la condición más importante para ganar una guerra es dinero, dinero y más dinero. Pues esto mismo se necesita para hacer una buena campaña electoral si queremos tener una adecuada participación en la torta publicitaria que cada jornada se ve en las calles de nuestras ciudades.

Es innegable que un buen candidato hace una buena campaña, pero también es necesario decir que sin dinero ese buen candidato sólo será un quijote con ganas de ser elegido.

Sin embargo, el dinero no lo es todo para conseguir la victoria, y con dinero únicamente no se llega a la mente y al corazón de los votantes. Se necesita una mezcla de lo que hemos venido tratando en las anteriores secciones combinado con alguna ayuda financiera.

Las piezas publicitarias (de propaganda realmente) cuestan dinero, sostener la organización de una sede de campaña cuesta dinero, pagar un *staff* de asesores implica costos, y tantas otras cosas que a simple vista pueden no parecer tanto, pero en el momento de juntarlas en una calculadora nos damos cuenta de que valen una fortuna.

Dentro de esa primera planeación que se viene haciendo con el equipo base de la campaña la parte financiera tiene que tratarse con suma importancia, al fin y al cabo es lo que le va a dar vida a la aspiración hasta el último minuto de la jornada electoral. E incluso más allá.

Lo primero que debe hacerse es planear cuánto dinero requiere la campaña en su totalidad. ¡En su totalidad! Y esto quiere decir que hay que tener en

ASEGURAR LOS FONDOS SUFICIENTES (CÓMO CONSEGUIR EL DINERO)

cuenta hasta el mínimo detalle porque podríamos quedarnos sin combustible en la recta final y perder el impulso. Se debe hacer un listado de necesidades de los meses que dure la contienda, incluso se debe incluir en ese listado un ítem que diga:

- ✓ Conseguir fondos.

Hay que tener en cuenta que para delinear el resto de actividades de la campaña debemos contar con las arcas llenas o al menos asegurar una buena cantidad, porque esto es lo que nos va a dar la certeza de que los programas que se proyecten van a tener un respaldo y su ejecución va a ser un hecho.

La mejor forma de empezar a recolectar el dinero es elaborar un listado de quiénes podrían ser los posibles donantes y distribuir responsabilidades a los miembros del *staff* cercano al candidato. Estos personajes, cuanto más cercanos sean tienen mayores opciones de hacer alguna contribución, contando siempre con que la persona más adecuada para recaudar esos dineros es el propio candidato.

George W. Bush en su primera campaña presidencial recaudó la considerable suma de 193 millones de dólares, y de ese monto un esfuerzo significativo lo hizo el propio candidato Bush. Se había puesto como meta en los albores de su campaña recaudar el monto que le diera el descanso suficiente para recorrer el país a sus anchas y cuantas veces fuera necesario.

Para lograr esto se buscó una red de más de doscientos amigos personales, a los que llamó *pioneros* y les encomendó la tarea de conseguir cada uno cien mil dólares, utilizando los métodos que ellos consideraran convenientes. Para ayudar un poco, él se prestó a asistir a cenas, homenajes y demás ceremonias que pueden resultar molestas pero que son necesarias para reunir dinero.

En su segunda campaña se recaudaron alrededor de 300 millones de dólares, una cifra record en la historia de ese país y del mundo entero. Lo mismo pasó con la campaña demócrata, que tuvo un importante apoyo de donantes dadas las posibilidades con que contaba el senador de Massachusetts.

Otro importante logro de las campañas en Estados Unidos en este plan son los eventos públicos que tienen como atractivo central la visita del candidato.

ASEGURAR LOS FONDOS SUFICIENTES (CÓMO CONSEGUIR EL DINERO)

Generalmente se cobra a los asistentes un derecho por participar que equivale, por una comida, veinte veces su valor en un restaurante común.

El resultado de estos eventos es casi siempre positivo. El Partido Demócrata en mayo de 2000 recaudó en una velada en honor al presidente Bill Clinton, 26 millones de dólares. ¡Sólo en una noche!

Quisiéramos tener esa capacidad de convocatoria de la que sigue gozando Clinton, pero tenemos que ser realistas y saber que ese monto está reservado sólo a unos pocos; por consiguiente nos toca trabajar más en el proceso de juntar dinero para nuestra causa.

El ingreso de recursos a una campaña debe ser constante durante los períodos críticos, es decir, el inicio, que es donde se están planeando las cosas y se necesita saber con qué se cuenta; y el final, que es cuando más apoyo económico se requiere.

Siempre al final de la campaña van a resultar eventos o elaboración de nuevas piezas de propaganda que determine el rumbo de la estrategia y una reserva de efectivo para estos imprevistos siempre se ve como un gran alivio.

Las campañas deben manejar los fondos preferiblemente de una fundación o corporación que se constituya para tal fin o que al menos no tenga otros recursos para manejar en la misma cuenta mientras dure la jornada proselitista.

Estas cuentas deben ser llevadas con todo el rigor de la ley y observar desde los primeros centavos que entren, un estricto control para evitar situaciones que más adelante se reportan como fuera de lugar y que pueden impedir que el candidato una vez elegido se posesione en su cargo.

Para este asunto específico se recomienda estudiar desde la primera letra la ley electoral de cada país y dejar el manejo de los recursos en manos de profesionales en ese campo.

Siempre se ha creído que las grandes sumas de dinero pueden ser las salvadoras de las campañas electorales y que sólo las grandes empresas o los mayores mecenas pueden ofrecer soporte, pero con los años este mito se ha venido desvirtuando. Ahora el trabajo se está enfocando prioritariamente en

ASEGURAR LOS FONDOS SUFICIENTES (CÓMO CONSEGUIR EL DINERO)

captar la atención de grupos pequeños e incluso individuos que desinteresadamente ofrecen sus donativos.

Incluso muchos de esos donativos se hacen de manera anónima sin esperar retribución alguna por parte del equipo de trabajo. En resumidas cuentas el trabajo de esta manera es más dispendioso y requiere la presencia de un grupo recaudador más organizado, pero al final de los períodos que se establezcan como meta en cada campaña el resultado va a ser muy favorable y gratificante.

Sin embargo, las campañas sin grandes cuentas bancarias y sin aportes exorbitantes también pueden subsistir y conseguir la atención de los votantes. Hay que aprovechar más la creatividad de cada miembro del equipo, economizar hasta en el papel que se usa para escribir los discursos del candidato, pero todos están en el mismo punto de partida al empezar, de ahí en adelante el trabajo que cada uno le imprima y cómo lo haga es decisivo.

Y en el aspecto económico aún más.

PRESUPUESTO DE CAMPAÑA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
Sede central de campaña	1	
Sedes satélites	(de acuerdo con la necesidad)	
Personal¹		
Gastos del candidato		
Consultor en estrategia electoral y marketing político	1	
Director general de campaña	1	
Director financiero	1	
Director político	1	
Director de comunicaciones y prensa	1	
Coordinador de radio	1	
Coordinador de televisión	1	
Coordinador de prensa	1	
Transporte para el equipo de comunicaciones	1	

¹ Una parte de este personal trabajará *ad honorem*.

ASEGURAR LOS FONDOS SUFICIENTES (CÓMO CONSEGUIR EL DINERO)

Coordinador de la sede de campaña	1	
Cámara de televisión permanente y su camarógrafo	1	
Fotógrafo permanente	1	
Apoyo a voluntarios		
Comida y refrigerios	Por definir	
Transporte ocasional	Por definir	
Equipos de oficina		
Computadores con conexión a internet	Por definir	
Impresoras	2	
Teléfonos para uso de oficina	15	
Fax	2	
Alquiler de muebles	Por definir	
Renta de equipos para el <i>call center</i>	Por definir	
Material de oficina		
Papelería	Por definir	
Sobres	Por definir	
Lapiceros	Por definir	
Repuestos tinta de impresora	Por definir	
Cafetería	Por definir	
Implementos de aseo	Por definir	
Correo directo		
Impresión	Por definir	
Servicio de mensajería	Por definir	
Piezas de mercadeo		
Vallas	Por definir	
Afiches	Por definir	
Volantes	Por definir	
Plegables o trípticos	Por definir	
Carro valla	2	
Diseño de las piezas		
Piezas audiovisuales		
Audio		
Mensajes grabados,	Por definir	

emitidos vía telefónica		
Grabación de cuñas	Por definir	
Emisión de cuñas	Por definir	
Video		
Video promocional	Por definir	
Producción de <i>spots</i> televisivos	Por definir	
Emisión de <i>spots</i> televisivos	Por definir	
Avisos en la prensa	Por definir	
Eventos		
Lanzamiento	1	
Eventos de seguimiento	Por definir	
Cierre de campaña	1	
Día de elecciones		
Alimentación		
Transporte		

9. DEFINA UNA ESTRATEGIA

Puede parecer reiterativo este punto si lo comparamos con el que anteriormente pide definir un mensaje y definir temas centrales, pero la estrategia sobre la cual se va a delimitar el marco general de la campaña es lo que engloba esas particularidades de las que hablábamos antes.

Cuando asumimos que desde una campaña electoral podemos llegarle a un número importante de personas nos damos cuenta de que esos individuos a quienes vamos a pedirles que nos acompañen con su voto, necesitan una identificación personal con algún candidato.

Eso es lo que concreta la estrategia. Tal vez quisiéramos llegarles a los jóvenes como primera opción o quizá nuestro candidato represente al gremio de los conductores de taxis y quiera representarlos en el concejo de la ciudad.

La estrategia va a variar de acuerdo con nuestra intención y con el público objetivo que escojamos como *target*, y dentro de ella van a desarrollarse los mensajes que se van a transmitir y los temas centrales de la campaña. En este

punto me parece muy importante hacer claridad y cuando entendamos la diferencia abismal que existe entre mensaje, temas centrales y estrategia, vamos a poner a todo el equipo de la campaña a hablar de lo mismo y a trabajar en la misma dirección.

Lo primero que se debe determinar es cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades del candidato, y esto lo logramos a partir de un estudio detallado de su currículum y de sus ejecutorias en los cargos en que haya participado. Luego de ese trabajo, que debe hacerse verdaderamente a conciencia por cuanto es lo que nos va a dar la hoja de ruta, identificaremos los públicos que podrían ser simpatizantes de primera mano de la aspiración.

Hay tres tipos de públicos que participan en una elección: quienes están convencidos desde el primer momento de que su candidato es el mejor y no dudan ni un instante de que él puede cambiar su país o su región; el segundo grupo es el de los que están a la espera de evaluar cuál de todos los candidatos es quien mejor podría desempeñarse en el cargo al que aspira, y el tercer grupo es el que definitivamente tiene muy claro que por ningún motivo votará por nuestro candidato.

Pero volvamos al primer grupo, del que venimos hablando dos párrafos antes; hay que definir una estrategia que nos permita mantener la favorabilidad de ese colectivo de personas que creen en nuestra propuesta, así además estamos captando voluntarios para el desarrollo de la campaña y aumentamos el número de votos a partir del sistema de multiplicadores que con tanto éxito utilizaron Joaquín Lavín con su lema *Tu voto más un voto*, y Andrés Pastrana con *1+1 = Andrés Presidente*.

La estrategia hacia este grupo será la de reforzar las cualidades que ellos ven en nuestro candidato, intensificar sus virtudes que ya han percibido y por ningún motivo alejarse de ellas. Esta última aclaración la hago porque en ocasiones los candidatos se han alejado de sus creencias o de los puntos que los acercaban con el electorado cautivo y en cuestión de días se derrumba todo el aparato que se había construido.

El caso más notable es el de Al Gore en Estados Unidos, cuando enfrentado al entonces gobernador de Texas George W. Bush quiso desligarse de su cercanía de toda la vida con el tema ecológico. Consecuencia de este fatal error: Ralph Nader se presentó como candidato de tercera vía y recogió ese

sentimiento ecológico, robándole votos a Gore en la Florida con el resultado que todos conocemos y que quedará en la historia como una de las elecciones más reñidas en ese país.

Además de realzar las condiciones se debe mantener un flujo constante de información en medio de la época fría y sostener comunicación mostrando las ejecutorias que realice el candidato en su cargo actual, situación que va a generar un sentimiento de compañía y reporte de cuentas que esos votantes cautivos agradecen.

El segundo grupo es al que tenemos que prestarle una atención más persistente. Este es un colectivo de personas que están en proceso de buscar la mejor opción para su región y que no descartan a nuestro candidato para esa responsabilidad. Es un grupo que vive enterado, que busca informaciones en los medios de comunicación y a través de los generadores de opinión.

El trabajo dirigido a este sector es un poco más dispendioso por cuanto hay que resaltar las cualidades del aspirante frente a las de los otros candidatos, contando siempre con un porcentaje igual de posibilidades de aceptación o de rechazo.

Cualquier movida que se realice puede llevar a que descarten la opción de votar a favor y decidan elegir a nuestro rival, por tal razón en este aspecto la campaña debe actuar de manera cuidadosa, sin generar situaciones que puedan ir en contra del sentir lógico de la gente.

Un candidato en busca de conquistar el aplauso de esta sección del electorado no puede aparecer en los medios de comunicación como parte de la comitiva de un club de caza o en una manifestación abiertamente antiimperialista, por ejemplo, ya que generaría animadversiones entre algunos sectores.

Un estudio psicológico hecho hace unos años por un grupo de profesores de una universidad de Brasil indicaba que la gente mueve sus tendencias por percepciones momentáneas. Lo que traducido de la jerga profesional y aplicado a este tema significa que en un segundo la intención de voto de alguien que se encuentra mirando la televisión cuando uno de los candidatos aparece allí, por ejemplo, quemando la bandera de otro país, puede variar.

El tercer grupo al que se debe tener en cuenta en la elaboración de la estrategia es el que definitivamente sabemos que pase lo que pase, así el candidato se lo implore de rodillas, no votará nunca por él. Lo que tenemos que hacer frente a esta gente es no darle motivos para que además de no acompañar a nuestro candidato, al menos no trate de incitar a sus amigos o conocidos para que hagan lo mismo.

Esos grupos son fácilmente identificables estudiando, como se dijo antes, la vida pasada del aspirante. Sabemos qué colectivo se vio afectado por una decisión tomada en algún momento y que su negativismo es tan fuerte que así se devuelva esa medida ya no van a cambiar de parecer.

La idea frente a este fenómeno es no revolver el avispero sobre temas sensibles en los que se haya tenido que participar, y olvidar cualquier tipo de rencilla en medio de la campaña.

Sin embargo, creo que usted se estará preguntando (yo también lo haría) qué hacer si ese grupo intenta provocarnos y cobrarse lo que ellos sienten una mala acción por parte del candidato. Mi respuesta simplemente es enfrentar los cargos sin entrar en ningún tipo de confrontaciones; explicar las razones positivas (hablar siempre desde lo positivo) que lo llevaron a adoptar esa medida y cerrar la página.

Si no hay ánimos caldeados, la noticia no trasciende a la prensa por más de un día, y a la mañana siguiente será como la popular canción: “un periódico de ayer”.

¿Nos habrán hecho daño esos grupos contrarios? No creo que mucho, siempre y cuando que se siga el consejo de no avivar el fuego y generar otros hechos que sean relevantes y que desplacen la noticia incómoda.

10. CONFORME UN BUEN EQUIPO

Nada más conveniente que trabajar con gente conocida y con personas que son del todo de nuestro agrado; además de eso, si esas personas son buenas en su labor y su esfuerzo produce los mejores resultados, magnífico. De eso se trata la conformación de un equipo de trabajo que se haga cargo de los principales temas que se manejen en la campaña. Cada una de las secciones en

las que se trabaje debe estar bajo la coordinación de un profesional competente, que sea de la total confianza del candidato para que le genere las mejores reacciones cuando tenga que poner en sus manos alguna tarea de trascendencia.

Como ya se ha dicho, el primer equipo que se conforme debe ser el de los asesores más próximos al aspirante, personas con quienes él pueda contar y que le den la tranquilidad de que van a dar hasta su última gota de sudor para que la campaña sea un éxito.

Luego debe empezar la conformación de un segundo nivel, que es el encargado de hacer operativa la campaña; aquí ya los conocimientos que se tengan sobre el tema del que se van a hacer cargo tiene que ser más importante que la misma amistad que se tenga con el aspirante o con su *staff* principal.

Hay que contratar lo mejor de lo mejor. Las campañas son empresas muy cortas pero que exigen una gran dedicación porque su fin es conseguir el poder en diferentes niveles y éste puede ofrecer grandes ventajas. El servicio público debería ser la más indicada, pero eso hace parte de un tratado de ética política que me gustaría leer alguna vez y sobre el cual espero profundicen quienes han avanzado en el tema.

En realidad las personas capacitadas de manera profesional en el manejo de las campañas electorales no abundan por una razón muy sencilla: es una especialización relativamente nueva y en América Latina, por ejemplo, apenas se está volviendo popular instruir a la misma gente que siempre había estado interesada en el tema. Antes se importaban asesores generalmente de Estados Unidos o España, aunque esto se hace todavía con regularidad, pero ahora la tendencia es utilizar cada vez más los propios profesionales del subcontinente. Países como Argentina, México y Chile habían disputado una relativa ventaja en el área del marketing político, situación que ya no es tan evidente.

Los profesionales en estrategia electoral, entonces, hacen parte fundamental de la organización de las campañas y en la mayoría de los casos sugieren la conformación del equipo que dirigirá los componentes de cada campaña, de acuerdo con las necesidades que se identifiquen.

Sin embargo, siempre habrá un equipo básico que hace parte inamovible de cada campaña y este es:

10.1. Director general de campaña

Es la persona que se encarga de ponerle orden administrativo al asunto, sobre sus hombros pesa la responsabilidad de coordinar las demás secciones y velar para que la empresa funcione de manera productiva el tiempo que tenga que funcionar.

El director general de campaña debe ser una persona muy cercana al candidato y que coincida casi con sus propios pensamientos, debe ser el segundo en importancia en todo tipo de niveles: en el político, en el administrativo, en el de relaciones y demás. Es llamado también jefe de debate o gerente de campaña.

10.2. Director financiero

Es quien se encarga de administrar los dineros que estén entrando a la campaña, además de coordinar en conjunto con el director general y el propio candidato la recolección de los fondos. En su equipo necesariamente tendrá que haber un contador para manejar los movimientos que, por ley, tienen que registrarse para rendir el informe final a los organismos de control.

Es casi un tutor de los dineros que van entrando y saliendo al mismo tiempo. Generalmente la única reserva con la que cuentan las campañas juiciosas es la del día de elecciones, que por cierto deberá ser casi 50% del total de gastos en toda la jornada, hablando de materia logística.

10.3. Director político

Este personaje es el encargado de las relaciones del candidato y la campaña en general con los grupos establecidos en cada sector de la ciudad o en cada zona del país. Es quien define la presencia del candidato en las reuniones a las que es invitado y puede contabilizar el rendimiento de esas visitas.

En los procesos electorales hay que ser muy realistas y entender que el tiempo del candidato es muy corto y debe ser aprovechado al máximo; habrán algunas invitaciones que no se puedan aceptar y deben ser atendidas por el

segundo a bordo o por otro delegado de confianza, que represente igualmente la campaña.

El director político deberá encargarse de medir el aceite al funcionamiento de los grupos de trabajo, él es quien hace las veces de coordinador operativo y con intervalos de dos días deberá presentar al *staff* de la campaña una relación de cómo se va avanzando en el campo de recolección de intención de voto.

Su trabajo, en resumidas cuentas, consiste en vigilar el constante crecimiento del número de votantes y que ello se refleje el día de las elecciones.

Para apoyar su labor, el director político podrá implementar diversas estrategias destinadas a llevar la campaña a la gente, por ejemplo:

10.3.1. Visitas a foros públicos

Aquí se debe medir la posición que se tenga en la contienda frente a los otros aspirantes, si es o no conveniente asistir a todos los eventos y determinar cuáles podrían ser útiles y cuáles presentarían posibilidades de ataque frontal a nuestro candidato.

Quiero aclarar que no se está recomendando huir de las confrontaciones, pero sí en lo posible salvar al aspirante de situaciones incómodas.

10.3.2. Reuniones con líderes de opinión

En estos encuentros, de carácter privado muchas veces, pueden surgir respaldos que poco a poco se irán materializando y llegará el momento de hacerlos públicos.

Es importante mantenerle al candidato la opción de interactuar con personas destacadas que, aunque no participen de manera directa en su campaña, puedan influir la percepción popular que se tiene y convertirlo en un líder incluyente, con respetabilidad y prestancia.

10.3.3. Participar en la elaboración de los temas de campaña

La visión que tenga el director político en los temas que trate el candidato y la posición de la campaña frente a los problemas de la región son decisivas para determinar cuál es el mejor enfoque que se le pueda dar.

Esta persona debe conocer de manera detallada la situación social y política del lugar donde se encuentra, es quien puede manejar el mismo lenguaje de la gente de la calle y asimismo quien sirve de puente entre todos los que quieren llegar a formar parte de la campaña.

10.4. Director de comunicaciones y prensa

Este es uno de los apoyos más delicados en toda la estructura y a su cargo debe estar un profesional competente y con el conocimiento adecuado en su campo, que esté en condiciones de manejar el entramado difícil de los medios de comunicación y que además coordine otros aspectos de relevante importancia en la proyección del candidato y su mensaje.

En América Latina se ha tenido la errónea percepción de contratar para este nivel a personas que no tienen ninguna preparación en el campo político, que no diferencian la elaboración de una estrategia de comunicaciones de la labor diaria que venían cumpliendo generalmente en medios periodísticos. Nuestros políticos habían dejado su imagen en manos de individuos que sólo tenían experiencia en reportería o en relaciones personales.

Desde hace unos años las cosas han venido cambiando y al frente de esta gran responsabilidad encontramos a profesionales que se han preocupado por ahondar en el marketing político, aprovechando las nuevas tendencias en las universidades y centros de formación de muchas partes del mundo, donde esta cuestión se trata con profundidad.

A cargo de esta persona se encuentra el manejo de imagen y el control de las percepciones que puedan tener los diferentes públicos, conjugándose aquí una serie de tareas que apuntan todas al mismo nivel: vender de manera más acertada al candidato.

Más adelante dedicaremos un espacio amplio a hacer algunas recomendaciones sobre la conformación del equipo de trabajo del director de comunicaciones y prensa.

10.5. Director de logística

Entre las personas a quienes compete más alto nivel de responsabilidad se encuentra el director de logística, ya que de su astucia y vigilancia casi las 24 horas del día mientras dure la campaña, va a depender el éxito de los eventos y presentaciones públicas y privadas.

Debe tener una agilidad mental como la de nadie más en el equipo cercano para estar al tanto de que la agenda del candidato se cumpla sin ningún retraso y facilitar las cosas en los eventos programados.

Deberá conformar un equipo de avanzada para estudiar con antelación las medidas que deban adoptarse a fin de garantizar que todo salga como se programó. Algunas de las funciones de este grupo son:

- Visitar con dos días de anticipación (en lo posible) el lugar donde se va a realizar el evento para determinar la ruta de acceso más práctica y conocer de primera mano el lugar.
- En esta visita, coordinar con los organizadores del evento el sitio donde el candidato deberá situarse y revisar con ellos también el orden del día propuesto.
- Realizar las recomendaciones necesarias en caso de cambio climático brusco si el acto es al aire libre, o en caso de una emergencia producida por cualquier circunstancia (posibles atentados, problemas de ventilación si el lugar es muy cerrado, incendios y demás).
- Encargarse de llevar al lugar con antelación las piezas publicitarias que se vayan a repartir a los presentes y los pendones, globos o demás medios de propaganda que se utilizarán como *backing* o como decoración del escenario.
- Además de esto, cuando el evento sea en un recinto académico que denote más solemnidad, este equipo recomendará a los coordinadores las normas de protocolo que deben regir el acto.

Este equipo de avanzada deberá estar conformado por personas que hagan parte de la seguridad del candidato, del grupo de publicidad y del equipo de comunicaciones y prensa para evaluar el protocolo y establecer los mejores ángulos de las fotografías y las tomas de televisión, para determinar la posición de la tarima para los periodistas y su equipo gráfico.

Dentro de ese núcleo de personas adscritas al director de logística se debe tener en cuenta a alguien que se encargue de los eventos y que se ocupe de la compra de refrigerios, de la contratación de meseros y demás. Al igual que una persona que sea la encargada de los equipos de soporte, como sonido, video *beam*, computadores, luces, etc.

10.6. Coordinador de la sede de campaña

Quien se encargue de la administración de la sede de la campaña deberá entenderse con todo lo concerniente a la estructura física de la sede donde funcionen los cuarteles generales. Habrá otras subsedes, como en efecto existen en la mayoría de las campañas, que escapan al resorte de este coordinador, quien sólo tendrá el tiempo suficiente (y de seguro no le va a alcanzar) para el manejo del lugar central.

Es el encargado de velar por la organización de los miembros de la campaña en las respectivas oficinas o lugares dispuestos para su trabajo. Sobre sus hombros cae la responsabilidad de contratar y pagar el equipo de personas que esté trabajando de manera remunerada (la mayoría de las personas serán voluntarias pero hay un equipo base que debe estar incluido en el presupuesto de la campaña, como se vio en el cuadro relativo al presupuesto).

Para el manejo de todos los útiles de trabajo y demás necesidades básicas, el coordinador de la sede tendrá que disponer de un almacén, para optimizar el uso de los recursos y llevar un estricto control de esos suplementos.

10.7. Voluntarios

Toda campaña se nutre en buena parte de voluntarios y ellos soportan de manera esencial el trabajo que se hace día a día. Lo primero que se hace al empezar el trabajo proselitista es revisar los listados de simpatizantes que hayamos tenido en elecciones pasadas y con los que hemos tenido contacto durante los años que no se han producido procesos electorales, y convocarlos.

Aquí me parece oportuno resaltar algo importante: la gente que nos ha venido acompañando en otras jornadas estará también en esta, siempre y cuando que la hayamos tenido en cuenta en el tiempo frío. No hay nada más desalentador y desagradable que recibir una llamada de una campaña donde el

grupo político o el candidato nunca se preocuparon por mí y ahora buscan afanosamente que los apoye.

Entonces bien revisado ese listado de personas afines a nuestro pensamiento, que han venido siguiendo los pasos del candidato en su vida cotidiana y que creen en la propuesta con la que se presenta, es necesario hacerle una llamada personalizada a cada uno y conversar con él unos minutos escuchando sus impresiones del proceso que se avecina a fin de conocer su disposición para formar parte del equipo de voluntarios.

El segundo paso es convocar a estas personas a la sede, mostrársela como enseñamos nuestra casa cuando llegan amigos y hacerlos sentir desde ese momento pieza fundamental del éxito de la campaña. Si logramos esa primera conexión con los voluntarios, si conseguimos que el candidato los salude por un momento, estreche sus manos y les de la bienvenida al equipo, tendremos la seguridad de que nuestro equipo de apoyo estará creciendo cada vez más.

Lo siguiente será actualizar sus datos, con dirección, teléfonos adicionales, correo electrónico y disponibilidad de tiempo. Luego de conocer todos esos detalles los dejamos en libertad de que escojan el lugar de la campaña en el que quieran ayudar, ayudándoles obviamente a definirse de acuerdo con sus capacidades y con sus conocimientos.

Desde el comienzo debe existir claridad con quienes llegan a formar parte de la campaña, acerca de que el trabajo es muy amplio y que se necesita el concurso de todos para cualquier campo: las brigadas de distribución de piezas publicitarias, el sistema de pinta y pega (que ha tenido éxito en países como El Salvador con la campaña de Tony Saca, pero que en otros ha sido un desastre), el proceso de doblar cartas y ponerlas en el sobre y en algunas ocasiones (para ahorrar costos) la preparación de almuerzos y refrigerios que se van a distribuir a los activistas el día de las elecciones.

Recuerdo que en una campaña en la que participé en el año 2000, la televisión local llegó a la sede para transmitir ese proceso de preparación de alimentos, en el que intervinieron el propio candidato y toda su familia. Estábamos en la sala de juntas con la mesa llena de emparedados recién preparados y nos esperaban otros tantos panes, jamón y queso. Esto obviamente con todas las condiciones de limpieza e higiene que deben tenerse cuando se manipulan alimentos.

Los voluntarios deben tener una motivación para entregar su trabajo constante a la campaña, de lo contrario sólo harán presencia dos días: aquel en que llegan por primera vez y el día de elecciones, si los resultados son favorables. Cuando la gente siente que tiene a su cargo responsabilidades se compromete con una causa, porque considera vital su participación, y hacia este punto es donde debemos enfocar la atención que le de la campaña al grupo de amigos que van a ir llegando cada vez más.

Una buena forma de mantener un contacto permanente con nuevas personas y de ir nutriendo de voluntarios el grupo de trabajo es elaborar para cada evento un listado donde los participantes dejen consignados sus nombres, teléfonos y correo electrónico. De esta manera al finalizar el acto tendremos un grupo de posibles votantes cautivos a los que habremos de dar seguimiento, además de que algunas de esas personas estarán gustosas de ofrecer su tiempo libre para que la causa que estamos defendiendo consiga su objetivo final.

En los anexos encontrarán un formato que se ha utilizado para llevar un control de voluntarios en algunas campañas exitosas.

10.8. Activistas

Hay varios grupos de activistas dentro de la campaña que con su trabajo organizado pueden multiplicar la votación en cada uno de sus sectores. Cada uno de ellos piensa de manera distinta y el lenguaje que utiliza es diferente también, obligando con esto al candidato a transmitir los mismos temas centrales con lenguajes distintos.

Estos grupos deben ser coordinados por alguna persona en el interior de la campaña que se encargue de mantener vivo el interés y sea el vehículo para desarrollar nuevas ideas. Debe ser alguien que puede dedicar su tiempo a definir eventos, estrategias y planes para convertir ese trabajo en una afluencia masiva de su sector el día D.

Algunos de estos grupos de activistas son los siguientes:

10.8.1. Juventudes

Cuenta con un potencial bastante amplio; además de que tiene el calor de las primeras votaciones, cree bastante en un ideal y lucha con todas sus

fuerzas para conseguirlo. Los jóvenes juegan un papel decisivo en cada elección, apoyando la labor de búsqueda de votos porque son bastante creativos y su novedad en el juego de la política les permite proponer ideas brillantes.

Este grupo debe tener un coordinador que trabaje permanentemente en la sede de campaña, preferiblemente en un lugar alejado del resto para darle más intimidad al grupo y permitirle desarrollar sus ideas en las condiciones que generalmente se ven en las juventudes políticas: entusiasmo y fiesta.

En tiempo de campaña las brigadas organizadas por los jóvenes pueden conducir a tomas de universidades, centros comerciales, salidas de lugares de gran afluencia y los sitios de esparcimiento de la ciudad. Dentro de estas técnicas es recomendable hacerse notar por medio de camisas del mismo color, chalecos, gorras o algún otro aditamento del vestuario que los haga visibles por donde quiera que pasen.

Las juventudes tienen la posibilidad de convocar en masa, sus integrantes siempre están reunidos en los mismos sitios y entre ellos mismos hay una camaradería que se va regando; los conciertos son una buena muestra de esto último. Además, para ellos la campaña puede convertirse en una especie de extensión de la fiesta, todos los que hemos participado desde muy jóvenes en estos procesos recordamos las épocas electorales como la oportunidad de reencontrarnos con buenos amigos y pasarla realmente bien.

10.8.2. Profesionales

Los grupos de profesionales tienen dos objetivos claramente definidos, el primero es aumentar el número de personas que acompañarán la opción política y la segunda es involucrar una fuerza de personas capacitadas en determinados saberes para que los pongan al servicio de la comunidad, a través de la campaña.

Estos grupos se forman con el mismo procedimiento del resto de activistas, pero hay que contar con que parte de su tiempo estará dedicada a las labores cotidianas de su profesión.

Una recomendación oportuna es la conformación de diversos comités de acuerdo con las profesiones; es decir, se podrá trabajar en un comité de

salud, otro de ingenierías, otro de derecho y así hasta ajustar un amplio espectro donde se vean representadas todas las necesidades tanto de la campaña como de la sociedad a la que aspiramos gobernar.

Cada equipo debe contar con un coordinador y este deberá, de acuerdo con un consenso, determinar la mejor manera para que el trabajo sea más productivo. Los profesionales de éxito saben que su tiempo es valioso y que cuanto más concreto sea el resultado de cada tarea, mejor será el resultado final de su grupo.

El campo de acción de estos grupos es muy amplio, uno de ellos será la participación en la elaboración del plan de gobierno que irá a presentar el candidato ante sus votantes. Muchos de los planteamientos concretos que se hagan a la ciudadanía pueden salir de las discusiones que se lleven a cabo en estas reuniones periódicas y de ellas mismas debe surgir el sustento de todo lo que se proponga.

Hay campañas que prestan un servicio colateral a la ciudadanía a través de consultorios jurídicos o de salud en las comunidades a las que visitan y los grupos de activistas profesionales pueden ser un valor agregado de importancia en este campo.

10.8.3. Mujeres

Este es un asunto muy discutido en la sociedad actual y en particular coincido con el planteamiento que hacen quienes sostienen que no debería haber ningún tipo de discriminación ni para la mujer, ni para el hombre. Inclusive no me parece nada sano en el debate sobre lo público la discriminación positiva que se hace al género femenino.

Se ha demostrado hasta la saciedad que los hombres y las mujeres tienen las mismas habilidades y que con el ingreso de las últimas a la plena actividad social desde mediados del siglo pasado, en los cargos de elección popular y en los gobiernos la participación debería recaer en el que sea capaz de cumplir con lo que se le encomienda, sea hombre o mujer.

Por eso me parece un poco alejado de los sistemas modernos de trabajo crear en las campañas un grupo de mujeres, porque debería existir también uno de hombres y este no se plantea nunca.

Sin embargo, quiero reafirmar que este libro es sólo una recopilación de sugerencias y que las decisiones finales se toman con base en la realidad que haya en el momento de la elección. Y esto me lleva a decir que habrá campañas en las que sea necesario reforzar el voto femenino, y quiénes mejor para conquistarlo que las mismas mujeres.

Cualquiera sea el caso, si se opta por la conformación de un grupo de activistas o un comando de mujeres como se ha llamado en varias ocasiones, éste debe estar controlado, dirigido, estructurado y planeado por... ¡mujeres obviamente!

11. CONOZCA A SUS ADVERSARIOS

Como primera medida la campaña tiene que conocer quiénes son sus adversarios a la hora de lanzarse al agua, esto va a determinar en cierta medida el rumbo de la aspiración y deberá dar la pauta para la actitud que tenga el candidato.

Es conveniente, así parezca espionaje perpetrado por la CIA o la KGB, realizar un estudio detallado de los antecedentes de los que se consideran los adversarios con mayor peso, con el fin de determinar su manera de actuar y las posibles reacciones frente al desarrollo de nuestra campaña.

Aquí cabe verificar los datos personales, los historiales laborales, los relativos a su profesión, sus conductas y las percepciones que tienen de ellos quienes los conocen de manera cercana. Esto simplemente nos da la información necesaria para elaborar un bosquejo de la personalidad de quienes nos enfrentarán en la jornada electoral y, si nos remitimos al sabio dicho de que quien tiene la información tiene el poder; aquí contaríamos con todo el poder para anticiparnos a sus jugadas.

Cuando los candidatos con los que vamos a competir representan a un partido y tienen una institución de reconocido andamiaje a sus espaldas, la tarea se nos hace un poco más pesada pero puede darnos pistas más claras. Ahora nuestra labor se va a enfocar en hacer un estudio comparativo sobre la forma de pensar de ese partido u organización sobre los temas que van a ser el eje central de nuestra campaña y si hay diferencias claras que puedan

conducirnos a marcar una posición propia o si por el contrario debemos buscar otros temas con los cuales nos destaquemos.

La idea con esto no es sujetar nuestro derrotero al del contrario, sino adelantarnos a sus planteamientos sin cambiar los nuestros, pero utilizando los que mayor rendimiento y eficacia nos ofrezcan.

En situaciones de enfrentamientos (como tantas que se producen en la campaña) es primordial conocer las debilidades del otro y sacarles provecho, situándonos en control de la situación y estudiando los temas bandera claves que ellos vayan a presentar. Desde luego no para robarlos, ni para adaptarlos a nuestro programa, sino para demostrar que no son los dueños exclusivos de esos argumentos y que nuestra campaña también está en capacidad de solucionar esos problemas que ellos ofrecen solucionar.

Hay muchos candidatos que sucumben fácilmente ante situaciones de presión o cuya capacidad de expresión es vulnerada cuando sienten que otra persona controla el escenario. La reacción en este caso puede ser perder la calma, actuar de manera intranquila y con poca claridad sobre lo que se expone.

Y esto, sin ninguna duda, es un punto a favor para el que sí pueda controlarse.

De la misma manera como nosotros evaluamos la personalidad del contrario, puede suceder que ellos evalúen la situación nuestra. Aquí la única recomendación que cabe es seguir reflejando la autenticidad que siempre ha caracterizado al candidato, no intentar cambiar la forma de ser sólo porque podría beneficiarnos más en este momento, y mantener la calma en toda la campaña.

Dentro de este proceso de conocimiento hay que incluir también al equipo que acompaña al contrario, porque muchas veces los ataques que se dirigen hacia nuestro candidato son orquestados desde el *staff* que acompaña al oponente.

Reconocer el momento en que van a utilizar determinadas estrategias nos ayuda a estar atentos para responder, usando la misma técnica del deportista competidor de veleros que mencionábamos antes.

Claramente hay que destacar que esta es una labor que se debe seguir en todas las etapas de la campaña y mantener un monitoreo de cada una de las actividades y movimientos dentro de los medios de comunicación y los grandes foros, repito, no para delinear nuestra estrategia a partir de la de ellos sino para identificar falencias nuestras y fortalezas de ellos.

Cuanto más avance la campaña estos estudios se irán cerrando en el número de competidores y sólo al final nos dedicaremos a seguir de cerca la campaña que mayor contrapeso nos haga, siempre con nuestro norte bien definido pero con la preparación permanente para salirles adelante.

Hay que estar preparados para responder ante los eventos más significativos de cada uno de los grandes momentos de la campaña del contrario. Por ejemplo, un equipo de 30 personas con capacidad de construcción de mensaje y manejo de medios para transmitirlo, fue enviado por los republicanos a la convención demócrata en julio de 2004. Estos *Equipos de Respuesta Rápida* tienen la capacidad de contrarrestar el efecto positivo que genere el oponente y pueda hacernos quedar en desventaja.

Si lo que queremos es vencer al contrincante, hay que hacer caso a una máxima central en la estrategia militar: tener bien definido al enemigo.

12. ESTUDIOS DE OPINIÓN

Álvaro Gómez Hurtado, un político colombiano que muchos consideraban predestinado a ser presidente de la República, decía que las encuestas son como las morcillas: muy buenas hasta que se sabe cómo las hacen.

En eso tenía mucha razón el fallecido dirigente, pues las encuestas y los estudios de opinión se usan en muchas ocasiones con el fin de legitimar aspiraciones y su confección puede ser altamente engañosa y los resultados aún más.

Sin embargo, cada cual puede ordenar encuestas para publicar según le parezcan y conseguir un ambiente más favorable para sí mismo o más adverso para sus contrincantes. Pero incluso esas mismas personas que utilizan los estudios de opinión con ese sentido se habrán dado cuenta de las bondades que

ofrecen a una campaña electoral las encuestas serias y con fundamento científico.

Desde 1920 se vienen utilizando las encuestas como herramienta en las campañas electorales, al comienzo de manera muy tímida y sin ningún tipo de planeación ni selección de la muestra, lo que ocasionó que en esos primeros años los resultados estuvieran muy alejados del desenlace final. Con el transcurrir del tiempo y el interés que despertaron las encuestas en los medios de comunicación, se profundizó en su perfeccionamiento y se introdujeron varias técnicas que las convirtieron en una invaluable hoja de ruta para la contienda.

Los estudios de opinión deben usarse desde el inicio de la campaña para lograr una sintonía mayor con el pensamiento de la gente y sobre todo poder escudriñar aún más el interior de la mente de las personas. Nos dan la posibilidad de saber en qué dirección están enfocados y cuáles son sus necesidades para incluirlas dentro del programa de gobierno y, lo que es aún más importante en los momentos de campaña: en el discurso del candidato.

Hay varios tipos de encuestas que pueden ir utilizándose en el tiempo que dure la jornada proselitista e incluso el mismo día de elecciones y los siguientes; esta clase de estudios son útiles para conocer el resultado antes de la hora de cierre y para detectar falencias y aciertos en la campaña cuando se hacen estudios post electorales.

Una medición general del sentimiento de la gente puede ser una buena forma de empezar una campaña. Otros factores que pueden incluirse en ese primer estudio son:

- Nivel de popularidad del gobernante saliente.
- Aciertos del gobernante saliente.
- Fallos más recurrentes en la administración que termina.
- Expectativas frente al cambio de gobierno, ¿qué se quiere cambiar, y qué mantener igual?
- Nivel de aceptación en general de los candidatos a sucederlo.
- ¿Cuál sería el nivel de aceptación particular de cada candidato, si los confrontamos de a dos?
- Mediciones de aceptación de personajes que estarán en nuestra campaña.

Eso a grandes rasgos puede brindar un punto de partida para construir el proyecto político, obviamente sin dejar que los resultados definan la agenda de la campaña.

La muestra que se recomienda para lograr unas conclusiones dicientes dependerá mucho del tamaño de la población que se quiera medir, pero en términos generales 600 personas es una buena muestra que aporta solidez a la cifra final para ciudades intermedias. Cuanto más grande sea es mejor, siempre y cuando que en ella se vean representados todos los estratos de la sociedad y en una proporción justa.

Para la salud de la campaña y para que se trabaje siempre sobre el terreno seguro, es mejor contratar estos estudios con personas que conozcan su labor y que hayan demostrado verdadera independencia en sus actuaciones. Eso podrá medirse analizando estudios que se hayan hecho anteriormente y por medio de referencias con antiguos clientes.

Muchas campañas eligen montar dentro de su sede un *call center* por medio del cual se realizan todas estas encuestas, lo cual es una opción muy viable si hay recursos para mantenerlo y además pagarle a un profesional en esa área para dirigir cada uno de los proyectos. Hay empresas que alquilan la infraestructura y ofrecen igualmente asesoría en el montaje y desarrollo de las encuestas.

12.1. Tracking poll

Al ir avanzando en el tiempo y a medida que el candidato haya propuesto sus temas centrales podrá iniciarse un proceso de medición diaria en el que cada jornada mostrará la aceptación en tiempo real que tiene en el público cada tema lanzado desde la campaña.

Este tipo de encuestas necesita un período de cinco días para consolidar información real, por el bajo número de muestras escogidas diariamente, y se van sumando con las de los días siguientes hasta llegar a un número importante (las 600 que dijimos, o más).

Cuando se llegue al quinto día se tiene un primer consolidado y unos resultados creíbles. Al día siguiente se descartan los resultados del día uno, el que era anteriormente el día dos pasa a ser el uno y el nuevo día medido pasa a

ser el quinto. Así las cosas, siempre vamos a tener una muestra de tamaño importante y cada día podemos medir la aceptación que tuvieron los hechos de la campaña.

Con esta técnica pueden lograrse mediciones de frases pronunciadas por el candidato, discursos en temas específicos e incluso se evalúa la efectividad que tengan los *spots* de televisión o las pautas en radio y la respuesta que la gente esté dando a la propaganda en general. Con base en resultados positivos se mantendrán los mensajes que se están presentando a la opinión pública, pero si por el contrario lo que se observa son mediciones negativas, la decisión tajante de la campaña debería ser la de corregir el rumbo.

El hecho de que nuestra campaña tenga la posibilidad de realizar estudios de opinión va a permitirnos esquivar la desinformación o la mala información que usualmente se muestra en estas contiendas. Generalmente lo que se pretende al publicar encuestas amañadas es que el contrario se desmotive y que los electores asuman la tendencia de subirse en la ola más alta.

12.2. Focus groups

Este tipo de apoyos abre las puertas a la campaña para conocer de primera mano lo que piensan sus públicos objetivos acerca de diferentes temas. El procedimiento recomendado en estos estudios es el siguiente:

Se debe escoger una muestra muy pequeña de diez o doce personas como máximo, que representen específicamente el sector al que se les quiere llegar. Por ejemplo, si se desea medir la efectividad que tendría entre los jóvenes profesionales una propuesta sobre la reducción de dos puntos en un impuesto determinado, se cursarán invitaciones a personas desde recién egresadas de las universidades hasta profesionales de 35 ó 37 años. Estas invitaciones deberán ser personalizadas, por teléfono y no se debe dejar mensaje con quien conteste si el destinatario no está disponible; es mejor repetir la llamada cuantas veces sea necesario.

En esta llamada no se hará ninguna explicación del tema a tratar, sólo se invitará a una reunión para estudiar la efectividad de un mensaje o un producto, se darán los datos de fecha y hora del encuentro y se concretará la confirmación, haciéndole al invitado la salvedad de que es preciso que confirme su asistencia, pues de lo contrario deberán llamar a otra persona.

Al llegar al lugar de la reunión, que preferiblemente debe ser fuera de la sede de campaña (un hotel, por ejemplo) y en un horario ajustado a la comodidad de la mayoría, un delegado de la campaña sin ninguna pieza que lo identifique estará en el *lobby* del hotel esperando a los invitados y los llevará al lugar reservado.

Ya instalados en una mesa frente a frente que permita la confrontación, parecida a la que se usa cuando se van a firmar tratados internacionales, se presenta un saludo a nombre de la campaña y se pide a los participantes los conceptos requeridos sobre el tema que convocó la reunión. Si hay piezas de propaganda elaboradas para darle soporte al tema se someterán a juicio de los invitados también.

Una práctica aplicación de este tipo de mediciones lo discutimos en una conversación que tuve con el doctor Frank Priess, director de Comunicación Política de la Fundación Konrad Adenauer²; hablamos de la necesidad de introducirle nuevos conceptos a la propaganda y surgió una buena idea para invitar a un grupo de publicistas comerciales y hacer con ellos un *focus group* y ver qué funciona en su medio y adaptarlo al marketing político.

12.3. Exit poll

Se llaman también encuestas a boca de urna, porque se realizan en el momento inmediatamente siguiente a que las personas han depositado su voto en las urnas. Tienen una gran utilidad en cuanto permiten conocer con exactitud por quién votó la persona, en vez de por quién va a votar, que son las mediciones que se hacen siempre antes del día de elecciones.

Hay que advertir que la gente puede cambiar su intención de voto hasta el último segundo antes de que le entreguen la tarjeta electoral, por las situaciones más diversas. Por ejemplo, algún comentario que oyó en la fila mientras esperaba su turno para votar.

Este tipo de encuestas sirve, además de conocer un estimativo bastante cercano al resultado en el transcurso del día, para examinar el comportamiento

² La Fundación Konrad Adenauer, de Alemania, es una organización que busca apoyar los procesos sociales y políticos en aproximadamente 120 países.

de los electores en determinada zona de la ciudad y, si hay opción, corregir las equivocaciones que se hayan presentado.

Igualmente se puede advertir los casos de fraude e identificar los sectores donde pudo existir, teniendo en cuenta que esto es una simple herramienta y que en nada puede determinar ni confirmar ante las autoridades que en efecto haya existido timo alguno.

Gonzalo Müller, un buen amigo que maneja al derecho y al revés lo relativo a las encuestas y estudios de opinión en Chile, me hizo caer en la cuenta una tarde que charlábamos, de la importancia de realizar sondeos después de las elecciones. Para muchas personas el trabajo de la campaña se acabaría inmediatamente se cierran las urnas, pero para otras apenas empieza y en esto los estudios post electorales tienen mucho que ofrecer.

Dice Müller que “finalizados los comicios, resulta muy interesante e instructivo realizar una encuesta post-electoral. Los datos arrojados por este tipo de encuesta captan el comportamiento real de la gente en las elecciones, y brindan la oportunidad de comparación con la información obtenida a lo largo de la campaña. Esto constituye información muy valiosa para futuras campañas, ya que se pueden detectar características de comportamiento de diferentes sectores del electorado”.

Y eso es tremendamente cierto, lo podrán haber notado quienes han participado en procesos electorales y deben retomar otro, pasados unos años. Prácticamente hay que empezar de cero y la información que hubiera podido recogerse de la campaña pasada habría sido valiosísima para evitar errores que se cometieron en el pasado.

13. ESTRUCTURE UN BUEN EQUIPO DE COMUNICACIONES

Si la campaña tiene que trabajar con un buen equipo en todos los aspectos, deberá centrarse mucho más en el equipo que va a manejar las comunicaciones. Este es el grupo de personas que se encargarán de que todo lo que se plantea dentro de la campaña, las ideas brillantes, la misma

percepción de que el candidato es una persona pulcra salga a la luz pública y se consiga el objetivo final.

El papel de director de comunicaciones y prensa debe asumirlo una persona que tenga conocimientos sobre estrategia, tanto como de comunicaciones en general. La diferencia de las nuevas generaciones de directores de comunicaciones de campañas con respecto a quienes ejercieron esta labor en el pasado es la conjugación y el buen entramado de estos dos soportes; si hallamos un profesional de la comunicación que entienda que las noticias además de publicarse deben estar dirigidas todas por una misma estrategia y enfocadas a públicos diferentes, habremos ganado mucho terreno.

Este profesional deberá poner de presente que su función será publicar la noticia cuando amerite ser publicada y que la labor de desarrollar una buena historia depende de todo el equipo que está pensando en favor del candidato. El director de comunicaciones no es propietario de los diarios de la ciudad, ni de los canales de televisión, para exigirle salir todos los días en primera plana con una foto que abarque seis columnas.

Lo que sí debe exigirle la campaña es que la gente del común empiece a hablar del candidato y que en la ciudad o en las regiones se destaque por algo diferente a sus adversarios. Y que esa diferenciación, obviamente, sea para bien.

Alrededor del director de comunicaciones y prensa debe estructurarse una compleja telaraña que esté en capacidad de cubrir cualquier suspiro que dé el candidato o su equipo más cercano. Deberá estar enterado de todos los lugares a los que asiste y registrar por todos los medios posibles las palabras y los actos del aspirante. Para esto el director puede apoyarse en tres coordinadores:

13.1. Coordinador de radio

En esta posición, como en las otras dos siguientes, se requiere una persona que haya participado activamente en el medio, que conozca a los periodistas que aún trabajan ahí y que tenga buena relación con ellos. Debe hablar su mismo lenguaje y tener la capacidad de enfocar la noticia como la enfocaría cualquiera de sus colegas de radio.

Su primera labor será actualizar una base de datos de sus colegas que cubren la fuente política y en especial las campañas y reunirse con ellos (uno a uno) para contarles cuál es su trabajo en la campaña. Una visita a cada emisora será lo ideal, ya que así puede conocer la realidad del trabajo en su sede; es decir, cuántos periodistas son, cuáles son sus equipos y de qué manera podría enviarles la información para que les sea más fácil publicarla.

La idea central de la visita es hablarles de manera franca a los periodistas y por eso si se ha sido del medio es más probable que se tenga esa confianza, y decirles que su trabajo en la campaña es facilitarles la labor a ellos y que por eso quiere saber cuál sería la vía más expedita para que las noticias lleguen a emitirse.

Ahí tenemos que acomodarnos al estilo que tengan en cada emisora y preguntarles si prefieren que se les lleve casetes de audio con las declaraciones grabadas sobre temas específicos, o sólo los boletines escritos... Obviamente siempre vamos a llevar casetes con la voz de nuestro candidato o de sus legitimadores.

Después de conocer los gustos de todos y cada uno de los reporteros de radio, el coordinador de esta área empezará con su labor diaria y esta consistirá en lo siguiente:

- Grabar las intervenciones del candidato en las que hable de temas que se puedan convertir en noticia.
- Determinar qué fragmento de la intervención puede interesarles a los periodistas.
- Sacar tantas copias como sean necesarias y entregarlas en cada una de las estaciones de radio, con un boletín escrito que ambiente la situación en la que se desarrolló la intervención.

Este trabajo no deberá hacerse todos los días, ni para todos los discursos, sólo en los que, junto con el director de comunicaciones, el coordinador de radio considere que son noticias relevantes. Sin embargo, diariamente deberá atender las necesidades de los medios radiales y enviarles los boletines que produzca la campaña sobre los temas del día, temas de campaña, agenda y demás.

Otro aspecto en el trabajo diario de esta persona será el de procurar que el candidato sea invitado a participar en programas radiales y que su voz permanentemente sea escuchada hablando de los temas que están en boca de todo el mundo. Para esto último, el coordinador grabará impresiones del candidato y las distribuirá.

Hay que tener en cuenta que un pequeño porcentaje de los materiales que se dé a los medios de comunicación se va a reproducir y no podemos esperar que todo, absolutamente todo lo que genere nuestra campaña vaya a publicarse. Por eso mismo, para entrar en la ley de probabilidades, hay que generar material constantemente para que algo sea reproducido por las emisoras.

13.2. Coordinador de televisión

Tiene las mismas responsabilidades de su compañero de radio, con las diferencias marcadas entre estos medios, de las que ya hemos hablado un poco y vamos a continuar exponiendo a lo largo del libro. Preferiblemente el responsable de esta sección de la campaña habrá trabajado previamente en televisión, para que tenga posibilidad de establecer contactos más cercanos.

Se recomienda el mismo procedimiento para entablar una relación laboral, como el que se sugirió de visitar a los periodistas y hablarles de las facilidades que quiere brindarles la campaña al entregarles diariamente las imágenes y demás.

Este aspecto va a definir de manera importante que el candidato sea registrado en varias ocasiones por la televisión en sus mítines, si tenemos en cuenta que para los noticieros es más difícil cubrir todos los eventos por lo costoso de los equipos y el número limitado de cámaras destinadas a actividades exteriores que puede haber en algunos canales.

Nuestra campaña debe contratar a un camarógrafo con su respectivo equipo: cámara que sea compatible con la calidad usada por los noticieros de televisión, luces, micrófonos y monitor. Estos equipos deben permanecer 24 horas del día disponibles en la sede de la campaña, y el camarógrafo será uno más de los miembros de carácter permanente en el grupo. En algunos casos, y dependiendo de los equipos que se utilicen, se deberá contratar igualmente un asistente de cámara para apoyar la iluminación, la ubicación de los micrófonos y servir como soporte al camarógrafo.

Todos los días el coordinador de televisión hará un recorrido por cada uno de los noticieros dejando las imágenes del día anterior si fueron tomadas en la noche, o las del mismo día si fueron tomadas en la mañana o en la tarde y la emisión de noticias es en la noche.

Grave error cometería la campaña si se confía en que por simple invitación las cámaras de los noticieros van a acudir al llamado de cubrir los eventos que se programen. La posibilidad queda abierta, pero no podemos confiarnos de contar con su presencia porque los directores deciden a última hora qué noticia cubrir y la probabilidad de que no vayan a nuestro evento es alta.

Por este motivo no debería ni siquiera discutirse el hecho de contar con una cámara para proveer de imágenes a los noticieros de televisión.

13.3. Coordinador de prensa

El procedimiento de relaciones con los periodistas de los medios escritos debe ser el mismo utilizado por los dos coordinadores anteriores; sin embargo, el coordinador de prensa deberá generar empatía igualmente con el fotógrafo de los medios e indagar el estilo usado en cada publicación en cuanto a las fotografías.

Para garantizar que las noticias que entregamos estén acompañadas de su respectiva foto, la campaña debe asegurarse también de contratar un fotógrafo con su propio equipo, ojalá digital, por la velocidad en el proceso y el ahorro de costos a la hora de obviar el revelado.

La función de este dúo dinámico -especialmente el fotógrafo- será acompañar al candidato por donde vaya, y registrar cualquier movimiento pensando siempre en lo que puede ser publicado. El fotógrafo, sin embargo, servirá de alimentador de imágenes a la misma campaña si se decide hacer una publicación propia.

El director de comunicaciones y prensa tendrá una especie de consejo de redacción cada mañana con los tres coordinadores, para discutir el proceso de ese día y aprobar el derrotero a seguir. Los tres coordinadores o el director mismo en algunas ocasiones acompañarán al candidato en el día; es

importante que estén presentes para registrar cualquier movimiento susceptible de ser convertido en noticia.

Estos desplazamiento se harán en un carro especial (un microbús de diez puestos) asignado especialmente para el equipo, en el que se puedan movilizar los equipos necesarios y se tenga autonomía para llegar siempre antes que el candidato.

Un miembro de este equipo deberá acompañar también la avanzada que prepare la llegada del candidato a lugares determinados, con el fin de hacer recomendaciones en cuanto al sitio donde debería estar la prensa y el mejor ángulo para ubicar al candidato y que su registro ante los medios sea el más adecuado.

14. PLAN DE COMUNICACIONES

Una vez conformado el equipo, y que los patrones de selección hayan colmado las expectativas del *staff* de la campaña, el siguiente punto en la agenda de organización interna es el trazado de un plan de comunicaciones que sirva de guía a lo largo de la campaña.

En este trabajo, que debe ser el primer consejo de redacción en el que se reúna todo el equipo de comunicaciones, se pondrán en común las ideas de cada uno de los coordinadores y se agruparán en un cronograma que será la línea a seguir durante la jornada proselitista.

Aquí se debe consignar lo que la campaña quiere y lo que no quiere en materia de comunicaciones, hasta dónde están dispuestos a llegar y, lo más importante, hasta dónde está dispuesto a dejarse llevar el candidato. Esta última frase puede parecerse extraña, pero la realidad es que no todos los políticos entienden la importancia de un equipo de comunicaciones en su campaña, ni entienden que muchas veces algunos de sus actos o frases tienen que acomodarse de una manera diferente para que sean más vendibles. Sin destruir su esencia, como hemos dicho desde el comienzo.

Este plan debe contener metas iniciales claras y medibles, es decir, cuántas entrevistas para el candidato podremos conseguir en la semana, cuántas veces

esperamos que salga en determinados programas en televisión y en radio y en cuáles...

Aquí se debe consignar también el plan de medios del que hablaremos más adelante y las estrategias que se hagan en conjunto con la agencia que se encargue de todo el trabajo publicitario. Estas metas son iniciales porque a medida que vaya avanzando la campaña deben ir modificándose y al final podremos tener un plan de comunicaciones distinto al que teníamos en el momento de empezar.

15. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Algunos candidatos pueden ser excelentes comunicadores y el trabajo de preparación que se necesite verdaderamente con ellos será muy poco, pero en otras ocasiones los candidatos pueden tener un total desconocimiento de los medios y de las técnicas de comunicación que necesitan emplear. Es importante identificar el nivel en que se encuentra el nuestro para preparar unos talleres que le brinden herramientas de comunicación y logren que sus mensajes lleguen con mayor claridad y tengan mayor aceptación.

Cuando se conforme el equipo de comunicaciones debe realizarse un ejercicio con el candidato para determinar su nivel, bien sea escuchándolo en algún discurso, en alguna declaración ante los medios o simplemente mientras sostiene una conversación informal con alguien que lo visita en su sede de campaña.

Una vez identificados los errores básicos se debe someter al aspirante a una jornada completa de entrenamiento de medios, donde no podrá haber ningún tipo de interrupción, por lo que se recomienda que sea en un lugar totalmente ajeno a la sede y al mismo candidato para que ninguna llamada telefónica de las que entren al sitio sea para él. Lo mismo en el caso de los teléfonos celulares, que deben estar apagados mientras dure la jornada.

Lo más conveniente es que el candidato sea sometido a situaciones de difícil salida ante los medios y que quienes lleven a cabo el entrenamiento hagan el papel de periodistas indeseables, con los que seguramente nos encontraremos en algún momento. La idea es conseguir examinar la reacción del candidato ante escenarios de presión y hacer las recomendaciones

pertinentes para evitar que pierda la paciencia y por el contrario actúe de manera tranquila y con cabeza fría.

El sitio donde vamos a realizar la actividad debe ser uno en el que podamos adaptar todas las condiciones necesarias: cámara de televisión, luces, micrófonos y monitor para visualización.

Hay dos ejercicios recomendados para que nuestro candidato desarrolle herramientas de comunicación:

- Rueda de prensa: el candidato se pondrá al frente y expondrá en diez minutos un tema de su preferencia, luego el coordinador del ejercicio empieza haciendo una pregunta y le da opción al candidato para que la responda, mientras los otros participantes preparan sus propias preguntas, que irán volviéndose cada vez más duras.

- Debate: el candidato participa en un debate con un adversario que sea reconocido como buen comunicador y va a medir sus habilidades en algún tema específico del que deberá improvisar durante unos minutos.

Como ejercicios complementarios en esta jornada se debe analizar la presentación personal del candidato y su forma de comportarse, todo esto a partir de un estudio personal de su imagen, que nos lleve a sugerir cambios de ropa, educación para mejorar el tono de su voz y en algunos casos más drásticos cambios de peinado o de otra característica física.

16. HAGA PÚBLICA LA CAMPAÑA

Luego de todas estas fases que hemos analizado en las páginas anteriores, viene lo que la gente conoce de una campaña y es la forma en que el candidato y sus planteamientos se hacen conocer. Para esto hay múltiples opciones y trataremos de hablar de las más reconocidas y las que mejores resultados han ofrecido en los nuevos tiempos del marketing político.

Definitivamente la propaganda que se haga a través de los medios de comunicación o de otros medios tendrá que reflejar los temas de la campaña, debe ser el resultado de un gran esfuerzo que se ha hecho al consolidar unas

ideas alrededor de un hombre o una mujer y sin duda alguna, lo bien o mal que se maneje este campo va a determinar el éxito en las elecciones.

Sin embargo, para hacer pública una campaña los estrategas no pueden basarse únicamente en la propaganda. Aquí juega un papel importante la creatividad del equipo de comunicaciones y la del director político.

La idea central de todo este asunto es cómo hacerle llegar ese mensaje, que con tanto esfuerzo se ha estructurado, al mayor número posible de personas y además de eso, lograr que les guste tanto que el día asignado para votar sean ellas las primeras en las urnas ejerciendo su derecho.

Cada una de las estrategias que sirvan para que la imagen del candidato sea reconocida y que el mensaje sea aceptado debe estar enfocada de manera distinta, pensando en los públicos a los que va dirigida, así pertenezcan al mismo *target*. Los mayores de 35 años no reciben un mensaje de la manera que lo hace un joven de 18. Hay que segmentar mucho, hay que crear canales distintos para cada uno de esos receptores, logrando la identificación personal con los temas de campaña y con el candidato.

La efectividad es un factor de vital importancia en este proceso, lo contrario sería arrojar grandes cantidades de dinero por un caño. Este es quizás el rubro de la campaña que más altos gastos tiene y en tiempos de austeridad, como son la mayoría de estos procesos, cualquier mala inversión puede afectar seriamente las finanzas generales.

Un estudio realizado por la universidad de Harvard muestra que de cada diez anuncios, ocho caen en el anonimato. Nuestra más importante labor como asesores de comunicaciones en una campaña o como estrategas será lograr que nuestras piezas sean una de esas dos que sí son tomadas en cuenta por la gente.

16.1. Eventos

Otra manera de hacer que las intenciones de llegar a un cargo determinado sean conocidas, es por medio de eventos que sirvan para promocionar en los sectores de las ciudades o del país lo que se viene presentando. Para conseguir un evento exitoso hay que recurrir a la planeación y en ella determinar qué

sectores son los más centrales y accesibles para que se conviertan en punto de encuentro de fácil acceso para los vecinos.

Una vez analizado este factor vamos a estudiar dentro de ese sector el lugar concreto que ofrezca las mejores condiciones para el desarrollo del evento, como canchas de fútbol, plazas de toros (sobre todo en América Latina y España), cruces de calles que puedan cerrarse o lugares cubiertos si se esperan pocos invitados.

La ventaja de hacerlo en espacios abiertos es que se le da un ambiente de mayor participación y eso lo perciben los electores, mientras que cuando se restringe la entrada, por los motivos que sea, estamos enviando un mensaje negativo. Sin embargo, en algunas ocasiones la campaña debe realizar eventos en los que no sea abierta su convocatoria, pero en lo posible deberán realizarse en auditorios pequeños y con el carácter de privado para no generar las suspicacias y los celos que se forman siempre en torno a una campaña electoral.

Hay una buena fórmula que conocí en la campaña presidencial de Estados Unidos en 2004, donde utilizaban una serie de boletas de entrada de diversos colores que era necesario reclamar en la sede del candidato o en otros puntos dispuestos, para posteriormente dirigirse al lugar del evento. Esto busca favorecer a las personas que realmente están interesadas en el evento con el fin de tener más cerca al candidato; sin embargo, desde la página web se pueden imprimir igualmente las boletas, pero su ubicación será en la parte posterior del auditorio.

Los colores se emplean para determinar la prioridad de entrada al lugar, quienes portan boleta amarilla entran en primer lugar, los de azul en segundo, los de rosado en tercero y los de boleta blanca ingresan al mismo tiempo que las personas que imprimieron su boleta desde la página web del candidato.

En la fila dispuesta para el ingreso, los responsables de la campaña dan las indicaciones necesarias para la seguridad en el interior del recinto, especificando qué se permite entrar y qué cosas deben quedarse fuera del lugar. Así mismo, permanentemente controlan el color de la boletas para establecer si se está en la línea correcta.

En esta clase de eventos es prohibido entrar pancartas u otras piezas de tamaño considerable; sin embargo, una vez dentro del lugar, miembros de la campaña distribuyen afiches con la identidad de la campaña de manera estratégica para que todos los asistentes tengan la posibilidad de alzarlos en el momento adecuado y quede el registro en las cámaras de televisión o en las fotografías de los diarios.

Cada evento tiene que contar con un atractivo especial que congregue el mayor número de personas posible, algún evento artístico que sea el telonero del show central, es decir, el candidato. En el cierre de campaña de las elecciones locales de 2003 en Madrid intervinieron varios músicos, entre ellos algunos participantes del afamado *reality* de Televisión Española, *Operación Triunfo*.

La organización del evento debe contar con todas las medidas de seguridad posibles para garantizar la integridad de las personalidades que asistirán y la de los miles de espectadores que responden a este tipo de convocatorias. Una permanente coordinación con las autoridades de Policía y Ejército brindará la orientación pertinente para desarrollar el evento con los mínimos riesgos posibles.

Igualmente se deberá informar a entidades como la Cruz Roja y los paramédicos para que dispongan todos los recursos necesarios en el eventual caso de un accidente o una tragedia.

Superados estos trámites, se debe pensar en la disposición más cómoda del sitio y que permita dar la sensación de que está lleno hasta sus límites. Hay que adecuar un escenario suficientemente amplio para que el candidato tenga oportunidad de desplazarse si es su deseo y para que los músicos puedan actuar a sus anchas. Todo esto deberá ser manejado también en coordinación con el equipo de logística de la campaña, del que ya se habló en uno de los apartes pasados.

Más adelante, cuando se hable de mítines se harán las recomendaciones específicas para lograr un evento que sea registrado ampliamente por los medios de comunicación, y que la sensación del público asistente sea la de una permanente y positiva recordación hasta el día de elecciones.

17. PUBLICIDAD POLÍTICA

Cuando en Estados Unidos y algunos países europeos como Alemania y Francia decidieron darle rienda suelta a la publicidad política y anunciar sus campañas como se venían anunciando los refrescos o los detergentes, se abrieron las puertas para una revolución del marketing político, como nunca se alcanzó a imaginar.

A raíz de esa nueva estrategia general, se iba a poder llegar a todos los rincones del país y cada uno de los temas de campaña iba a poder ser escuchado por miles y millones de personas, mientras antes sólo los seguían unos pocos.

Ahora las cosas han seguido el curso natural de ese sistema propagandístico que cada vez es más fuerte en el mundo entero. Al inicio del libro se contaba la historia de la negativa del general De Gaulle a usar las técnicas publicitarias en su campaña y la consecuencia de su terquedad, ahora me atrevo a decir que no hay un solo político en el planeta que se oponga a que su campaña y su imagen misma sea un producto para la venta.

Los paradigmas de épocas pasadas se han venido rompiendo y en la actualidad hay saturación de propaganda política un año antes de las elecciones. Igual hoy la sociedad ha cambiado, nos hemos vuelto más consumistas y, por efectos de la competencia, más exigentes a la hora de tomar cualquier artículo.

Dentro de esa exigencia para comprar está contemplado igualmente el amplio espectro político que se nos abre con cada convocatoria, más aún en países donde las leyes no reglamentan partidos fuertes que representen todos los matices de manera formal. En Colombia, por ejemplo, hay movimientos políticos con nombres como Dejen Jugar al Moreno, que le quitan toda la seriedad al debate.

Así las cosas se nos ha vuelto más complicado elegir entre los candidatos y cada vez con mayor fuerza los publicistas, guiados por los estrategas, se ingenian unas piezas que desconciertan a cualquiera. La campaña de Fernando De la Rúa en Argentina o la de Vicente Fox en México son ejemplos para tener en cuenta a la hora de evaluar la creatividad.

17.1. Plan de medios

Para empezar a estructurar la distribución de la publicidad (propaganda) en los medios de comunicación debe elaborarse un patrón que responda a las realidades de sintonía de los diferentes espacios. No será igual de efectivo pautar en un programa emitido a las siete de la noche en radio, cuando ese es el Prime Time de la televisión, que emitirlo en las horas de la mañana en uno de los programas radiales de mayor audiencia.

Lo primero que se debe estudiar son las cifras que demuestran los niveles de sintonía y para eso tenemos que remitirnos a los análisis de campo que hacen algunas empresas de auditoria y encuestas. El *Estudio general de medios*, que es como se llama este análisis en algunas partes, nos va a dar la pauta para enfocar nuestras órdenes de publicidad.

Estos estudios vienen discriminados en porcentaje de audiencia, edad y situación socioeconómica de los oyentes, además de que las sitúa en una especie de *ranking* frente a las otras emisoras o canales de televisión de su mismo género. La verdad es que son muy completos y si nos detenemos un poco y analizamos estos datos con ayuda de la agencia de publicidad, podemos lograr eficacia en las pautas y los mensajes televisados que ordenemos.

Concretamente entonces, el Plan de Medios es una hoja de ruta en la que el equipo de comunicaciones de la campaña va a marcar los nombres de los programas y en las columnas siguientes va a situar el número de cuñas que se van a ordenar, el horario y el costo total de esto.

Quienes conformen el equipo directivo de la campaña y sobre todo los encargados de la parte financiera quizá se sobresalten al descubrir que en este apartado se va a invertir una gran cantidad de dinero, pero igualmente irán a entender que de una buena inversión en publicidad dependerá que se genere un efecto de recordación en los posibles votantes cautivos y se capten nuevas intenciones que van a concretarse el día de elecciones.

Dentro del Plan de Medios es recomendable definir desde el comienzo la totalidad de la pauta, y trazar una meta para que sean constantes durante toda la campaña. Si en el transcurso de la jornada un tema merece más atención y se requiere contratar nuevos espacios se procederá en este sentido, y habrá que

establecer con anterioridad una reserva para eso. Pero lo importante es mantener fija una programación para que la campaña suene permanentemente en los medios.

17.2. Propaganda negativa

En el año 2004 tuve la grata oportunidad de asistir a las elecciones presidenciales que se efectuaron en El Salvador, donde resultó elegido Tony Saca, del partido ARENA, en primera vuelta con más de 57% de los votos, que tenía como contendor al hoy fallecido Schafik Handal, antiguo líder de la desaparecida guerrilla, hoy convertida en el partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional.

Mi primera acción fue sentarme a revisar un juicioso análisis que prepararon los alumnos de Psicología de la Comunicación, de la Universidad Dr. José Matías Delgado con la coordinación de su profesora titular Patricia Arriaza, sobre todo el proceso que estaba a punto de concluir. Lo que más me impactó fue la cantidad de propaganda negativa que se había venido manejando en esa campaña.

Resaltaban unos anuncios de televisión que eran patrocinados por un señor llamado Rafael Menjívar, que aportaba el número de su Documento Único de Identidad y que atacaban de una manera muy creativa (valga decirlo) la opción comunista de Handal. Eso, y otros estudios que había adelantado con anterioridad, me llevó a concluir que nuestras sociedades están preparadas para propaganda confrontativa (aunque no negativa aún) y que la prefieren en algunos casos, así esta polarice la sociedad como lo hizo -¡y de qué manera!- en las elecciones que estamos tratando.

Lo importante a tener en cuenta cuando nuestra campaña decida utilizar este tipo de propaganda es respetar los códigos de ética internos, no de la campaña sino de la sociedad en la que se van a presentar. Y la pregunta de hasta dónde es válido usar este tipo de técnicas debe ser respondida por cada uno de ustedes.

En mi caso particular la recomiendo cuando hace parte de la estrategia y en el caso en que las palabras, imágenes o sonidos no sean producto de la mentira o no dañen la honra y la reputación del contrario. Es un punto muy difícil de establecer, porque algún lector puede estar pensando que de cualquier manera

este tipo de propaganda causa daño al atacado, pero yo los invito a pensar también en que en otras oportunidades ese tipo de ataques perjudica no al destinatario, sino al emisor del ataque.

Pero sin duda la publicidad negativa tiene como ventaja comparativa frente a otro tipo de anuncios, que es la que mejor sirve para aflorar sentimientos y al efecto recordemos que la mayoría de los votos son emitidos desde la emoción.

18. CORREO DIRECTO

Lo más deseable en las campañas electorales es que les lleguen tan cerca a las personas y propicien un vínculo de cercanía tan constante, que los conquiste y ese simple contacto sea el que los invite a votar y a respaldar posteriormente el gobierno.

Sin embargo, lo más detestable para las personas del común, es decir, las que no se interesan en la política, las que sólo conocen de los partidos y del mecanismo del voto cuando tienen que acudir a las urnas, es sentirse utilizados por quienes se presentan a las elecciones.

Vamos a poner un caso concreto en el que un ciudadano del común, al que nunca se le ha consultado nada sobre partidos políticos, al que nunca le ha llegado una sola comunicación en la que se le diera cuenta de las cosas positivas que está haciendo su concejal o su alcalde. De repente a este señor le llega, con nombre propio, una carta en la que un nuevo candidato de ese partido o el mismo de hace cuatro años le pide que lo acompañe con su voto...

¿Cuál sería la reacción lógica de esta persona? La mía por lo menos sería la de tirar esa carta a la basura, en medio de unas cuantas palabras fuertes para el signatario de la misiva y obviamente buscar en la tarjeta electoral a otra persona distinta para votar.

Sin embargo, no estoy descalificando el correo directo, aunque sí lo hago con un cierto tipo de correo directo. Es como se generaliza que todos los políticos son malos, de hecho hay algunos malos y otros muy buenos, como ocurre con los médicos, los sacerdotes o los arquitectos.

Este tipo de comunicaciones es muy valiosa si se sabe usar y el éxito radica en que las personas encuentren entre su correspondencia habitual una que no lo es y que no la tiren, sino que se interesen para abrirla. Una vez abierta y leída hemos ganado un punto a favor, que puede representar que las próximas cartas sean atendidas con mayor facilidad.

El correo directo debe contener unas pocas líneas que no espanten de entrada al destinatario y como unas simples recomendaciones se exponen las siguientes:

- Si es la segunda o la tercera vez que el partido o el candidato al que asesoro se presenta, hay que tener muy presente en el momento de enviar cartas personalizadas, cómo nos hemos comportado con los electores en el tiempo frío. Y con esto quiero hacer referencia a la verdadera comunicación que hemos tenido con esas personas y qué tan satisfechos estarán de nuestro trabajo.

- Hay que corroborar la exactitud en los nombres de las personas a las que va dirigida la carta. Nadie que se llame Hernando Mejía va a ver con buenos ojos una carta para él, con su dirección, pero dirigida al señor Fernando Mejía. La misma recomendación para los encabezados, yo detestaría que me dejaran en el buzón una carta dirigida a la señora Carlos Andrés Pérez.

- En este sentido debería conformarse una brigada de telefonistas, para que actualicen la base de datos y nutran ese grupo de receptores.

- El texto de la carta debe ser lo más conciso posible y con un tema que atraiga. Deben existir tantos modelos de cartas como grupos objetivos haya en la campaña: una para los jóvenes, una para los profesionales, otra para los maestros, otra para los deportistas y así hasta completar la gama de opciones.

- La firma debe ser lo más real posible: es recomendable evitar sellos de caucho para las firmas, firmas impresas por computador y demás, que de inmediato muestren que estas cartas no tienen nada de personales. En lo posible tratar de tener rúbricas originales cuando el número de misivas sea razonable y el candidato pueda ir firmando mientras se moviliza de un lugar a otro o mientras almuerza o cena. En una campaña no se duerme, ni se descansa, ese tiempo debe ser invertido en todos estos detalles.

En el transcurso de la jornada proselitista un mismo destinatario puede recibir varias cartas, de acuerdo con los mensajes que se traten en cada una de ellas. Es válido escribir y enviar misivas con temas de trascendencia y que hayan marcado el rumbo de la campaña en un momento determinado. La respuesta que se da a través del correo directo debe ser inmediata para atacar de raíz los comentarios que se generen con respecto a un tema de importancia.

El tema del correo electrónico es aún cuestionable en las campañas, por la cantidad de mensajes *basura* que llega todos los días a nuestras bandejas de entrada. Sobre este punto en particular, hay también unas recomendaciones para que cuando se incursione en este terreno, las cosas salgan de la mejor manera posible:

- Identificar claramente en el emisor y en el asunto del correo de qué se trata, para que nunca quede la sensación engañosa cuando se abre un correo que dice en el asunto: “Ganaste un viaje a Aruba”.

- Nunca, por ningún motivo, enviar correos que superen 30 o 40 KB. Este es un espacio suficiente para transmitir un mensaje y no corremos el riesgo de que si nuestro correo es muy grande, se saturen los buzones de los destinatarios y dejen de recibir los mensajes que realmente les interesan y están esperando.

- Abrir la posibilidad de que la internet se convierta en una herramienta de doble vía y permita a los receptores de correos interactuar con la campaña. Los genios de la red son tan hábiles que podemos utilizarlos para que inventen un mecanismo de respuesta automática y que ese comentario llegue a un foro abierto en la página web.

19. PROPAGANDA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación tienen matices distintos y las formas de anunciar en cada uno son igualmente diversas. Se manejan claves para los públicos que siguen en mayoría cada uno de los medios; por ejemplo, las personas de mayor edad prefieren la radio a la televisión y los habitantes del sector urbano leen más diarios que los del sector rural.

En cierta medida ese desglose nos lo puede ofrecer también el *Estudio general de medios* al que ya habíamos hecho referencia, pero también el sentido común y el olfato que debe tener el equipo de comunicaciones.

19.1. Radio

La radio es el medio de comunicación más inmediato y de más fácil acceso que hay. Podría competir en inmediatez con la internet, pero su bajo costo y su acceso generalizado hace que la gente se informe y esté al tanto de lo que pasa a su alrededor a través de este medio.

Es un vehículo insuperable para llevar a la gente los temas de la campaña, tanto desde el punto de vista noticioso como del de la propaganda que nos ocupa en este apartado. Una de las claves en el manejo de este asunto es la continuidad y la repetición de los mensajes, que en últimas va a generar una recordación.

Joseph Goebbels, ministro de propaganda del régimen nazi decía que una mentira repetida cien veces se convertía en la más absoluta de las verdades. En las campañas electorales no estamos hablando de mentiras, pero los mensajes que transmitimos deben tener el mismo efecto en el inconsciente de la gente del que hablaba Goebbels.

La radio nos permite igualmente mantener un flujo de información constante por la cantidad y variedad de espacios con que cuenta. En este sentido podemos segmentar nuestra pauta publicitaria y la transmisión de mensajes que ayuden a fijar nuestras posiciones.

Lo recomendable en esta dirección es elaborar una relación de los programas, además de los noticieros, con que cuentan las cadenas radiales de mayor sintonía, por una parte, y por otra, destacar también las emisoras locales existentes en cada región o sector de la ciudad.

En el primer caso, las grandes cadenas posibilitan la interacción de los candidatos con su público radioescucha abriendo secciones. El equipo de comunicaciones deberá determinar en cuáles espacios es conveniente la participación del candidato mismo y en cuáles deberá asistir un representante de la campaña. Esto último de acuerdo con la audiencia del programa: en un espacio de amplia sintonía, sin duda irá el candidato, mientras que a un

espacio que marca una audiencia media asistirá un delegado, que puede ser uno de los directores o coordinadores de activistas según el tema y la orientación del programa radial.

El director de comunicaciones y el coordinador de radio de la campaña al establecer ese listado se pondrán en contacto con cada uno de los espacios y les venderán un tema que sea de su interés. La campaña debe acomodarse al tema de los programas, no al contrario, de esta manera quienes seleccionan los invitados encontrarán una razón lógica para que nuestro candidato participe tratando los temas que siempre ha tratado.

Se debe hacer un cronograma que se irá completando a medida que se logren los contactos y se haga agenda de las entrevistas. Ese cronograma debe ser público y de él deben estar enterados todos los miembros de la campaña, con el fin de que aporten al mejor desarrollo de las mismas. Lo anterior porque habrá algunas personas que son oyentes fieles y le pueden describir al candidato el *modus operandi* del espacio y la forma de ser de los conductores, la cantidad de oyentes que llaman allí y el tono en el que regularmente se manejan los diálogos al aire.

Paralelamente, pero con una importancia que muchas veces no se alcanza a dimensionar, se deben tener muy en cuenta las emisoras locales; ellas son las que recogen el sentir más próximo de la gente de sus alrededores y quienes conocen la forma de vivir de cada barrio.

Por tanto, las personas prefieren oír una emisora que hable de sus cosas cotidianas, de los temas que se manejan en cada esquina del barrio y donde de vez en cuando los nombren, que sintonizar las grandes cadenas que siempre hablan de una manera impersonal y de noticias ocurridas al otro lado del mundo, en países que muchas veces ni siquiera se sabe dónde quedan.

En cada una de las visitas del candidato a los sectores de la ciudad, su equipo de comunicaciones deberá indagar con antelación sobre la existencia de emisoras locales y contactar una cita con ellos para asistir a sus instalaciones a fin de que el aspirante sostenga conversaciones informales con sus directores y pueda realizar algún programa sobre las propuestas específicas para los problemas que aquejan a esa comunidad.

Se sorprenderá de lo efectivas que resultan esas visitas.

19.2. Televisión

Es el medio que da mayores posibilidades en la actualidad para conocer de cerca al candidato y sus propuestas, porque recoge imagen y sonido, además de que en la mayoría de las casas hay uno o incluso dos o más aparatos receptores.

El tener esa posibilidad de presentar de cuerpo entero y con su propia voz los planteamientos ofrece algunas ventajas a los candidatos y a la misma campaña:

- La televisión genera sensación de cercanía y calidez ya que las personas sienten que tienen en la sala de su casa a quienes ven en la pantalla.

- Los recursos utilizados por este medio son innumerables y el uso de música, fotografías, video y otras ayudas visuales puede estimular y facilitar la comprensión de los temas.

- La inmediatez para entregar la noticia a través de emisiones especiales de boletines nos permite transmitir en directo cualquier evento en el que nuestra campaña esté implicada.

La participación en la televisión es un poco más complicada que en la radio por razones obvias, hay menos estaciones de televisión que de radio. Sin embargo, si analizamos bien la programación de todos los canales nos damos cuenta de que abundan los espacios en los que podríamos intervenir, aunque no hablemos allí de política ni de la campaña. Aquí van algunas sugerencias:

- Nuestro candidato es una persona destacada, si no ¿por qué participa a nombre de un colectivo importante en una campaña electoral? En nuestra televisión hay varios programas dedicados a realizar perfiles humanos de personajes y ese es un espacio al que debemos atacar con una propuesta directa. No está mal visto que el director de comunicaciones o el coordinador de televisión llamen o visiten a los directores de esos espacios y les lleven la propuesta de que su candidato participe en uno de los programas. Cuando ocurra esto de manera positiva, una buena estrategia es grabar el espacio y transmitirlo en circuitos cerrados de televisión, por ejemplo los de los

aeropuertos, centros comerciales, canales de cable que tienen frecuencias destinadas a espacios de opinión, etc.

- Las mujeres generalmente tienen espacios televisivos para hablar de temas de su interés, en uno de esos programas podemos destacar alguna afición que tenga el candidato y que lo acerque más a ese público: por ejemplo, las habilidades de cocinero que tenga o las de tallador de esculturas en madera o pintor, o tantas otras que se van descubriendo en el estudio general que se le hizo al inicio de la campaña o que pueden contarnos sus esposas o esposos e hijos.

- En programas de deporte podemos involucrar a nuestro candidato hablando de algún tema en particular de salud, deporte y recreación, desde un escenario apropiado, con la indumentaria adecuada. Esto va a generar mayor calidez, aceptación y credibilidad.

Últimamente a causa del abaratamiento de los equipos y las facilidades que otorgan los gobiernos para aumentar el número de canales, han surgido estaciones locales de televisión que podrían ser muy útiles para difundir nuestros planteamientos. El procedimiento recomendado para conseguir las citas puede ser el mismo usado para con las radios locales, del que se habló en páginas anteriores.

Estos canales serán alimentados también con imágenes propias que genere la misma campaña bajo la dirección del coordinador de televisión.

19.3. Prensa

La prensa es un medio destacado por la posibilidad de lectores múltiples de cada ejemplar. Es el único que tiene un costo directo para los destinatarios, pero la costumbre arraigada desde hace años de comprar a diario un ejemplar del periódico favorito nos da buena ventaja a la hora de informar a través de este medio.

La gran limitante que tiene es el espacio tan reducido con que cuenta; sin embargo, el papel de la prensa en todo este proceso, además de informar es legitimar lo que dice. La gente tiene una altísima creencia en la prensa escrita, tanto que la madre de un amigo dice que si no sale el obituario de una persona fallecida en la prensa, es porque no ha muerto.

Tiene además una permanencia en los días posteriores y puede servir como material de consulta o para buscar referencias. El coordinador de prensa de la campaña debe conocer todos estos aspectos para poder desarrollar su trabajo y en lo posible haber sido un batallador de estos medios de comunicación.

Con todas estas cosas y a consecuencia de ellas, la prensa registra las noticias que tengan mucho peso, sobre todo en la sección política de los periódicos que en tiempo frío sólo cuentan con menos de una página y en época preelectoral y luego en la misma campaña su cubrimiento no excede de tres o cuatro páginas de la totalidad del periódico. Hago la salvedad en el cubrimiento de eventos destacados como convenciones de partidos, cierres de campaña o la propia jornada electoral.

Conociendo todos estos aspectos, las noticias que se generen desde la campaña y que aspiren a verse publicadas en la prensa deberán destacarse del espectro diario que producen, por una razón muy simple: el espacio. Si no generamos noticias creativas y que sean verdaderamente noticias, sólo nos publicarán la agenda diaria del candidato y una que otra nota para demostrar imparcialidad.

Sin embargo, la prensa puede ser un medio muy válido para mantener una presencia a través de la publicidad pagada. Una buena parte del presupuesto en este rubro deberá destinarse a promover eventos importantes o demás situaciones que congreguen gran cantidad de personas; por ejemplo, el cierre de campaña.

20. PIEZAS DE MERCADEO

Con el apoyo de una agencia de publicidad, la campaña debe empezar desde sus primeros momentos públicos a producir materiales que refuercen todo lo que diga el candidato en sus discursos y el mensaje que se quiere dar en general.

Debemos tener como premisa que en cada lugar que visite el candidato siempre debe quedar un apoyo escrito de sus principales propuestas, para que la visita sea realmente multiplicable y que ese crecimiento esté ajustado a lo

que quiere la campaña. Los romanos decían que las palabras se las lleva el viento y que, por el contrario, lo escrito queda, permanece.

Estas piezas no sólo son de texto sino que la imagen juega un papel preponderante en todo este proceso, además porque es la que va a conseguir que nuestro candidato sea más identificable y su figura se quede siempre en la mente de quienes ven las vallas, los botones y demás productos que se realicen con ese fin.

Las principales piezas que recomendamos producir, sin quitarle alas a la imaginación de los creativos de las campañas, son las siguientes:

20.1. Vallas

Deben tener la foto del candidato y una frase que identifique la campaña. Las vallas no son para que el programa de gobierno sea expuesto, hay que tener en cuenta que la mayoría de las personas que las ven van en su carro y el tiempo que tienen entonces para leer textos es muy corto. El logo del partido al que representa debe ir destacado para que los votantes se orienten cuando reciban la tarjeta electoral, de la misma manera el número que le corresponda y su ubicación en la lista, si es con voto preferente para corporaciones.

Cuanto menos recargada de imágenes y texto esté la valla, mejor. Se recomienda evitar fondos innecesarios, como bibliotecas, oficinas, carreteras, montañas; necesitamos concentrar en el pequeñísimo espacio de tiempo que tienen los transeúntes para ver, la atención en el rostro, el nombre, la corporación a la que aspira y el partido del candidato. Nada ganamos si la gente en la calle hace comentarios sobre las lindas montañas que hay en la valla del señor de la avenida Las Américas, pero no recuerdan ni siquiera su nombre.

20.2. Afiches

Su función es básicamente la misma que la de la valla, pero en menor escala y con la ventaja de que podemos imprimir mucha más cantidad y distribuirlos para las subsedes y demás lugares de la ciudad donde acompañan la aspiración de nuestro candidato.

Como pueden existir varias versiones de afiches, algunos permiten la incorporación de textos por temas. Es decir, es válido en alguna tirada hablar del tema de la seguridad, en otra de vivienda; siempre y cuando que estos sean temas relevantes de la campaña y se tenga algo nuevo para decir. El más grande error es decir algo por decirlo simplemente, sin un soporte que le dé respaldo a la propuesta.

Debe manejarse en todos los afiches una misma línea de diseño, aunque varíen en minucias, porque el simple vistazo debe identificar colores y algunos símbolos de la campaña.

20.3. Volantes

Son quizá las piezas que dan más opción de difundir mensajes sectorizados, por su bajo costo de producción si se sacan en papel de buena calidad, pero que a la vez su precio permita imprimir una gran cantidad de copias. Generalmente los volantes de una campaña obedecen todos a un mismo patrón de diseño y sobre él se trabajan los temas necesarios para sustentar el discurso del candidato.

El diseño sugerido es muy sencillo, tal como se trabajaron las vallas y los afiches; sin recargar nunca el área de atención del volante con propuestas en letras minúsculas que la única consecuencia que traen es que quien lo recibe lo tire a la basura inmediatamente termina la reunión.

En algunos casos será necesario destinar un presupuesto más elevado para imprimir volantes que le ofrezcan más presencia a la campaña y que nos permitan lucir de manera más formal cuando el auditorio así lo exija. Sin embargo, la línea de diseño debe mantener una constante donde se refleje la sencillez y la ausencia de realces que lo único que logran es distraer a quien lo recibe, del verdadero sentido que se pretende.

20.4. Plegables o trípticos

Estas piezas buscan incluir dentro de su cuerpo una mayor cantidad de información, con la finalidad de que pueda utilizarse en toda la campaña. Esta información incluye una breve reseña biográfica del candidato, sus propuestas

básicas y la información general de su sede de campaña y contactos vía internet, teléfonos y direcciones físicas de sus principales sedes.

Para la primera cara del plegable se sugiere un diseño que esté en concordancia con las vallas y los afiches, a fin de mantener la unidad y el proceso de identificación con las demás piezas de mercadeo. En las caras interiores se sugiere la ubicación de los cargos anteriores del candidato y su formación académica, además de enumerar, junto con una breve explicación, los puntos que mayor aceptación pueden tener en la opinión pública.

En la parte posterior se podrá ubicar la información de las sedes de campaña y la manera de contactar los grupos de trabajo.

20.5. Carro valla

Como complemento a la primera pieza de la que se habló y aprovechando las nuevas posibilidades que ofrece el marketing, el carro valla puede ser una opción destacable por su presencia permanente en todos los sectores de interés de la ciudad. Es un camión acondicionado con una valla iluminada por dentro, que realmente tiene cuatro caras. Aunque cada una puede construirse de la manera que mejor convenga, generalmente mide 4,30 metros por 2,30 metros y tiene la gran ventaja de que puede desplazarse y acompañar las giras del candidato en todos los rincones de la ciudad, creando una gran expectativa y un efecto de recordación bastante notable.

20.6. Mensajes grabados

Con una tecnología relativamente accesible a las campañas, se pueden grabar mensajes cortos del candidato sobre temas específicos y programar para que sean emitidos vía telefónica en los hogares previamente identificados dentro de un universo al que se quiere llegar.

El procedimiento es muy sencillo, se estructura un mensaje corto y claro para ser grabado con la voz del candidato y luego un computador se encargará de enviarlo, así en una residencia donde se haya programado sonará el teléfono y al contestar se oirá la voz del aspirante durante unos segundos.

Hay que tener mucho cuidado porque cualquier falla puede ir en contra de la intención inicial, tal como pasó con una campaña presidencial en Chile, donde el computador se descontroló y envió los mensajes a las tres de la mañana. El resultado frente a la campaña fue terrible, por la simple razón de que a nadie le gusta ser despertado a esa hora y mucho menos por la voz de un político.

Este es un recurso muy utilizado en los últimos días de la campaña para recordar la participación en los comicios e invitar a las personas a votar y que no necesariamente debe tener la voz del candidato, sino la de alguno de los legitimadores que tengan una buena recordación entre los votantes.

21. RELACIONES CON LOS PERIODISTAS

Los periodistas son las personas que con su trabajo hacen que la campaña y la imagen del candidato lleguen a más personas que las que pueden asistir a los mítines que se programan en los diferentes sectores de la ciudad o del país. Cumpliendo su trabajo prestan un gran apoyo a los intereses de quienes aspiran a algún cargo de elección popular.

Sin embargo, los periodistas al igual que todos los que trabajan en las campañas son seres humanos y tienen sus preferencias que aunque muchas veces no quieran demostrar, pueden salir a flote si la campaña realiza actos provocadores que vayan en contra de la ética de su profesión o intenta manipular su forma de trabajar.

Hay que verlos siempre como amigos que tienen que informar y a los que debemos prestarles todo nuestro concurso para que la noticia que están buscando llegue a sus manos de manera más fácil y como ellos quieren. Al fin y al cabo quien decide cómo va a salir publicada una noticia es el periodista y en ningún momento se toma esa decisión desde el interior de la campaña, a no ser que nuestro candidato sea el propietario de algún diario, canal de televisión o estación de radio.

Es importante recordar que el público los quiere, que los ha visto en televisión o escuchado por radio o leído en la prensa durante algún tiempo y que los siente como personas cercanas que entran cada noche a su hogar para

llevarle noticias. Nuestro candidato apenas está entrando en sus hogares y lo hace a través -entre otros- de estos profesionales.

Cuando en algunas ocasiones queremos ver a los periodistas como enemigos, los graves perjudicados vamos a ser nosotros en la campaña porque lo que haríamos será obstaculizar la salida de la información, situación que pondría en riesgo nuestra proyección.

El equipo de comunicaciones de la campaña tiene una responsabilidad grande al tener que construir la noticia desde la novedad, pues eso la hace más vendible en los medios y a ellos les quedará más fácil promoverla ante su jefe de redacción. Hay que diferenciar de todas maneras la novedad de la ramplonería y no caer en el juego en el que caen muchos de hacer cualquier cosa para que su noticia salga publicada.

Ante la premura de su trabajo, la mayoría de las veces los periodistas están sobre el tiempo de cierre y agradecen infinitamente que se les facilite su trabajo, así que si nuestro equipo de comunicaciones se pone a sus órdenes para cumplir con la entrega de la mayor información detallada, tal como ellos la necesitan, habrá más posibilidades de que esta salga publicada. Por eso es importante la primera reunión de la que hablábamos unas páginas atrás, en la que el coordinador de cada área se entera del funcionamiento de los medios a su cargo.

Es necesario fomentar unas buenas relaciones del candidato y todo el *staff* con los periodistas, no por simple conveniencia sino porque el trabajo que se va a realizar entre las dos partes necesariamente tiene que ser muy estrecho y la cordialidad siempre marcará el rumbo para que las cosas funcionen mejor.

Promover de vez en cuando un desayuno con los representantes de los medios en algún hotel o centro de convenciones de la ciudad, con el fin de alejarse de la sede y tratar temas que sean de amplio interés ayudará a suavizar el ambiente cuando no exista esa confianza y a afianzar aún más relaciones cuando ya la haya.

El interés del candidato debe ser mayor por los periodistas cuando conoce sus antecedentes. Cada coordinador de medios será el encargado de hacerle una reseña de cada uno de los profesionales que cubren la campaña para crear unas condiciones de camaradería.

Adela MacSwiney, periodista mexicana con quien tuve la grata oportunidad de coincidir en mi etapa de formación de maestría, me contaba historias muy simpáticas de su relación de amistad con los demás colegas que, como ella, cubrieron la campaña de Vicente Fox en México. Y me impresionó bastante el trato que tenía el futuro presidente con cada uno de los reporteros cuando viajaban juntos, o cuando se encontraban en alguna rueda de prensa o evento de la campaña. Dice mi colega mexicana:

“Efectivamente, los periodistas que cubríamos la campaña teníamos una relación muy cordial, cercana, tuteábamos al candidato, en ocasiones nos tomábamos alguna copa juntos y comentábamos cosas de la campaña, o de cómo iban los otros candidatos, en este caso específicamente el PRI.

Uno de los símbolos de Fox era la V de la Victoria, pero el caso es que un día antes el candidato del PRI, Francisco Labastida Ochoa había dicho en un mitin que los simpatizantes de Fox eran más bien (y puso la mano con el pulgar para abajo, en señal de derrota y -aunque luego lo negó- hasta dijo que eran unos pendejos).

Alguna vez estábamos a punto de comenzar un mitin, no me acuerdo si era en un estado que se llama Coahuila o dónde y todo mundo comentaba el hecho esa noche. Fox estaba a punto de subirse al estrado y algunos periodistas se le acercaron:

- Vicente, Vicente, ¿ya sabes lo que dijo ayer Labastida?, que tus simpatizantes son unos pendejos, y que tu símbolo es (y pusieron el pulgar para abajo).

Él se rió, y dijo:

- No hay que hacer mucho caso.

- Pero cómo que no hay que hacer mucho caso, -le dijeron los reporteros- no debes quedarte callado, Vicente.

- No se preocupen, ya hablé con mis asesores y no hay que hacer caso...

- No -reiteraron-, claro que hay que hacer caso, tú no eres de los que se quedan callados.

-¿De verdad creen eso?

- Claro, y no hagas caso a tus asesores, mejor contéstale a Labastida.

La que después sería la Primera Dama, que era su vocera entonces, caminaba nerviosa diciéndole que no había que hacer mucho caso de eso.

Pero para ello, Fox reía divertido en complicidad con los reporteros y el caso es que subió al estrado y en medio de su discurso, dijo:

- Algunos dicen que somos unos pen... (no dijo la palabra completa) y que nuestro símbolo es (y puso el pulgar abajo), pues yo les reitero que nuestro símbolo es (y volvió a poner la V de la victoria) y que el de ellos es (y se dobló el dedo índice para hacer la conocida señal vulgar).

Con eso quiero dar a entender el tipo de relación que tenía con los reporteros...”

22. HAGA CREÍBLE SU CAMPAÑA

Una campaña electoral es como ese popular dicho de que la mujer del César no sólo tiene que ser honesta, sino parecerlo; adicionando, diría yo, la palabra *creíble* donde dice *honesto*. Nada ganamos con seguir al pie de la letra las indicaciones que nos pueden dar todos los asesores de comunicación y estrategia, cumplir a cabalidad con las más novedosas técnicas para conseguir el favor popular; si la campaña en la que participamos no es creíble y no le brinda a la gente la seguridad de que efectivamente va hacer todo lo que promete.

En los últimos años, gracias al descrédito que ha sufrido la clase política en el mundo entero, han surgido nuevos exponentes para llenar ese vacío de credibilidad que existía y se han ideado la genial idea (según ellos) de no comprometerse con nada cuando están en la campaña y su frase más utilizada es “yo no me puedo comprometer a nada”.

La gente necesita algo en qué creer, necesita que los candidatos sean una solución a los problemas y que se comprometan a convertirse en parte fundamental de la solución de lo que los aqueja; además, por esa simple razón es por la cual salimos a votar y señalamos una de las opciones que se presentan. De eso se trata la democracia.

La salida más fácil es simplemente no asumir nunca una posición frente a ningún tema y repetir una y otra vez su frase de batalla, que debería figurar entonces en todas sus piezas de propaganda. ¿Imaginan ustedes una valla con la foto de un candidato de esta generación y la famosa frase en letras gigantes ¡*Yo no me comprometo a nada!*?

Creo que también habría poco compromiso frente a su nombre el día de elecciones.

No podemos caer en el juego iniciado de formar parte de una campaña que no se atreva a comprometerse con nada, por el temor de defraudar a la ciudadanía si no cumple a cabalidad con sus deberes. Claro que hay que comprometerse y que hay que hablar claramente de temas específicos con cifras sustentadas de los resultados que se espera conseguir y de las acciones que se van a tomar para conseguirlos.

Sólo de esta manera se puede obtener credibilidad para la campaña y para el candidato, y eso en gran parte es el combustible que impulsa a la gente a votar a favor nuestro.

Una manera de conseguir la tan anhelada credibilidad es mediante la presentación de un currículum limpio y lleno de ejecutorias de nuestro candidato y su *staff* directivo; recordemos que los hechos hablan más consistentemente que las palabras y que sólo a partir del buen trabajo realizado se puede vender más fácilmente las promesas.

Orson Welles, el famoso productor de radio y cine norteamericano pudo haber hablado con gran propiedad de la credibilidad frente a cualquier auditorio, y si aún viviera podría dar lecciones sobre la cuestión sólo recordando su adaptación radial del clásico de H.G. Wells, *La guerra de los mundos*.

Resulta que en 1938, siendo productor de un programa radial, a Orson Welles se le ocurrió la idea, sin malicia, según diría después, de representar una invasión marciana a la Tierra, pero la hizo con tal dramatismo que entre los oyentes habituales de la emisora y los que se iban sumando (porque estos sucesos se riegan como pólvora), se formó un lío de colosales proporciones que sembró pánico en la población de Estados Unidos cuando muchas

personas creyeron que de verdad los extraterrestres estaban invadiendo nuestro planeta.

Fue tan convincente la actuación del elenco y tan ajustada la presentación de los efectos que en la mayoría de sitios donde se oyó creyeron la historia. Así mismo debería ocurrir con nuestra campaña, darle un tratamiento tan real a cada uno de los temas, inducir tal realidad al discurso del candidato y llenarlo tanto de emoción que la gente le crea a ojo cerrado cada una de sus palabras y de sus promesas.

La credibilidad se gana también a través de lo que puede parecer imperceptible; desde el inicio del libro hemos repetido de múltiples maneras que lo más importante de toda esta aventura política es descubrir las necesidades de las personas y presentarles soluciones a sus pequeños problemas.

David Solar, comentarista de la cadena SER de España y director de una publicación de historia, decía recientemente en alguna entrevista que le escuché en radio que unas elecciones se ganan con argumentos simplistas y se preguntaba en ese mismo sentido: “¿Cómo más se ganan unas elecciones si no es con algo simple?”

A través de esas pequeñas cosas podemos llegar más fácilmente al interior de las personas para descubrir de esa manera cuál es la realidad que viven nuestros posibles votantes. Platón decía con mucha razón, y eso lo han comprobado todos los candidatos ganadores, que “el mejor comunicador es el que conoce el alma de los que le escuchan”. Y si nuestra campaña o el candidato conocen esa intimidad de sus electores podrán descubrir en el interior de la mente la realidad que los motivará a creer en una opción determinada, y en ese momento habremos ganado la elección.

Cuando la gente cree en nosotros necesitaríamos ir a las urnas sólo para refrendar lo que ya sabemos que va a ocurrir: nos van a entregar toda su confianza.

Y esa confianza que hemos ganado es la que nunca debemos perder de vista cada vez que habla nuestro candidato, pues muchas veces se dice algo que más adelante se usará en contra de nuestros intereses. Bush padre e hijo cometieron

un error cada uno que al primero le costó la reelección y al segundo una serie de ataques a lo largo de toda su segunda campaña.

El 18 de agosto de 1988 en la aceptación de su nominación el ex presidente Bush padre dijo una frase que cuatro años más tarde sería su propio desastre: “Lean mis labios, no más impuestos”. En su gobierno tuvo que crear nuevos impuestos y esa contradicción fue usada de manera brillante por la campaña de Clinton, consiguiendo poner en duda la seriedad del presidente y el cumplimiento de sus promesas.

Tiempo después la frase de Bush hijo “La guerra será utilizada como último recurso” fue el caballito de batalla de John Kerry cada vez que quería atacar a su contendor.

23. DEBATES

Constituyen un arma muy poderosa cuando existe una buena preparación y cuando hemos detectado a lo largo de la campaña que nuestro candidato tiene un buen manejo de los medios periodísticos y de su propia comunicación oral y corporal.

Hay una buena noticia para los candidatos que no tienen gran habilidad para enfrentar las cámaras de televisión o los micrófonos de radio cuando hay debates de esta clase; es posible adquirir con la práctica esas habilidades y por medio de la preparación específica para cada encuentro con los adversarios, el candidato que asesoramos puede dar un buen golpe e inclinar la balanza a su favor, como muchas veces ha ocurrido en esta clase de confrontaciones.

La actitud del candidato en el debate va a favorecer su posición frente al electorado aunque el manejo de los temas esté mejor tratado en la campaña opositora. En un encuentro de esta naturaleza realizado en la Universidad de Miami entre Bush y Kerry se dijo al final que el claro vencedor había sido el candidato demócrata, sin embargo la misma gente que creyó que él tuvo un mejor manejo le dio a Bush una ventaja considerable en un aspecto que puede parecer insignificante pero que a la hora de la verdad puede influir en los resultados finales: 48% de los encuestados frente a menos de 40% dijo que el presidente había estado más simpático que el senador de Massachussets.

Podrán decir que eso no influye en nada, pero quiero compartir con ustedes la respuesta que me dio una señora de unos 60 años que conocí en un *rally* de la campaña presidencial en Estados Unidos cuando le pregunté por qué no había ganado Gore en el año 2000. Su respuesta fue muy sencilla: ¡es muy aburrido!

La preparación del encuentro es muy importante, y para muestra está el caso de los famosos debates entre Richard Nixon y John F. Kennedy en 1960 cuando los dos tenían una visión muy diferente de la televisión y lo que podría beneficiarlos o perjudicarlos estos encuentros.

La respuesta final de las personas que siguieron el debate fue: quienes lo habían visto por televisión aseguraban que Kennedy fue el vencedor, mientras que quienes lo oyeron por radio le dieron el triunfo a Nixon. ¿Cómo explicar esas percepciones? Veamos el siguiente cuadro:

KENNEDY	NIXON
Tuvo una preparación constante en los temas en los que se iba a enfocar el debate y todos los días antes del encuentro se reunía con expertos en diferentes materias.	No le dio importancia a prepararse adecuadamente, creyó que manejando el mismo discurso de la campaña podría vencer a su joven contendor.
En el momento de empezar el debate se encontraba descansado y su piel estaba bronceada (para efectos de su imagen), lo que le daba un aspecto de tranquilidad y de estar en control del escenario.	Venía de una gira a nivel nacional y fue directo al estudio de televisión, reflejando agotamiento y cansancio.
Sus asesores visitaron el estudio con anterioridad y de acuerdo con el fondo que se iba a ver en la transmisión, escogieron el traje del candidato para que destacara más su figura.	Contrario a Kennedy, Nixon no le dio nunca mayor importancia a ese tema y se vistió sin tener en cuenta que la televisión de la época (blanco y negro) hacía que su traje pareciera del mismo color del fondo.
Se afeitó antes de salir para el debate y permitió que lo maquillaran para disminuir el reflejo de las luces en su rostro.	Como venía de la gira no tuvo tiempo de afeitarse antes del debate y para colmo de males rehusó el maquillaje.
Cuando respondía una pregunta se	Se dirigía siempre a Kennedy,

dirigía a las cámaras para dar la sensación de estar hablando directamente con el televidente.	logrando el efecto de demostrar poco interés por el televidente.
En la tarde anterior al debate reposó, y ese descanso le hizo lucir fresco.	A causa de una fiebre que tenía por una infección en la rodilla, sudaba copiosamente durante toda la transmisión, proyectando sensación de inseguridad y nerviosismo.

Hoy muchos políticos han entendido la importancia de una adecuada preparación para enfrentar las cámaras y proyectar una imagen más fresca, alejada del nerviosismo que de por sí producen los estudios de televisión y de radio.

Estas son unas sugerencias prácticas para desempeñar un mejor papel cuando el candidato al que asesore le corresponda enfrentar un debate:

23.1. Preparación previa al debate

Verificar con los organizadores del debate si se va a tratar algún tema específico o si entra la generalidad de la campaña. Si es la primera opción, busque dentro de su equipo de confianza a algunas personas que manejen ese tema y desarrolle con ellas jornadas de preparación que pueden ir desde la lluvia de ideas, hasta propuestas concretas que podría hacer su campaña en ese aspecto.

Es recomendable dedicar un tiempo definido a preparar los debates y que estas jornadas se desarrollen fuera de la sede de campaña para evitar ser molestados por el teléfono y los visitantes. El tema debe estar completamente dominado por el candidato antes de ir al estudio y para comprobar esto será sometido a una serie de las más severas preguntas para determinar su nivel de preparación.

Si el debate es de la generalidad de la campaña, el candidato debe conocer, ojalá de memoria, las cifras y datos que sustenten cada uno de los programas que ofrece ejecutar una vez elegido. Si la memoria no es muy buena, es válido llevar esos datos anotados en fichas de cartulina que permitan una fácil manipulación.

Una vez superado el tema y que se haya comprobado que ya lo ha interiorizado, el candidato se someterá a un simulacro de debate en el que hará las veces de contraparte la persona más capacitada en el tema que tenga la campaña y como moderador a una persona que sepa también de lo que se va a hablar. En estas prácticas es conveniente siempre recrear el peor escenario, para estar preparados en casos de ataques o preguntas sensibles.

Este ejercicio debe ser grabado en video y estudiado por el equipo de comunicaciones antes de ser revisado con el propio candidato para recomendar los ajustes del caso.

23.2. Preparación del día del debate

En el evento de que el debate sea en la noche, como ocurre generalmente, en la mañana el candidato trabajará en su agenda normal, sin recargarla mucho y evitando jornadas extensas. Es preferible el trabajo dentro de la sede esa mañana.

Al medio día regresará a su casa y luego de un almuerzo frugal, si es su costumbre, en la tarde podrá hacer una pequeña siesta para descansar totalmente su cuerpo y despejar su mente. Al despertarse se dará una ducha con agua fría y se vestirá con una ropa que lo haga ver sobrio, pero cálido, evitando colores fuertes. Podrá tomar una cena liviana, con carbohidratos que son los encargados de proveer energía al cuerpo y especialmente al cerebro, evitando las verduras y los refrescos que ayuden a la formación de gases en su cuerpo. Lo ideal sería, por ejemplo, una pequeña porción de pasta, que por su fácil digestión evita caer en somnolencia y en la sensación de letargo en que muchas veces nos vemos envueltos.

Es importante conocer la posición del electorado en ese preciso momento de la campaña, para lo cual podemos apoyarnos en el *tracking poll*, y evitar al máximo confrontar esa posición en cualquiera de las respuestas. El mismo Richard Nixon decía alguna vez que “no se trata de lo que son los hechos, sino de lo que parecen ser” y ahí entra la habilidad en el momento de responder a alguna pregunta de cómo sintonizarla con lo que la gente está esperando escuchar.

Para conservar la tranquilidad y la confianza de que las cosas van a salir bien desde el comienzo, es necesario mantener una coherencia con los temas que se han tratado en la campaña porque de lo contrario podríamos darle pie al moderador o incluso a nuestro adversario de lanzar algún ataque justificado en cualquier momento.

Sin embargo, en el transcurso del debate hay que mantener los ojos bien abiertos en cada segundo para captar el momento en que el candidato contrario cometa un error fatal. En junio de 1998 se encontraron en el último debate televisado Horacio Serpa y Andrés Pastrana, candidatos a la presidencia de Colombia, ambos con muy buenas posibilidades.

Serpa venía de ser el mayor escudero de Ernesto Samper, el entonces mandatario, y lo había defendido a capa y espada frente a las acusaciones de haber recibido dinero del narcotráfico para su campaña. A esas alturas Estados Unidos había decidido retirarle a Samper la visa de entrada a su territorio y el desprestigio de Colombia a nivel internacional había crecido notablemente.

Uno de los tres moderadores del debate le hizo una pregunta a Serpa, palabras más, palabras menos:

“Doctor Serpa, si gana la presidencia y el gobierno de Estados Unidos solicita en extradición al ex presidente Samper, ¿cómo procedería usted?”

La respuesta de Serpa fue contundente en su contra y dijo (sin citarlo textualmente):

“Yo actuaré de acuerdo a las leyes de Colombia y las haré cumplir. No voy a tener contemplaciones por nadie en especial, cumpliré la ley”.

Él, que había sido el más leal amigo de Ernesto Samper, quien había defendido a su jefe y quien había servido como ministro del Interior durante todo su gobierno, dejaba la puerta abierta para extraditarlo si algún gobierno extranjero lo pedía. Pastrana fue más hábil y ante una pregunta del mismo periodista acerca de cuál sería su proceder, dijo sin aspavientos:

“Yo no voy a extraditar al presidente Samper, él representa la institución y por tanto al país y yo como mandatario de los colombianos no lo voy a someter a eso”. Andrés Pastrana había sido contendor de Ernesto Samper en 1994 y fue quien denunció la entrada de dineros ilícitos a su campaña. Durante los cuatro años de gobierno de Samper había sido su acérrimo contradictor, pero aprovechó el grave error de su contrincante en el debate.

El resultado de este episodio fue el nerviosismo constante y el descontrol de Horacio Serpa el resto de la transmisión y una voz unánime del triunfo de Pastrana en el debate y el consiguiente aumento de puntos porcentuales en las encuestas a partir de ese momento.

Siempre en estos escenarios ocurren situaciones, como la que muy bien aprovechó Andrés Pastrana en el ejemplo anterior, que pueden marcar la diferencia entre quién es el ganador de la jornada o a quién se le va a dar mayor trascendencia en los medios de comunicación, una vez finalizado.

En 1997 se producía un debate en una universidad de Medellín, la segunda ciudad de Colombia, en el que participaron todos los candidatos a la alcaldía, elecciones que deberían realizarse unos días después de ese encuentro. El ambiente estaba muy relajado aún ya que el público no se acomodaba en el auditorio, pues no empezaba todavía la transmisión por televisión.

Los candidatos ya estaban sentados en una gran mesa que se dispuso en el escenario y las cámaras de televisión estaban realizando pruebas y los luminotécnicos se encontraban ajustando las luces para que todo saliera a la perfección. De pronto por la carga de energía que producen las exigentes luces de televisión se oyó una explosión en los interruptores de electricidad y todo el auditorio concentró su atención en ese lugar.

Los candidatos también desconcertados se quedaron inmóviles, excepto uno (Juan Gómez Martínez, que ganaría después la contienda), que aprovechando la coyuntura se paró hacia la caja de energía a revisar lo que había pasado y trató de arreglarlo. Hay que anotar que Gómez Martínez es ingeniero electricista y sabía lo que hacía.

Al día siguiente salió publicada en los medios la noticia del debate entre los aspirantes a la alcaldía de Medellín y adicional a esto un recuadro sobre las habilidades del entonces candidato Gómez Martínez. Por su habilidad mostrada en ese momento, el futuro alcalde tuvo más espacio noticioso que los demás.

Los debates en general no cambian la intención de voto de manera significativa; sin embargo, la determinación de quién fue el mejor lo puede decidir un gesto de alguno de los aspirantes, una mirada al reloj en el

momento más inoportuno o una risa burlona que denote ironía cuando el contrario hable.

24. ENTREVISTAS

Para seguir el proceso de preparación de los candidatos en los medios de comunicación es conveniente diferenciar entre recomendaciones que se pueden hacer para tratar de explotar los aciertos que tiene y tratar de cambiar totalmente la forma de ser de la persona y convertirlo en un robot, que sólo responda lo que quieren sus asesores de comunicaciones.

En ninguna circunstancia es conveniente lo segundo, porque la gente termina percibiendo que está frente a un candidato de juguete que obedece órdenes de asesores y que tendrá poca iniciativa a la hora de gobernar.

Al ser anunciada una entrevista, su equipo de comunicaciones coordinará con el medio los temas por tratar y preparará los documentos necesarios para que el candidato tenga frescos los argumentos que ha usado en el transcurso de su campaña sobre esos temas específicos. De igual manera, coordinará una reunión del candidato con la persona en la campaña que mejor manejo tenga de los temas que se va a tratar para resolver las preguntas que surjan y que podrían ser las que se desarrollen en la entrevista.

Muchas invitaciones para hablar en los medios de comunicación tienen que ver con temas generales y con el desempeño ordinario de la campaña. La preparación para estos encuentros será solamente en cuestiones básicas de desempeño ante los micrófonos o ante las cámaras, y para ayudar un poco en este proceso se hacen las siguientes sugerencias:

- Determinar como máximo dos o tres temas en los que se va a enfocar la entrevista y conducirla como entrevistado hacia ese rumbo. Para conseguir esto hay que entrenarse bastante a fin de desviar las preguntas que se hagan y responder sobre temas relacionados con los que al candidato le interese que la gente conozca en mayor profundidad. Por ejemplo, si el candidato quiere que se conozca su plan de empleo por encima de otros temas podrá actuar así:

***Pregunta del periodista:** ¿Cuáles son las acciones que usted como alcalde va a tomar para fomentar las exportaciones de las industrias asentadas en la ciudad?

***Respuesta del candidato:** Vamos a fomentar las exportaciones como una fuente de crecimiento en la ciudad, que nos permita alcanzar niveles de empleo como nunca se han visto. Si logramos crecer en el campo del empleo a niveles verdaderamente productivos podemos pensar en exportar no sólo lo que venimos exportando, sino nuevos productos; por eso mi propuesta de nuevos puestos de trabajo incluye....

Nótese que de esta manera la entrevista se desvía hacia el tema que el equipo de campaña considera que puede tener un mayor impacto y produce mayor aceptación. El tema de las exportaciones no es tan trascendental como sí lo es el del empleo, que es lo que los ciudadanos viven en carne propia o por sus familiares o amigos cercanos. Y volvemos a los temas simples, de la cotidianidad, que son los que definen el rumbo de una contienda política.

- Llegar con antelación a las entrevistas, unos quince o veinte minutos antes, lo que posibilita generar un ambiente de cordialidad con el periodista y permite conocer cuál es la actitud que él tiene frente a la entrevista con el fin de llegar al momento de salir al aire, preparado para el tono de sus preguntas.

- Nunca hablar con un periodista acerca de temas que no puedan ser publicados, aunque se recalque insistentemente que la conversación es *Off the record*. Ha ocurrido que esas charlas fuera de micrófonos son utilizadas luego como recurso para las preguntas que se harán más adelante en directo, cuando ya no hay nada que hacer.

En una de las sesiones de preparación de entrevistas en televisión en las que he participado, trabajaba con un alto funcionario del gobierno nacional y antes de empezar la sesión le propuse de manera muy cordial una conversación que parecería muy casual, pero que luego utilicé para reforzar mis argumentos en el transcurso del entrenamiento. Al finalizar la entrevista y haber hecho uso de la información que me dio en el *Off the record*, le pregunté: “Ministro, ¿qué habría pasado si esta entrevista hubiera sido real y no un entrenamiento?”

Palabras más, palabras menos, me contestó que a esa misma hora el presidente lo estaría llamando para pedirle la renuncia.

- Es conveniente que los oyentes o los televidentes tengan la sensación de que el candidato está en control de la situación, y actitudes normales entre los periodistas, como interrumpir en medio de una respuesta, pueden crear el efecto contrario. Para evitar ser interrumpidos se debe elevar el tono de la voz ligeramente y continuar hablando en propiedad; si el periodista insiste en interrumpir al candidato, éste podría salirse de manera elegante diciendo alguna frase como: “Fernando, considero que el tema que estoy tratando es de mucha importancia para tus oyentes, si me dejas concluir abordamos ese otro tema que propones...”

- Es posible que haya imprecisión en la pregunta que hace el periodista, y responder una pregunta formulada de esta manera puede traernos graves consecuencias porque nuestro candidato podría parecer una persona sin coordinación y que esquiva los temas. Para solucionar esto, es positivo que se concrete la pregunta diciendo frases como: ¿Lo que quisiste decir, Pedro, fue, cuál sería la actitud de mi gobierno frente al tema agrícola?

- Dentro de los juegos profesionales de los periodistas existe uno en el que muchas personas no caen en la cuenta y es el de tratar de inducir respuestas. Con preguntas como: ¿No es verdad que su actitud frente a los transportadores siempre ha sido la de evitar dialogar con ellos?, muchos incluso mueven la cabeza de arriba hacia abajo mientras las formulan, esperando la respuesta que quieren escuchar, no la real. La respuesta que dé el candidato debe ser la que en conciencia crea que es, y desde el comienzo de la entrevista debe tener un ojo avizor para detectar esta clase de movimientos.

- Hay que trabajar el tono de su voz y la expresión de su cuerpo para cada una de las intervenciones. El candidato no debe adoptar el mismo tono cuando es entrevistado en una emisora juvenil, que cuando se dirige por televisión a un grupo de jubilados; debe ser conciente de que los primeros piden más entusiasmo en su forma de hablar y menos rigidez, mientras que los segundos prefieren un tono pausado y sin muchos sobresaltos.

- Además de todos los temas que se manejan en las contiendas, las propuestas, los proyectos y otros tantos, es necesario que el aspirante esté informado de todas las noticias de actualidad para evitar situaciones tan bochornosas como las que pueden acontecer si no se está en capacidad de sostener una conversación sobre un tema que ha estado en el aire durante varios días.

- Lo más importante en todas las entrevistas a las que asista el candidato es la concreción en las respuestas. El entrevistado debe estar en condiciones de contestar a las preguntas con el mínimo número de palabras posible, por una razón específica: siempre los medios de comunicación al final de la entrevista realizan una edición en la que cortan apartes que no se adecuan a sus propósitos o simplemente porque el espacio asignado es menor que el que se grabó. Se correría el riesgo entonces de que corten en edición lo que realmente era interesante y emitan las palabras demás con que llenan sus discursos la mayoría de los políticos.

25. DISCURSOS Y MÍTINES

El contacto a mayor escala que puede tener un aspirante a cargos públicos en su campaña es a través de recorrer los diferentes sectores donde va a buscar los votos de sus habitantes. Simple y llanamente por esa razón se recorre un país o una ciudad con tanto ahínco; alguien podría complementar también que se busca conocer de primera mano las realidades de la población, y esa afirmación es válida.

Esos recorridos siempre llevan a que el candidato se dirija a la gente en improvisados discursos que consiguen convencer a algunos y espantar a otros. Nuestra meta es entrenar al aspirante para que desarrolle la habilidad de entregar su mensaje en cada una de esas visitas y aprovechar las multitudes en los mítines para llevarlo al mayor número posible de personas.

El efecto más eficaz que se puede conseguir en un mitin es personalizar el discurso de manera que cada uno de los presentes sienta que el candidato lo miró por lo menos una vez a los ojos y que sus palabras iban en el mismo sentido de lo que necesitaba. Las personas van a este tipo de reuniones multitudinarias porque sienten que hacen parte de una solución y que su voto puede significar las transformaciones que han querido. De ahí la importancia de individualizar el mensaje y llevarlo casi persona por persona.

Si alguien está preocupado por la preparación de cada discurso, creo que tendrá el mayor motivo para tranquilizarse después de leer este párrafo, porque el discurso de una campaña es uno solo y es el mismo que se repite día a día, mitin tras mitin. Si un candidato conoce al dedillo los temas que

propone su campaña, si maneja algunas cifras que lo respalden (que deben ser muy sencillas), si se ha sentido cómodo realizando otros discursos en su campaña con anterioridad, felicidades: tiene solucionados la gran mayoría de los mítines.

No obstante, hay unas pocas propuestas para que el desempeño de nuestro candidato sea cada vez mejor en sus discursos y en las reuniones multitudinarias a las que asistirá en el transcurso de la contienda electoral.

- Debe conocer el lugar en el que está invitado a hablar, conocer la situación socioeconómica de sus gentes y las necesidades inmediatas que tienen; por ejemplo, quedará muy mal si propone en el discurso instalar salas de internet, cuando las personas que lo están escuchando carecen de agua potable.

- En la mayoría de los casos el candidato deberá recorrer un trayecto hasta subir a la tarima desde donde hará su discurso, y se verá rodeado de la gente que quiere saludarlo. En este caso es de elemental cortesía y denota un profundo interés por las personas si estrecha las manos de quienes estén en su paso, con firmeza y mirando a los ojos. Bill Clinton siempre mira a los ojos mientras aprieta la mano de quien saluda, y sólo estrecha la siguiente mano cuando pueda tener contacto visual con la persona.

- Por ningún motivo se debe dejar de mencionar en el discurso los nombres de quienes organizaron el evento que los convoca, ni dejar de agradecer públicamente su leal compromiso con la campaña. Edificar a esos líderes sectoriales crea un efecto dominó que se encargará de que en todos los niveles se haga lo mismo y el entusiasmo para trabajar se convierta en la nota predominante.

- En estos encuentros por regla general habrá dos o tres personas que quieren reventar la reunión y esperan contagiar de su negativismo a los que estén a su lado, gritando arengas en contra o reclamando la presencia de otras personas en la tarima. Lo ideal para opacar a estos indeseables es ignorar por completo su presencia y no caer en la trampa de contestar a ninguno de sus improperios.

- Para contrarrestar situaciones como la anterior, la campaña debe adelantarse a esos acontecimientos y ubicar en puntos estratégicos del público presente, miembros activistas de la campaña que estén instruidos para generar

euforia en determinados momentos; bien sea cuando las cosas se están enfriando o cuando el candidato exponga en su discurso temas populares.

- En lo posible trate de contestar todas las preguntas que le sean formuladas al final del discurso si las reglas del evento lo permiten. Sea generoso en sus respuestas incluso cuando le hagan preguntas que ya había contestado o cuando no aporten nada al debate. Esas reacciones las premia o las castiga la gente con su voto, una persona nunca votará por un candidato si se sintió ignorada en alguna reunión.

25.1. Lanzamiento y cierre de campaña

Quizá los dos eventos que pueden tener mayor impacto en los medios de comunicación y por ende en la opinión pública, son los actos de lanzamiento y de cierre de campaña. En estos momentos es cuando la gente está con sus niveles de atención más altos y no es gratuito que se realicen en fechas determinadas para causar un mayor impacto.

Aquí entran también las convenciones de partido cuando existiere cultura de realizarlas; por ejemplo, en Estados Unidos las convenciones proclaman al candidato unos cuatro meses antes de las elecciones y se apoyan en el protagonismo que adquieren en los medios para aumentar puntos porcentuales en las encuestas.

En una encuesta realizada por la cadena de televisión ABC y el diario *The Washington Post* antes de la convención republicana de 2004, George W. Bush tenía 47% de intención de voto, un punto por debajo de Kerry; y una vez finalizada la convención esa cifra se revirtió dándole al presidente una ventaja clara de entre 8 y 11 puntos. Igual ocurre en los países donde no se tiene la costumbre de realizar estas convenciones, sino que por el contrario marcan el inicio oficial de la campaña con un acto en el que participan el candidato y sus legitimadores.

Es importante que en esos días de lanzamiento y cierre de campaña se sienta una fuerte presencia en los medios de comunicación, bien sea a través de la generación de noticia, que de por sí es vendible, como por la vía de publicidad pagada en los principales diarios y medios electrónicos que lo permitan. Un aviso vistoso en que se invite al acto o una pauta en otros medios

será de gran utilidad para los fines de convocar a las masas y al resto de la prensa, que es en últimas lo que pretende una celebración de esta naturaleza.

Algunas observaciones que pueden lograr que los actos de los que venimos hablando sean un éxito y la gente no pare de comentarlos en un buen número de días, son las siguientes:

- Procurar un sitio en el que tengamos la completa seguridad de llenarlo hasta sus límites. El acto tiene que dar la sensación de que nuestros seguidores son una inmensa masa de gente, de lo contrario no vamos a conseguir el efecto esperado. No importa que muchas personas no tengan la posibilidad de entrar, para suplir ese vacío podemos ubicar pantallas gigantes en las afueras del lugar y daríamos una sensación de mayor multitud.

Lo que no podemos permitirnos es ocupar a medias el recinto, de ahí la importancia de ser realistas en nuestra capacidad de convocatoria y de la fecha en la que pueda ser más conveniente para los asistentes.

- El escenario debe estar concebido para la transmisión en televisión y su aspecto debe tratarse con el mayor cuidado, a fin de que las cámaras logren el mejor registro posible. En este orden de ideas, deberá disponerse de una plataforma donde los periodistas y su apoyo gráfico puedan situarse para registrar el evento.

- Es recomendable que abunden las banderas, que el lugar se vea saturado de ellas. Por ejemplo, el Partido Popular de España en el cierre de campañas locales del año 2003 entregó un *kit* con banderas en el interior y demás piezas de propaganda, y las campañas presidenciales norteamericanas en 2004 repartían carteles con los nombres de sus candidatos una vez la gente había ingresado al recinto.

Debe haber una coordinación en el momento adecuado de mover las banderas o carteles y deberá iniciarse en algunos apartes de los discursos una ola donde sólo se vea el ondear de estos elementos con entusiasmo.

- Cerca al escenario se pueden instalar dos pantallas gigantes, una a cada lado, con el fin de que los asistentes puedan seguir el evento sin importar el lugar del auditorio en el que estén.

- Mientras se aproxima la hora para la que se citó a las personas, se alegra el ambiente con música que invite a bailar y a prender los ánimos a un volumen similar al que utilizan las discotecas y los lugares de moda.

- En la hora en punto, se debe iniciar el acto con la presentación de grupos musicales en vivo; la recomendación es tener cuatro grupos distintos y que cada uno toque dos canciones. Si se pueden llevar bandas o cantantes populares, sería lo ideal.

En este aspecto pueden surgir algunos problemas por falta de identidad del artista con el candidato, como sucedió en el cierre de campaña de George W. Bush en la Florida, dos días antes de las elecciones, cuando la cantante mexicana Lucía Méndez al finalizar su intervención cerró con un comentario que dejó a todos los asistentes con la boca abierta: “¡Y ahora que gane el mejor!” Obviamente le sobraron rechiflas de un público que tenía muy claro cuál de los dos candidatos era el mejor para ellos.

- Una vez hayan finalizado los músicos su participación en vivo y mientras se adecua el escenario para los oradores, es recomendable que vuelva la música alegre del comienzo.

- Una vez dispuesto todo en la tarima, por el camino del centro, atravesando todo el público deben entrar el candidato, su *staff* y los legitimadores que lo están acompañando en su aspiración y se deberán detener de cuando en cuando para saludar de mano a las personas que se encuentren a su paso. Mientras esto ocurre, con un volumen alto se escuchará una música de fondo que genere emoción y cuyo ritmo sea muy rápido.

- En este momento y más adelante cuando se desarrollen las intervenciones, miembros de la campaña dentro del público deben gritar unas arengas en favor de la aspiración. Estas deben ser muy creativas y con frases que tengan rima para que sean fáciles de recordar y el resto de la audiencia las siga. Se recomienda prepararlas con suficiente anterioridad y disponer en varios sitios del lugar grupos de personas que ya las conozcan para que las empiecen en el momento indicado.

- Al llegar al escenario, comenzarán los discursos, que deberán ser extremadamente cortos, únicamente para agradecer la presencia e invitarlos a acompañar hasta el final la opción política que se representa. Sólo

intervendrán los jefes del partido, otros personajes que tienen una aceptación muy alta entre la opinión por su trabajo en la empresa privada, en el periodismo, etc., y por último el candidato, quien se llevará toda la atención.

Se deberá coordinar con el encargado de televisión el momento en que el estudio dé paso a la transmisión en directo y el candidato será avisado por medio de una luz o algún elemento convenido con su equipo, de que en ese preciso instante está siendo visto por los televidentes, con el fin, como dijimos al comienzo del libro, de que gire su discurso hacia los temas más sensibles. Una vez la televisión suspenda su transmisión en directo, al candidato le volverán a avisar sus asesores, para que vuelva a retomar el ritmo natural de su intervención.

- Pasados los discursos, deben subir los miembros del *staff* de campaña a la tarima y las personalidades que están acompañando la aspiración para saludar, junto con el candidato, a los asistentes. En este momento se pueden usar recursos como la misma música de fondo de cuando el candidato hizo su ingreso al recinto y otros como el lanzamiento de papel picado de colores, globos, luces en movimiento y los demás que sugiera la creatividad del equipo organizador.

Al final de esto, el grupo cercano al candidato abandonará el lugar, de la misma manera como llegó, por la calle central despidiéndose de los presentes y estrechando las manos de quienes estén a su paso.

- El acto, desde la hora de la convocatoria, no debe extenderse por más de tres horas, con el fin de evitar el cansancio excesivo y mantener una reacción de recordación positiva entre los participantes.

Mi hermano ha ejercido el derecho al voto desde que puede hacerlo y ese ha sido su mayor acercamiento a la política -salvo un par de reuniones con un grupo de activistas universitarios-, hasta que en la campaña presidencial en Estados Unidos, por ser mi anfitrión, obligadamente tuvo que acompañarme a varios eventos.

Desde su punto de vista de ciudadano y votante del común me decía cierta vez en que hacíamos fila para entrar a un mitin: “Yo creo que lo que más mueve a toda esta gente que está haciendo fila con nosotros, es sentirse

acompañada en la misma causa que ellos defienden y de aquí van a salir a tratar de involucrar más gente en esa causa”.

Esa ha sido la mejor definición que yo haya podido oír acerca del espíritu que se crea en los mítines y en los discursos. Además, el autor es uno de esos electores que definen su voto de acuerdo con lo que el candidato o su campaña logren mover en él.

Y la fuerza de la asociación de ese mitin había despertado en mi hermano gran simpatía por la campaña electoral, tanto que se volvió buen legitimador con sus amigos del candidato a quien habíamos ido a ver.

26. PREPÁRESE CADA SEGUNDO

El que se crea vencedor porque las encuestas lo favorecen o porque los dirigentes de su partido le han confirmado que tiene solucionada la consecución de votos de sus seguidores, cumple la antiquísima sentencia que se escucha en el Vaticano cuando se reúne el Cónclave para elegir nuevo Pontífice: *Quien entra como Papa, sale como cardenal.*

La preparación en una campaña electoral sólo deberá culminar en el mismo momento en que las autoridades disponen el cierre de las votaciones. Hasta ahí se pudo hacer lo que estuvo al alcance del candidato y de sus simpatizantes para procurar un respaldo, lo que sigue a partir de ese momento queda en manos del organismo escrutador competente y en los ojos de los observadores que estarán ahí para evitar cualquier asomo de fraude.

Quiero destacar el valor que tiene -y los resultados que se observan- cuanto un candidato dispone en su agenda diaria y la preparación en todos los aspectos. La comunicación es uno de los más necesarios y en los que mayor énfasis debe hacerse, generalmente el equipo encargado de preparar al candidato debe mantener un ritmo permanente de trabajo incluso cuando se llega al poder, situación que veremos en profundidad en la segunda parte del libro.

George W. Bush tiene muy presente esta exigencia y antes de cada intervención de carácter importante se desplaza con su más cercano *staff* de colaboradores para pronunciar en el teatro familiar de la Casa Blanca un

discurso que esté en preparación y más delante escuchar críticas que va anotando minuciosamente para corregirlas en su presentación definitiva.

En otros aspectos, aunque el discurso general tiene que ser el mismo, es conveniente que el candidato se prepare de manera persistente actualizando las cifras que se utilizan y los ejemplos que pone para sensibilizar más cada tema. Hay que recordar que la gente entiende con mayor facilidad los discursos si estos van cargados de símiles y situaciones habituales que los acercan a cada persona.

Felipe González, el dirigente español curtido en las artes políticas, que había gobernado por 14 años su país, que inició el paso de España a la modernidad y empezó a acercarlo al primer mundo como parte del mismo, cometió el peligroso error de caer en la sensación de que no necesitaba prepararse para debatir con un joven conservador que tenía escasa trayectoria en el manejo de lo público y que había demostrado pocas dotes de orador.

Ese joven político era José María Aznar y cuando se encontraron frente a frente en el primer debate en el que coincidieron, González comprendió que su contrincante sí había tomado en serio el encuentro y que se había preparado en todos los temas. Los comentarios del entonces presidente obligaron a sus asesores a una fuerte preparación para futuros debates entre los dos candidatos.

Aznar había tomado en serio su papel como nuevo candidato y González decidió de manera equivocada que su bagaje en el poder y sus años de preparación implícita harían añicos a su adversario. El resultado fue que el 4 de mayo de 1996 el Partido Popular empezó una nueva era de gobierno en España y el Partido Socialista debería esperar ocho años para regresar. Y lo hizo en 2004 de la mano de una persona que se venía preparando cada segundo, como él mismo lo diría, desde que asistió a un mitin con su padre siendo muy joven.

En este tema de la preparación es oportuno hacer hincapié en que los tropiezos no deben frenar esa permanente disposición a conocer más de la ciudad a la que se quiere servir; al contrario, deben fomentar una persistencia implacable. Puede pasar también que por muchos factores la situación no sea favorable para nuestro candidato en el día de elecciones y resulte elegido nuestro contrincante. En ese caso sirve traer como ejemplo al arquitecto

Edgard Cote Gravino, que nunca se rindió en su empeño de ser alcalde de Barrancabermeja, una ciudad colombiana del departamento de Santander.

Desde que existe en Colombia la elección popular de alcaldes, a finales de la década de 1980, el señor Cote se postuló de manera insistente hasta que en el año 2003 consiguió su objetivo. Lo importante para destacar aquí es la permanente preparación que le vieron sus conciudadanos en el tema de Barrancabermeja y al final lo premiaron.

27. EL DÍA DE ELECCIONES

Llegamos al día decisorio, la jornada en que se va a comprobar lo bien o mal que se haya manejado la campaña. Y quiero recalcar que el único resultado que nos debe alegrar no es la victoria, también debemos tener en cuenta los otros logros que podamos conseguir para promover la imagen del candidato o partido en el futuro.

Tal vez las intenciones de algunos no sean las de ganar el cargo por el que se presentaron, recordemos lo dicho en el apartado *Para qué se quiere la campaña*. El reconocimiento logrado en una jornada proselitista es un bien que se debe conservar mediante un trabajo quizá más duro que el desarrollado en la propia contienda.

La jornada electoral comienza muy temprano para el equipo de campaña, aunque las urnas se abran a las siete u ocho de la mañana. En días anteriores se debe conformar una comisión del día de elecciones, que es la que se va a encargar de coordinar todo lo pertinente para esta jornada vital. Me atrevería a decir que 50% de la campaña se hace ese mismo día y que un porcentaje igualmente alto del resultado final depende de lo organizado que esté el equipo para esa ocasión.

Igualmente hay que tener en cuenta que una buena parte del presupuesto tiene que ser destinada para cubrir las necesidades de esta jornada, ya que todos los esfuerzos que se van a realizar este día requieren dinero y no podemos darnos el lujo de dejar de contratar algo que marcaría la diferencia entre ganar o perder, simplemente porque no fuimos previsivos y no guardamos la cantidad necesaria para pasar sin dificultades este día.

Dentro de la comisión del día de elecciones se deben contemplar los siguientes aspectos para trabajar con anterioridad a fin de definir las estrategias y el apoyo de cada uno de ellos:

27.1. Transporte de los votantes

Este es un asunto de significativa importancia en el resultado final, porque es el que va a permitir a muchas personas, simpatizantes con nuestra aspiración, poder salir de su casa y emitir el voto a nuestro favor. Muchos de los votantes no tienen disponible su carro ese día o incluso una gran mayoría no tiene transporte propio.

El deber de esta subcomisión es solucionar el inconveniente a la mayor cantidad de personas posible y evitar que muchos de ellos, quienes tienen la firme intención de acompañar con su voto a nuestro candidato, no lo emitan simplemente porque no tienen manera de desplazarse hasta su puesto de votación.

La campaña tiene que contratar con anterioridad un buen número de vehículos que va a ser determinado de acuerdo con la zona de la ciudad que se requiere cubrir. Una buena recomendación es dividir la ciudad en sectores y trabajar independientemente cada uno de los lugares donde mayor votación se pueda obtener. Habrá algunos en los que se sabe de antemano no se tendrá un resultado óptimo, y esos deben dejarse como segunda opción y concentrar esfuerzos en los sectores donde nuestras encuestas, el trabajo de la campaña y la respuesta de la gente augure intenciones de voto.

Estos vehículos deberán empezar su trabajo antes de la hora de apertura de las urnas, en la que recibirán instrucciones de su desempeño en el transcurso del día hasta el momento de finalización de la jornada. Estas instrucciones van en este sentido:

- Cada sector, dependiendo de lo extenso que sea y de las necesidades que haya palpado la campaña, tendrá asignada una cantidad de vehículos.
- En los países donde existe inscripción para sufragar cerca al lugar de residencia se deben identificar todos los puestos de votación del sector delimitado y trazar una ruta que los abarque todos y que además pase por sitios centrales y de pública referencia entre los habitantes. En este orden de ideas, para ejemplificar la situación veamos lo siguiente: el sector 3 de la

ciudad cuenta con cuatro puestos de votación. Los vehículos dispuestos para cubrir este lugar tendrán que hacer permanentemente, desde que se abran las urnas hasta que se cierren, un recorrido por esos cuatro puestos parando en cada uno de ellos y recogiendo o dejando votantes. Además de esto deberá hacer paradas en los puntos de referencia ubicados con anterioridad, que pueden ser iglesias, parques, estaciones de gasolina, monumentos públicos, almacenes de renombre.

El propósito de esto es que la ciudadanía de cada uno de los sectores sepa con anticipación que en algunos puntos estarán pasando todo el día vehículos de la campaña y los llevarán a sus sitios de votación, así estas personas se dirigen a la iglesia y esperan que los recoja un carro con identificación de la campaña, los lleve a su lugar de sufragio y al finalizar con su deber esperarán fuera a que pase otro vehículo y haga el recorrido hasta que los lleve de regreso a la iglesia desde donde partieron.

En los países donde no está habilitada la votación cerca al lugar de residencia, sino que el sitio es asignado por las autoridades electorales, el mecanismo varía:

- Se deberá asignar una cantidad de vehículos mayor para cada sector de la ciudad.

- Se establecerán en cada uno de los sectores, lugares de acopio donde estarán ubicados miembros de la campaña y al que llegarán los vehículos para recoger votantes y llevarlos a los sitios de votación de mayor afluencia. El recorrido debe ser con la misma frecuencia que en el caso anterior; llevan votantes, regresan a los acopios sectoriales a recoger otros y repiten la operación todo el día. En los centros de votación, los votantes esperarán en los sitios asignados la llegada de otro vehículo con la identificación de su sector que llegue a dejar personas y los recoja a ellos.

En este último aspecto hay que tener mucho cuidado de identificar adecuadamente los vehículos por sector e instruir a los votantes para que hagan uso del vehículo correcto. Esta identificación puede ser realizada mediante carteles de colores, así el sector 1 tendrá el color verde, el 2 el amarillo y con esto se evitarán complicaciones.

- Para cubrir la demanda de transporte hacia otros puestos de votación distintos a las grandes concentraciones, se enviarán vehículos cuando el cupo esté lleno y dependiendo de la afluencia que presenten esos puestos se hará un

recorrido permanente como se hizo en los anteriores, o el vehículo esperará hasta que los votantes salgan para llevarlos de regreso al centro de acopio sectorial.

En cualquier solución que se acuerde utilizar para lo relativo al transporte hay que tener en cuenta que una gran parte de la operatividad del día de elecciones estará enfocada en proporcionar a los votantes la manera más práctica para ir a las urnas. En algunas campañas que tienen presupuesto para contratar un mayor número de vehículos, se habilitará un *call center* con el fin de que las personas llamen y se inscriban con anticipación, para pasar por ellos el día de la votación a su residencia o al lugar que se acuerde, llevarlos donde les toque votar y regresarlos al punto de partida.

Cuando se utiliza esta última opción, es necesario procurar que el cupo del carro se llene con miembros de la familia o vecinos y que se justifique el desplazamiento de una unidad.

En los anexos hay un formato para inscribir con antelación esta clase de votantes, tener un mayor control y optimizar el uso de los vehículos ese día. Esta planilla será completada por quienes hagan parte del *call center* y luego entregada al coordinador de la subcomisión de la que venimos hablando, luego esta persona la entregará al conductor establecido y dejará una copia en la sede de campaña.

27.2. Activistas y voluntarios

Cada uno de los puestos de votación de la ciudad debe estar cubierto por activistas y voluntarios que estén alentando a quienes se acercan para que acompañen al candidato y ofreciéndoles apoyo en lo que requieran. Es decir, respondiendo preguntas relativas a la ubicación en la tarjeta electoral o en la lista del partido y otras que surjan respecto al mecanismo de la jornada.

Algunos países tienen disposiciones legales que delimitan muy claramente la actividad de los equipos de campaña en este día. Es necesario conocer y aceptar las recomendaciones que el asesor legal en este campo nos haga, con el fin de evitar complicaciones futuras e incluso la anulación de los resultados, como ha ocurrido en varias ocasiones.

El grupo que va a participar en la jornada electoral será instruido acerca de lo que va a hacer en el día y se le deberá proveer de unas piezas de mercadeo diseñadas específicamente para esa ocasión. Éstas deben tener la fotografía del candidato y los datos claros de cómo va a figurar en la tarjeta electoral o en la lista del partido; se deben incluir números, ubicación y en lo posible reproducir la tarjeta o la lista que se le va a entregar al votante.

Como en algunos países no se permite este tipo de publicidad en el interior de los sitios de votación, el tamaño será menor que el real, de manera que el elector lo guarde en su bolsillo una vez ingrese al recinto.

El equipo de activistas y voluntarios podrá situarse estratégicamente en las entradas de los puestos de votación, para abordar a quienes se dirigen a sufragar y entregarle esta pieza de la que hablamos y pedirles directamente que acompañen al candidato, usando una frase cuya duración no puede superar los cinco segundos. “Buenos días, acompañenos con su voto. Antonio Gómez el candidato de los maestros” o “Qué tal, acompañenos con su voto. José Núñez para aumentar la seguridad”, pueden ser unos buenos ejemplos para un tiempo tan corto, ya que no disponemos de más porque generalmente las personas siguen su camino sin detenerse.

Temas como el empleo o la educación no es conveniente utilizarlos en esta solicitud de votos, porque no generan confianza, ya que han sido desgastados por años de promesas incumplidas. Se deben abordar con temas concretos como el de la defensa de construcción de una obra en particular o el acompañamiento a la creación de restaurantes escolares.

Esta es una ardua labor porque se debe desarrollar todo el día, sin descanso hasta que se cierren las urnas; habrá momentos de mayor afluencia como las primeras horas de la mañana o las últimas de la tarde, pero la atención deberá ser permanente.

Es preferible que los activistas y voluntarios trabajen en los puestos de votación cercanos a sus residencias porque de esta manera podrán pedir a sus amigos y vecinos que voten por su candidato.

27.3. Alimentación

Para ahorrar dinero se puede recurrir al mismo equipo de la campaña, quien la tarde y noche anterior a la jornada electoral puede preparar y empacar los alimentos que se van a ofrecer a los activistas y voluntarios. El trabajo de esta comisión el día de elecciones será coordinar el transporte y la distribución de los almuerzos a cada uno de los puestos de votación.

Las materias primas para la preparación de los almuerzos se pueden solicitar a las empresas fabricantes de las mismas a través de cartas y visitas del candidato con anterioridad, igualmente se puede procurar que algunos aportes de voluntarios sean en este sentido.

Se deben definir los puestos en los que estarán ubicados miembros de la campaña y precisar una ruta para cubrir la entrega de los almuerzos, evitando que algunas personas se queden sin atención. Es importante tener en cuenta aquí a las personas que están en los acopios sectoriales de transporte y demás lugares alejados de los puestos de votación.

27.4. Equipo encuestador (Exit poll)

Este equipo, que ya habíamos mencionado, deberá situarse en los lugares que determine el coordinador de estudios de opinión de la campaña; para recoger la información pertinente que nos va a permitir definir la actuación al final de esa jornada, tal como está consignado en el apartado *Estudios de opinión* donde tratamos con mayor profundidad este tema.

27.5. Testigos electorales

Una vez cerradas las urnas, el grupo de activistas y voluntarios ejercerá como testigos electorales en los puestos de votación donde desarrollaron su labor en el día. Con anterioridad se deben enviar los nombres a la autoridad electoral para que les sea expedida una identificación que les permita ingresar al conteo de los votos.

Su labor una vez dentro del lugar de conteo será la de asignarse entre ellos mismos un número de mesas de votación y vigilar el proceso de verificación de sufragios. Deberá consignar todos los datos en una planilla previamente

confeccionada por la campaña, que deberá tener las siguientes columnas: Número de mesa, Votos obtenidos por mi candidato, Votos obtenidos por mi adversario, Votos totales. Ver anexos.

Una vez realizado el conteo de los votos y que se haya verificado la transparencia y la legalidad del procedimiento, los activistas y voluntarios deberán regresar a la sede de campaña, entregar sus planillas y esperar los resultados oficiales.

En la jornada electoral la campaña no puede darse el lujo de quedar incomunicada; para evitar los problemas que traería ese descuido, se debe contratar el alquiler de un número de radios de comunicaciones que se determinará por la cantidad de personas que estén realizando labores fuera de la sede.

El uso de teléfonos celulares y demás medios podrá resolver también algunos problemas que se generen en el transcurso del día, por eso es conveniente entregarle a cada persona un listado con los números telefónicos del equipo completo.

28. Y AHORA QUE GANAMOS, ¿QUÉ?

Este título me recuerda una anécdota de la que fue protagonista el ex presidente colombiano Guillermo León Valencia, cuando uno de sus asesores le sugirió que declararan la guerra contra Estados Unidos, a lo cual el presidente sólo atinó a decir asustado: “Eso no se puede hacer, porque donde les ganemos, ¿qué hacemos?”

La sensación que tuvo el doctor Valencia en ese momento puede ser la que se genera en los equipos de campaña que no están preparados para gobernar y más aún, no saben mantener un permanente contacto con los ciudadanos para justificar cada uno de los pasos que se den en el ejercicio del poder.

El *Exit poll* puede darnos una guía clara y confiable de cómo se van a desenvolver los comicios y puede servir de pauta para confeccionar un mensaje de aceptación de la derrota o de agradecimiento por el triunfo, según sea el caso. Basados en estos datos, la campaña entra en una nueva etapa de la que procurará no salir en el tiempo que dure el mandato del recién elegido.

Esta etapa es la que se conoce como luna de miel, ya que la gran mayoría de los gobiernos inician sus períodos con una buena aprobación por parte de la ciudadanía. Esto es debido a que cada nuevo ciclo trae consigo esperanzas de que las cosas van a mejorar y brinda una renovación que la gente reclama cada determinado tiempo.

Sólo recuerden las imágenes de televisión de los nuevos mandatarios ya elegidos, cuando salen por primera vez a saludar a sus seguidores y que aún portan las camisas con los colores de sus partidos o en el fondo del escenario están ubicadas las banderas o los *backings* usados a lo largo de la campaña. ¡Continuar así sería el anhelo de todos los políticos!

Lo primero que hay que hacer luego de que se empiecen a conocer los boletines consolidados de la autoridad escrutadora es tener un poco de prudencia a la hora de proclamarse como vencedores, hay que estar supremamente seguros del triunfo para hacerlo. Esto va dirigido también para los medios de comunicación, ya que las experiencias por anticipaciones son verdaderamente vergonzosas.

En 1948 en una dura campaña en la que se enfrentaron en Estados Unidos Harry Truman y Thomas Dewey cualquier cosa podría suceder el día final, tanto que las votaciones estuvieron tan cerca que las mismas campañas no sabían cuál iría a ser la suerte de cada uno al día siguiente. Sin embargo, los dos equipos tuvieron la prudencia que no tuvo el *Chicago Daily Tribune*, cuyo titular al día siguiente fue: “¡Dewey derrota a Truman!” (¡Dewey defeats Truman!) cuando la realidad había sido otra. Esa misma mañana, Truman vencedor sostenía en su mano esa primera página con el titular a seis columnas, mientras una sonrisa en su rostro llevaba al desprestigio a ese periódico.

Una vez se conozcan ya de fuentes oficiales los resultados, se debe preparar una intervención bien sea frente a su sede de campaña o en un salón escogido para tales efectos, en la que se felicite a sus oponentes y se agradezca a todos los seguidores que depositaron su confianza en el proyecto que se representó.

Los oponentes deberían aceptar su derrota tan humildemente como lo hizo en República Dominicana Hipólito Mejía, quien al ser derrotado por el ex

presidente Leonel Fernández, que volvía al poder, dijo a los medios de comunicación una vez conocidos los primeros resultados:

“Después del primer boletín yo doy por ganador al Partido de la Liberación Dominicana (PLD) y felicito a Leonel. Yo creo en la democracia y cumpliré con el canon de ésta”.

En las elecciones del año 2004 en El Salvador se vivió una situación muy diferente, cuando ante una obvia derrota el candidato perdedor Schafik Handal instó a sus seguidores a no aceptar el veredicto de las urnas, produciéndose unos amargos días de enfrentamientos entre vencedores y vencidos que en nada ayudan a superar un proceso tan complejo como el de una campaña electoral.

La intervención de agradecimiento del triunfo deberá ser lo más humilde posible para demostrar a quienes no fueron favorecidos con el voto popular, que el gobierno que inicia no actuará con preferencias sino que asumirá sus funciones para quienes votaron y para quienes no votaron por él.

En el salón dispuesto para tales efectos debe prepararse una tarima suficientemente grande para que puedan acompañar al ex candidato los cuadros directivos de su campaña y otros amigos que posiblemente irán a conformar su gabinete. Se trata de empezar a mostrar al mandatario electo rodeado de grandes personalidades que generan confianza entre quienes siguen la transmisión por los medios periodísticos.

Para mantener y aumentar la alegría en el recinto se pueden utilizar los mismos elementos que en el cierre de campaña; el papel picado, los globos, la música y demás complementos serán bien recibidos por un público que a esas horas se encuentra celebrando su victoria.

El equipo debe empezar a cumplir con sus promesas desde el día posterior a los comicios, si es posible, ya que le aportará a la imagen del ex candidato un sentido de honor a su palabra con el que será reconocido en los primeros momentos de su gobierno.

Varias cosas me causaron impresión en el proceso electoral que llevó a Tony Saca a la presidencia de El Salvador, la primera de ellas las calles, donde todos los postes de energía, todas las aceras en el trayecto del aeropuerto hasta

San Salvador y en la misma ciudad según me di cuenta después, estaban pintadas con los colores de los dos partidos. Eso me pareció de mal gusto, más aún cuando me dijeron que así quedaba siempre el espacio público después de terminar las campañas.

Me parecía extraño que no existiera una regulación para evitar esos desórdenes y que por el contrario, todos los días amanecían más postes y más aceras pintadas con los colores de los partidos.

Sin embargo, gratamente empecé a observar al día siguiente de las elecciones que una brigada de la campaña de Saca, igual o mayor a la que había pintado la ciudad, se encontraba dejando todo en su estado normal. Y lo más sorprendente fue que quien inició esa jornada como una muestra de que sí cumplía, era el mismo presidente electo.

Las personas que pertenecían a esa brigada de limpieza portaban unas camisetas con los colores del partido y un letrero en letras grandes: “¡Tony Saca Cumple!”

Lo más importante en este momento de finalización de la campaña es que todo el equipo que acompañó al candidato entienda que el rumbo de trabajo cambió y que los deberes ahora son muy diferentes de cuando se estaba haciendo proselitismo con el fin de conseguir los votos.

Ahora en el interior de la campaña empieza el trabajo de desmonte como tal de los equipos de trabajo que servían con fines electorales únicamente, el director general cumplirá con sus labores administrativas en la rendición de los informes que por ley deberán hacerlo y para terminar los contratos de prestación de servicios que sólo eran necesarios hasta el día de las elecciones.

Una gran parte del equipo permanecerá en la sede de campaña que ahora comenzará a denominarse sede de transición, y esas personas que permanezcan tendrán a su cargo nuevas responsabilidades, la mayoría consistentes en poner en orden los asuntos de sus antiguos deberes.

Grupos como el de comunicaciones deberán permanecer al lado del ex candidato registrando sus movimientos, aunque ya no serán necesarios los equipos contratados puesto que los medios de comunicación sólo tendrán que seguir los pasos de uno de los participantes en la campaña y por lo general

asignan un periodista por cada empresa para cubrir al nuevo gobernante mientras desarrolla el empalme con el gobierno saliente.

En muchas ocasiones es preferible trasladar al equipo que continuará en el empalme para nuevas oficinas que no sean tan grandes como una sede de campaña, con el fin de facilitar el trabajo y brindarle más privacidad al mandatario electo en todo lo concerniente a la escogencia del grupo de inmediatos colaboradores en el gobierno.

Es recomendable presentar en los días próximos a la elección algunos nombres de personas de reconocido prestigio que lo acompañarán en la administración, porque se genera una reacción de cumplimiento, tranquilidad y confianza frente a las demás personas que conformarán ese equipo en los próximos días.

29. COMUNICACIONES POST CAMPAÑA

Es importante mantener un permanente contacto con los medios de comunicación cuando se termine la campaña y nuestro candidato resulte elegido, eso debe hacerse inicialmente en una rueda de prensa preparada para el día siguiente a la elección, en la misma sede de la campaña, a la que se convoque la totalidad de los periodistas que cubrieron la jornada y los demás miembros que deseen participar.

En esta rueda de prensa el ex candidato no deberá presentar más indicios que sus líneas de trabajo y en ocasiones muy especiales noticias puntuales que ya había dado en la campaña, para reafirmar la seriedad del nuevo gobierno; por ejemplo, el anuncio que hizo José Luis Rodríguez Zapatero ya como seguro presidente del gobierno de que las tropas españolas que se encontraban en Irak regresarían a su país en los próximos días.

La primera sensación que debe generarse entre los ciudadanos es que el nuevo gobierno va a cumplir las cosas que dijo en la campaña y que se mantendrá firme en las líneas que defendió durante la jornada electoral. La segunda sensación que se debe difundir es la de que se va a gobernar con la gente más capacitada para hacerlo, por eso es importante tener algunos nombres pensados y hacerlos públicos una vez pasen algunos días para reafirmar este compromiso.

El mandatario electo debe mantener una postura de respeto frente a quien todavía está en el poder, evitando dar declaraciones profundas sobre temas de sensible actualidad, con frases como “preferiría no hablar de ese tema en público por respeto al presidente López, pero déjeme decirle que lo estamos tratando en la comisión de empalme con el actual gobierno y una vez consideremos prudente, usted conocerá nuestra posición”.

Ahora es cuando empieza la verdadera campaña, la que acabó de pasar duró sólo tres o cuatro meses, la que empieza debe durar por lo menos cuatro años y en algunos países cinco o seis. Y ahora es cuando se necesita que a través de la comunicación política, los gobernantes con los que vamos a trabajar puedan continuar con la luna de miel que disfrutaron el día de la victoria.

30. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN CAMPAÑAS ELECTORALES

A medida que surgen nuevas opciones de comunicación, las campañas electorales se van adaptando a la dinámica que exigen: vemos cada vez más nuevas opciones de llegar a los electores y de igual manera resulta más fácil abordar los públicos objetivos. Las nuevas tecnologías de la información han mostrado su utilidad en mantener una comunicación de doble vía con el ciudadano. Cada día hay más acceso a Internet y la televisión, la radio y la prensa escrita se vuelven interactivas.

En una de las páginas anteriores hablábamos de la dificultad que se tenía en los Estados Unidos para llevar el mensaje a un gran número de votantes y que el único vehículo que existía era el tren, con las limitantes de costos y tiempo que significaba para el candidato y su equipo de campaña. Luego, con la revolución mediática que creó la radio, aspirantes de todo el país y luego del mundo, empezaron a usar los medios como parte principal de su campaña. Los presupuestos generales de los partidos o candidatos tienen que ajustarse a esa misma necesidad: ahora más del 60% de los gastos de campaña se invierten en publicidad o en reconocimiento de la candidatura.

Cada región, como hemos dicho a lo largo de las páginas de este libro, tiene su realidad diferente y la penetración de las nuevas tecnologías ha logrado que

los medios recientes se usen con mayor trascendencia en países desarrollados. En América Latina, por ejemplo de una población estimada de 556'606,627 de personas para el año 2007, sólo el 16% (esto es 89'057,060 de personas) son usuarios de Internet.

Estamos en una franca desventaja frente a un núcleo de población como el de Norte América que en conjunto tiene el 69,4% de su población conectada a la red.

Por otra parte, en nuestro subcontinente tenemos una cifra que supera los 300 millones de teléfonos celulares, siendo Colombia el país de mayor crecimiento, según un estudio publicado por Informa Telecom. Lo anterior ofrece grandes ventajas de penetrar al grupo de personas usuarias de este medio que cada vez suple mayores necesidades y se convierte en el aliado del segmento joven que es donde más consumo discriminado se registra.

Las campañas electorales, así como las demás acciones donde se involucra cualquier nivel de mercadeo, están ávidas de innovar en tecnología y estrategias que permitan conquistar una torta mayor de consumidores o votantes. Hemos asistido desde hace muchos años al desgaste de modelos de mercadeo político y en la actualidad se abren paso estas nuevas formas de propaganda con una adición diferenciadora: son mecanismos de doble vía. Situación aún más ventajosa para nuestras metas de conquistar adeptos leales a las causas políticas por las que trabajamos como consultores o jefes de campaña.

La posibilidad de tener respuesta inmediata a las propuestas que presenta un determinado candidato o la simple percepción basada en comunicación en línea con los votantes, dibuja un panorama completamente diferente al tradicional. Antes imperaba el olfato político que tenía todas las condiciones para fallar; ahora funciona la técnica, la ciencia representada en innovaciones, donde podemos escuchar de primera mano lo que quieren los ciudadanos.

El mayor error de las web de los candidatos o partidos políticos es que no existe una comunicación con los electores; se limitan a actuar como simples vehículos de propaganda, en los que pueden poner sus avisos y establecer zonas de descarga de videos, jingles y papel tapiz para sus computadores. En la gran mayoría de los casos se olvidan de los chats, foros, encuentros digitales, etc., convirtiendo los portales en lugares fríos.

En el afán por llegar a más ciudadanos con el mensaje que queremos entregar, hay dos grandes opciones por desarrollar y aprovechar. La primera, que se ha venido explotando desde hace cierto tiempo, es la Internet, que ofrece un sinnúmero de posibilidades para establecer una vía de contacto con los interesados. La segunda opción la constituyen los teléfonos celulares que con su acelerada expansión se convierten en el mejor vehículo para establecer contactos inmediatos y propagar ideas al instante.

Ambas opciones han venido en un proceso de crecimiento que irá mejorando con el paso de los meses. Son sorprendentes los pasos agigantados que han dado estas dos tecnologías en tan poco tiempo y la visión hacia el futuro cercano es muy halagadora para el marketing en general: en la medida en que conocemos más en detalle lo que quieren los posibles votantes, tendremos asegurada nuestra victoria.

Esa máxima ha sido demostrada por quienes empezaron a usar los estudios de opinión para identificar el pensamiento real de la gente en una época electoral y ahora con más veras cuando la respuesta se puede dar de manera inmediata a través de las nuevas tecnologías. En este apartado no se pretende agotar el espacio ni sugerir recetas mágicas y por eso sólo me voy a centrar en dos usos concretos: Internet y telefonía celular.

30.1. Internet en campañas electorales

En uno de los apartados anteriores de este libro habíamos hablado de la Internet como herramienta para dar a conocer la imagen del candidato y sus propuestas de gobierno. Sin embargo el uso multimedia que podría dársele a este nuevo espacio está siendo poco explotado en las campañas electorales latinoamericanas. En Estados Unidos, por ejemplo, han experimentando con opciones de interacción y los resultados han sido más que satisfactorios.

Sin embargo, lo más difícil de este nuevo juego es lograr atraer la atención de los votantes hacia un medio que no tiene una penetración tan amplia como sí la registran la televisión o la radio. Muchos de los lectores de este libro habrán escuchado a algún familiar o amigo quejarse de lo difícil que es acceder a Internet y encontrar allí lo que realmente les interesa. Esa, sin duda, será nuestra primera tarea en el manejo de páginas web, correo electrónico, búsquedas y todo lo relacionado con la red.

Para poder construir herramientas atractivas al votante tenemos que tener en cuenta muchos factores que son los que harían a un ciudadano desprevenido digitar la dirección de la página web de un candidato determinado o, en el mejor de los casos, simplemente acceder a ella a través de un vínculo ubicado en una de las que habitualmente visita.

Recomiendo revisar permanentemente las páginas de candidatos en diferentes partes del mundo, pues a medida que pasa el tiempo y se descubren nuevas aplicaciones se incorporan aditamentos que serían (luego de una adaptación) de utilidad para nuestros propósitos.

Muchas de las páginas que tienen éxito siguen una estructura diseñada para convencer y lo más importante: mantener al usuario conectado o traerlo de nuevo.

Estas serían unas pautas para lograr ese objetivo:

- Investigue qué quiere el público objetivo que podría visitar esa página;
- Desarrolle los temas de manera separada. Es decir, establezca lugares dentro de su página donde los internautas puedan satisfacer sus necesidades sin tener que visitar el sitio completo;
- Considere con mucha importancia el tema del diseño y el concepto visual de su página: todo entra por los ojos. Será un único gasto necesario, del que resultará una plantilla que podrá ser actualizada en cualquier momento por el delegado de la campaña;
- Establezca canales de comunicación inmediatos que puedan retroalimentar su campaña;
- Utilice la multimedia. Internet es un canal donde caben videos, audio, fotografía, textos, análisis interactivos y demás. No se limite a usar sólo texto y gráficos.
- Asegúrese de crear los vínculos suficientes para que el visitante regrese.

30.2. El papel de los medios de comunicación en Internet

Enrique Santos Calderón, director del periódico El Tiempo -el más importante de Colombia- decía en una intervención realizada en Cartagena a finales de enero de 2007 con respecto a la evolución de los medios a través de

la red que “ahora sabemos sólo el diez por ciento de lo que podremos saber en los próximos cinco años”. Y es cierto. Aunque los medios se están preparando para estar a la vanguardia en la utilización de Internet, el margen de maniobra es limitado, pues no se sabe exactamente a qué se van a enfrentar en los próximos años.

Sin embargo, el ex director del diario londinense The Times, Simon Jenkins, dice que ahora podría determinarse qué es lo que realmente quieren los lectores de un diario tradicional que no ofrece Internet: “Los lectores quieren sentir que hay un cerebro detrás de eso, que escribe bien, que analiza, mientras que ahora, en buena parte de las paginas de Internet, el mal lenguaje, las opiniones frívolas, las calumnias, los insultos y el anonimato son constantes”.

Esa transformación que han venido sufriendo los medios tradicionales siempre va a ser beneficiosa para el ciudadano que cada vez se encuentra con mayores ventajas a la hora de digitar la dirección electrónica de un diario o de un canal de televisión. La suma de varias de las disciplinas del periodismo y la comunicación se encuentran ahora en las páginas web de los medios tradicionales, que tienen una lucha entre ellos para conseguir el favor de las poquísimas personas que acceden a la red.

En ese orden de ideas cualquiera que logre llenar las expectativas de los lectores habrá conseguido lo que todos esperan: llevarlos a su página y conservar su fidelidad. Como consumidores de noticias no esperamos grandes revoluciones, sólo actualizaciones al minuto y los recursos suficientes para enterarnos de qué pasa, dónde pasa y cómo pasa.

Por otra parte, quienes están al frente de las estrategias de diseño, actualización y sostenimiento de las páginas web de los candidatos o los partidos políticos, sólo tienen que seguir la simple regla de encontrar en la campaña, noticias que se acomoden a lo que están buscando los medios de comunicación en formato digital y entregar los soportes necesarios para que se publiquen.

30.3. Diseñe su propia página web

La página del candidato debe ser su herramienta de contacto más completa, porque es la única que le permite, además de contar sus ideas, recoger las de

los visitantes que serán sus posibles votantes el día de elecciones. Sin embargo, su montaje debe responder a una serie de factores probados que harán más fácil su utilización por parte de quienes accedan a ella.

Página de inicio

Este es el primer punto de encuentro con los visitantes, el que debe contener la información principal que identifique al candidato o al partido político. Los elementos obligatorios deben ser la foto oficial que se usa en la campaña y el logotipo del partido o grupo que avala la aspiración, ubicados en la parte superior izquierda de la pantalla.

Ubicado también a la izquierda, estará el menú principal. Es recomendable que no tenga muchas entradas, sólo las necesarias para crear vínculos de contacto y entregar la información de interés.

¿Quién es el candidato?

Reseña muy breve de su hoja de vida que incluya:

- Estudios realizados
- Trabajos anteriores y reconocimientos.
- Compromiso que asumiría si resulta elegido (sólo mencionarlos).

Informes

Espacio donde se ubiquen periódicamente informes y apoyo fotográfico de cada uno de los eventos o reuniones en los que participe el candidato.

Compromisos

Se enumeran los compromisos concretos (desarrollándolos) y se les hace seguimiento. El equipo de estrategia del candidato definirá los compromisos y luego con cada director de área se realizará el seguimiento.

Enlaces de interés

Divididos en temas atrayentes:

- Búsqueda de aspectos relacionados con la región o con el grupo poblacional a los que se quiere representar;

- Sitios de entidades del Estado útiles a los navegantes: (créditos educativos, pago de impuestos, agenda cultural, etc.).

Atención ciudadana

Espacio en el que la ciudadanía puede solicitar orientación sobre determinada gestión con las entidades públicas.

Segmentación de la ciudad o región

Sectorizar el trabajo del candidato en la ciudad -o región- en zonas, distritos o comunas, y para cada uno de éstos crear una especie de sitio que contenga reseñas, mapas, datos de población

Hay que tener en cuenta tres aspectos que son vitales para traer de nuevo al visitante que llegó a la página:

1. Si hay algo que necesita renovarse permanentemente (casi al minuto) es la web de un candidato;
2. Use todas las herramientas posibles de multimedia, eso hará más atractivo el sitio y conseguirá más visitas, y
3. Desarrolle estrategias para que los visitantes se involucren con la campaña, dejando sus datos personales y permitiendo el contacto posterior.

30.4. Uso del correo electrónico

El gran problema que existe con esta clase de comunicación es que un porcentaje muy grande de la gente (yo diría el 99%) elimina los correos de destinatarios desconocidos antes de abrirlos. La razón es muy sencilla: a través de la red se esparcen cientos de virus o programas espías que destruyen la información almacenada en el computador.

Esta razón lleva a que exista una gran desconfianza hacia las decenas de mensajes que llegan a diario a nuestras bandejas de entrada. Sin embargo, parecería que los políticos no se percataran de que una estrategia encaminada en este sentido, en vez de provocar sentimientos de apoyo, genera rechazos que llevan incluso a propagar recomendaciones en contra de determinado candidato. John Mozena el vocero de la *Coalición en contra de e-mail no solicitados* decía que “si los políticos entendieran cómo se molestan las personas cuando les llega correo no deseado, nunca enviarían un e-mail”.

No obstante, existen magníficas opciones para usar esta herramienta a favor de una campaña electoral y obtener réditos importantes, como lo han hecho cientos de candidatos alrededor del mundo que aumentaron su reconocimiento y posteriormente su intención de voto gracias al correo electrónico. Estas pueden ser algunas reglas básicas para usarlo:

- *No envíe correos a gente sin ninguna relación con su campaña, partido o temas propuestos*

Es una gran pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo comprar bases de datos para enviarles correos con propuestas de campaña, por lo que ya hemos descrito. Al contrario, determine nichos de afinidades potenciales y establezca comunicación con ellos.

- *Desarrolle estrategias para que los ciudadanos se inscriban en una lista de distribución de correo de su campaña*

A través de la página web consiga que los visitantes inscriban sus datos para hacer parte de la lista a la que se le manden correos electrónicos de manera periódica.

- *Consiga respuesta de cada correo electrónico enviado*

La gran ventaja de este medio es convertir mensajes de una vía en comunicación de doble vía. Internet humaniza las comunicaciones y le brinda a los candidatos la oportunidad de conocer qué tanta acogida tienen sus propuestas en el electorado.

- *Envíe una entrada de información semanal*

Con la base de datos existente y la que se vaya configurando con quienes accedan a la web, cada ocho días la oficina de comunicaciones enviará un correo en el que se incluya un párrafo de la noticia de la semana y el acceso a la página para desarrollarla. No debe pesar más de 10 KB.

- *Envíe un boletín electrónico cada mes*

Mensualmente, con el desarrollo de las noticias de la campaña se enviará a la base de datos un boletín electrónico completo, que no exceda de cinco noticias y que no pese más de 100 KB. Debe tener una alta carga de imágenes, con la resolución adecuada para evitar ocupar un espacio enorme en las bandejas de entrada.

30.5. Campañas a través del celular

Otra de las tecnologías con la que convivimos actualmente y que ha mostrado ser una excelente manera de establecer comunicación con los posibles votantes, es el teléfono celular. Los costos de los aparatos son cada vez menores y el sistema de tarjetas prepagadas hace que hasta las personas con más bajos niveles de ingreso accedan a este servicio sin ninguna dificultad.

Tiene una ventaja de inmediatez sobre Internet: el celular se lleva a donde se vaya y la dependencia a él es tan grande que está presente en todos los momentos del día. De la misma manera que el correo electrónico, el celular tiene la posibilidad de responder y servir de vehículo de doble vía.

Dentro de la tecnología celular, lo que más se utiliza para el desarrollo de las campañas son los mensajes de texto; más conocidos por su sigla en inglés, SMS (*Short Message Service*). El valor de estos mensajes es muy bajo en comparación con las llamadas de voz, por lo que hoy en día se han convertido en la mejor opción de comunicación entre los jóvenes y en una de las mayores fuentes de ingreso de las compañías operadoras de telefonía móvil. Sólo en el año 2004 se generaron más de 50 billones de dólares de ganancias a nivel mundial por el uso de esta herramienta.

30.6. El caso de España 2004

El 13 de marzo de 2004, dos días luego de la explosión de diez bombas en el sistema de trenes de cercanías de Madrid, atentados en los que perdieron la vida 191 personas y se registraron más de 1700 heridos; se empezó a enviar un mensaje de texto a través de los celulares de los españoles que decía:

“¿Aznar de rositas? ¿Le llaman jornada de reflexión y Urdaci trabaja? Hoy 13-M, a las 18 h. sede PP C/Génova, 13. Sin partidos. Por la verdad ¡Pásalo!”

(Alfredo Urdaci era el presentador de Televisión Española y fue duramente cuestionado por su papel la noche de los atentados).

El 13 de marzo, se congregaron más de 5000 personas frente a la sede del Partido Popular en Madrid, gracias al llamado hecho por los SMS. Ese día se aumentó en un 20% el envío de mensajes de texto y al día siguiente (el día de las elecciones en las que resultó elegido Rodríguez Zapatero) se aumentó un 40%.

Lo que en la legislación española se conoce como Jornada de Reflexión, que incluye las últimas 24 horas antes de la contienda, no se realizó a causa de esta campaña de movilización frente a las sedes del PP en toda España, donde llegaron manifestantes con letreros que decían: “Paz”, “No a la guerra”, “Se nota, se siente, el gobierno miente”.

Muchos medios de comunicación y analistas políticos dirían días después que miles de mensajes convocando a protestar frente a las sedes Populares fueron parte de una estrategia orquestada por la campaña del entonces candidato del Partido Socialista, inclusive el líder de Izquierda Unida, partido aliado del PSOE, declaró abiertamente haber enviado algún SMS.

Al final el esquema dio sus frutos y contrario a lo que pronosticaban todas las encuestas, Mariano Rajoy del Partido Popular no fue elegido Presidente del Gobierno.

30.7. Uso correcto de los mensajes a celulares

Alberto Hernández, analista político mexicano, argumenta que el uso de los celulares es válido en la medida en que sus mensajes transmitan una “comunicación precisa y efectiva”. Por la concreción de las ideas que se envían a través de este medio es necesario establecer algunas recomendaciones para acertar con la medida y no generar rechazo por parte de quienes los reciben:

- Los SMS funcionan no como generadores de campañas de opinión, sino como ratificadores de un detonante en específico. En España sirvieron al propósito de convocar manifestaciones, que de no haber existido los atentados no habrían tenido razón de ser;
- Como se leen de inmediato, la carga emocional del mensaje debe ser muy fuerte para mover al receptor a hacer algo concreto (actuar);

- Siempre serán más efectivos si los envían personas conocidas de quien recibe el mensaje. Se recomienda hacer una red de amigos para enviar mensajes de texto;
- Transmiten más en estos casos las obras concretas que se inviten a realizar, que los calificativos negativos del contrario o los positivos de nuestros candidatos. Por ejemplo, la candidata Marisa Bustinduy del PSOE en España envió mil mensajes pidiendo votar afirmativamente un referendo sobre el Estatuto de Autonomía de su región. El texto era muy simple: “Por un Estatuto de diez, vota sí. 18 de febrero referéndum. PSOE de Málaga. Pásalo”;
- Son muy útiles para unificar criterios de campaña. Se sugiere enviar mensajes periódicos (diarios) a los candidatos de un partido en todo el país para establecer el mensaje de acuerdo a los derroteros de los estrategas de la campaña.

30.8. De doble vía

Con los datos que entrega la autoridad electoral, sería recomendable implementar un mecanismo donde el ciudadano envía un SMS con el número de su documento de identidad y de inmediato recibe los datos donde debería acercarse a votar. Esto podría hacerlo un partido o un candidato asumiendo el costo del mensaje y captar números celulares de posibles receptores de mensajes de propaganda. Igualmente, siguiendo este criterio, los candidatos podrían invitar a los ciudadanos a enviar mensajes de texto con propuestas que quieran adicionar a los planes de gobierno.

En este mismo sentido de involucrar a los electores en la campaña, en la jornada por la gobernación del estado de Main en 2006 la candidata Pat LaMarche utilizó un novedoso sistema cuando se dirigía a lugares específicos a hablar sobre su campaña. Un día antes sus seguidores repartían volantes con varios temas y le pedían a los posibles asistentes al encuentro que enviaran un SMS a un número determinado con el tema que querían que la candidata hablara. Los tres temas con mayor número de peticiones eran los únicos que se tocaban en la reunión final. Esto sirvió para lograr más atención e interés en universidades, iglesias, grupos de jóvenes, etc.

En nuestro medio el uso de las nuevas tecnologías está apenas explorándose y los resultados aún son precarios. Sin embargo, las amplias posibilidades que han demostrado en otros países hacen pensar que ahí está verdadero futuro de

las campañas electorales. De nuestra creatividad como consultores dependerá desarrollarlos más en favor de multiplicar las ideas de nuestros candidatos.

SEGUNDA PARTE

MARKETING DE GOBIERNO

Cuando se gana una campaña, la labor inmediata de los asesores de comunicaciones de los ahora ex candidatos es reorganizar todo su trabajo, ya que las necesidades de los públicos son distintas. La gente no espera las mismas cosas de un gobernante recién elegido que de un candidato.

Una vez iniciada la labor de empalme entre el gobierno saliente y el entrante debe estar acompañada de una constante labor de comunicaciones. Este es un período en el que la especulación puede hacer de las suyas por la natural forma de comportamiento de las personas: si no hay información al respecto, el ser humano busca los medios necesarios de llenar ese vacío y quienes deberían generar la noticia pueden caer en el irremediable desgaste de convertirse en protagonistas de una serie de desinformaciones.

Más adelante cuando ya se está en pleno ejercicio del poder, es necesario mantener los niveles de popularidad que se tenían en el momento de ganar la elección. Esa es quizá la tarea más compleja y depende exclusivamente de un factor: que el gobernante se mantenga sintonizado con las necesidades de sus conciudadanos, por simples que puedan parecer.

En América Latina casos como el Néstor Kirchner en Argentina, Luiz Inácio Lula da Silva en Brasil y Álvaro Uribe en Colombia nos dan un claro ejemplo de las bondades del marketing de gobierno. Hay que diferenciar también que en algunos de esos casos y en otros que no se citan, los mismos gobernantes son quienes mantienen su reputación por la excelente capacidad de comunicación que tienen.

En otros, el equipo encargado de las comunicaciones tendrá que doblar sus esfuerzos para mantener a flote la imagen del personaje, y en algunas circunstancias podría parecer incluso que los asesores luchan contra la corriente y se someten a apagar incendios que el mismo gobernante se encarga de prender cada día.

Como primera medida se debe llevar a cabo una reunión entre los asesores de comunicaciones y el recién elegido para poner en común los puntos donde

el personaje es débil y aprovechar las virtudes que tiene en el campo de la imagen. Estas conclusiones deberán partir de un estudio que se haga pensando en su nuevo desempeño como mandatario, alejándolo de la imagen de candidato con la que se había venido trabajando los últimos meses.

El marketing de gobierno busca, entre otras cosas, ofrecer con mayor ahínco al público consumidor (todo el país o región) las ejecutorias y las bondades que para la vida cotidiana van a traer los planes del nuevo mandatario. Obviamente poniendo de presente que son obra del personaje a quien asesoramos, mostrando el milagro, pero también al santo, un poco lo que hacen las gallinas cuando ponen los huevos: de inmediato cacarean.

La gran diferencia con la campaña electoral es que en ese período la manera de vender al candidato radicaba en la esperanza que podría ofrecer en determinados aspectos (sus temas centrales) y todo se movía a través de la emoción. Sin la posibilidad de ofrecer resultados concretos, sólo compromisos y esperanzas.

En el gobierno se deben confeccionar planes de mercadeo para vender realidades sustentadas en la emoción, lo que puede volver las cosas un poco más complicadas si tenemos en cuenta que las personas pueden medir la eficiencia de un gobierno por la cantidad de viviendas construidas o de soluciones reales a los pescadores, por ejemplo.

Y en ese sentido el lenguaje que debe manejar un gobernante no dista mucho de la cordialidad con la que manejaba la campaña, además porque si asume una forma de hablar distinta a la que usó en la contienda, esto generará de inmediato reacciones negativas y la credibilidad, el bien más valioso con el que se cuenta, podría irse en picada y sepultar antes de empezar, la capacidad de maniobra necesaria para gobernar.

1. CUÁL ES LA IMAGEN CON LA QUE LLEGA

Generalmente un político llega con buena imagen a un cargo de elección popular, porque ha pasado tres meses como mínimo mostrando su mejor cara y tratando de venderse como la gran solución a los problemas de los votantes. Esta, sin embargo, es una regla que podría tener excepciones, más cuando la

crisis de liderazgo que vemos crecer en América Latina, por ejemplo, obliga a votar ciertas veces por el menos malo de los candidatos.

Aquí es necesario realizar el mismo ejercicio que se hizo en la campaña, en el sentido de conocer el concepto que tiene la ciudadanía acerca de la persona que los va a gobernar y a partir de ahí delinear las estrategias para mantener el rumbo o cambiarlo cuando los resultados nos sean adversos.

Los medios de comunicación y los líderes de opinión van a influir también en gran medida en el punto de partida del nuevo gobierno, a través de las notas periodísticas y las columnas que se presenten en el período comprendido entre la elección y la toma de posesión del cargo.

Para conseguir un buen ambiente en los medios, el equipo del nuevo gobernante tendrá que empezar a generar sensación de trabajo desde el día siguiente a la elección mediante contactos con personalidades de reconocido prestigio. En algunas ocasiones estas reuniones podrán generar aportes concretos que puedan brindar nuevas tendencias en temas sensibles, y en otras simplemente se dará la sensación de que el nuevo gobierno está abierto a las contribuciones de pensadores distintos a la campaña. Por ejemplo, una reunión del recién elegido con el presidente de la Asociación de Maestros aumentará la aceptación que ese gremio pueda tener del nuevo gobierno, por considerar que son tenidos en cuenta desde el inicio del mandato.

Para sostener una buena imagen en el tiempo es necesario empezar bien y aunque la constante aparición en los medios durante la campaña nos da un buen punto de partida, las primeras acciones como vencedores van a favorecer la percepción que tenga el ciudadano del común sobre el nuevo ocupante de la silla de mando.

Estas acciones van encaminadas a enviarle a la ciudadanía desde el día siguiente a las votaciones un mensaje muy claro: ¡Acertaron con su voto, no se equivocaron de persona! Y eso lo podemos conseguir con algunas recomendaciones para esa primera etapa post electoral:

- El candidato debe asumir una posición de humildad frente a su triunfo, nunca debe aparecer ante la opinión pública dando la sensación de ser la reencarnación del todopoderoso Rey Sol cuando decía “El Estado soy yo”. Al contrario, frases como “Yo no me las sé todas”, “Yo sólo no voy a poder,

necesito el apoyo de ustedes”, acercan el hombre al pueblo y lo ayudan a despojar de ese halo de superioridad con que se suele acompañar el triunfo.

- En las primeras semanas la sede de campaña deber ser aún un hervidero de gente, que continúe trabajando con la misma intensidad y devoción demostrada hasta el día de elecciones. En estos momentos los medios de comunicación van a seguir las actividades diarias del ex candidato como nunca lo hicieron a lo largo de la campaña y los contrarios a su triunfo van a querer desprestigiar desde el inicio, pero los adeptos querrán resaltar las buenas noticias que se generen.

- No es conveniente que el recién elegido empiece a actuar como si ya estuviera gobernando, opinando sobre todos los temas de interés público, porque caería en dos errores muy graves, primero afectaría totalmente el proceso de empalme que se debe adelantar con el gobierno saliente, y segundo y más grave, empezaría a desgastar su capital antes de tiempo.

- La participación en foros o eventos públicos es conveniente siempre y cuando que el ex candidato no tenga que asumir posiciones impopulares frente a los temas que se discuten (aún no le corresponde). Su respuesta lógica en estos escenarios debe ser mantener la misma posición que se tuvo en la campaña sin caer en la trampa que pretenden algunos de que se forme parte de una conspiración para gobernar a la sombra pero antes de tiempo, evitando la confrontación estéril con la administración aún en el poder, así se esté en desacuerdo con ella.

- La posición mediática de un recién elegido es diferente a la de un candidato en campaña, las apariciones constantes en todo tipo de programas de radio y televisión ya no son convenientes en tanto que verdaderamente no sirvan de escenario para aportar a la construcción de su nuevo gobierno.

- Para acercar el personaje a sus futuros gobernados, deberá realizarse en mayor grado la parte humana, consiguiendo que los programas de entrevistas realicen emisiones con su vida personal, en los que se mostrarán fotografías de su infancia, su matrimonio y sus hijos, que servirán de lanzamiento para la familia del nuevo mandatario.

- La familia debe jugar un papel fundamental en esta etapa y en el resto del gobierno: será la que se encargue de aterrizar el vuelo que toman los

personajes públicos para acercarlos al ciudadano del común. Basta recordar las imágenes de John Kennedy Jr. bajo el escritorio de su padre en la Oficina Oval de la Casa Blanca, o las travesuras de María Paz Gaviria, la hija del ex presidente colombiano César Gaviria, cuando se producían los cambios de guardia en el Palacio de Nariño.

2. ESTUDIOS DE OPINIÓN

Igual de importante es la ayuda que brindan esta clase de estudios tanto en la campaña electoral como en el inicio de un nuevo período administrativo o legislativo, con la distinción de que el primer caso las encuestas permiten reflejar la tendencia que marca la gente frente a ideas y en el segundo nos permite conocer la situación real frente a los ojos de las personas, del momento en que empezamos.

Sería imprudente sugerir que los estudios de opinión cambiaran la hoja de ruta que va a seguir un nuevo gobierno, ya que éste debe continuar un plan trazado desde la campaña por el que fue elegido sobre sus contendientes. Sin embargo, las encuestas nos van a permitir conocer la sintonía que se tiene frente a temas específicos y la mejor manera de presentar los proyectos de gobierno a los diferentes públicos.

La aceptación que tenga el gobernante va a influir en que su mandato sea visto como conveniente para los intereses comunes y en muchas ocasiones un buen proyecto puede ser rechazado por la opinión pública porque quien lo plantea no cuenta con el aval popular. Al contrario, a quienes gozan de una buena imagen les serán toleradas nuevas imposiciones tributarias y otras restricciones que normalmente generarían rechazo.

Lo más debido para empezar una etapa de gobierno es realizar un estudio general que permita conocer la verdadera opinión que se tiene del recién elegido, pero este proceso de conocimiento debe ser realizado por una empresa independiente de la campaña que haya demostrado gran confiabilidad y que genere la más absoluta confianza para el equipo.

La razón para que el estudio sea adelantado por un grupo ajeno a la campaña es que el resultado final debe contener las más sinceras percepciones de los entrevistados y éstas sólo se lograrían si los consultados tienen

confianza en quien pregunta. A pesar de esto, podría parecer injusto descalificar el mismo grupo encuestador de la campaña y alguien diría que no debería desecharse del todo la posibilidad de que sean ellos quienes adelanten el estudio; pero la imparcialidad de los de afuera ofrecerá un resultado más confiable para empezar a trabajar.

Los temas sobre los que debería construirse el primer estudio de opinión deben girar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Por quién votó? (si responde que por otro candidato diferente al nuestro, deberá preguntarse por qué no votó por el nuestro).
- ¿Qué razones lo llevaron a votar?
- ¿Qué es lo que más espera del nuevo gobierno? (o del nuevo senado y en especial del recién elegido senador X).
- ¿Qué le gustaría que se mantuviera del gobierno que termina?
- ¿Definitivamente qué no mantendría en el nuevo gobierno?
- Cree usted que el nuevo mandatario será recordado al finalizar su gestión

por:

- a. Trabajador
- b. Honesto
- c. Innovador
- d. Cumplidor

Estas simples líneas nos van a permitir conocer lo que más se espera de la administración que empieza y desarrollar nuestro plan de trabajo bajo esos parámetros. Quiero ser claro en que no se trata de cambiar nuestra forma de pensar ni de actuar por las encuestas, pero sí en guiarnos por ellas (que reflejan el sentir popular) para darle forma a nuestro fondo.

Cuando se empiece el trabajo cotidiano en la nueva posición que ocupamos, es conveniente mantener ese canal de consulta directa con la ciudadanía de manera permanente, lo que nos ayudará a actuar de manera coherente con lo que la gente espera de quien los gobierna, esencia de la verdadera democracia.

Los métodos ya expuestos cuando hablamos de estudios de opinión en campañas electorales pueden servir para medir las tendencias en los gobiernos, el *tracking poll*, los *focus groups* y en general las encuestas temáticas pueden ser unos buenos exponentes de esta tendencia.

2.1. Focus groups

En el ejercicio del gobierno las medidas tomadas saldrían mejor si son consultadas antes con los verdaderos afectados o con quienes tendrían que asumir ese nuevo proyecto. Ellos son quienes pueden sugerir nuevas opciones más viables desde otros puntos de vista; por ejemplo, si la medida corresponde a un peaje en las afueras de la ciudad, los habitantes afectados podrían sugerir al gobierno la recaudación de ese dinero de otra manera y el mandatario acercará su decisión a la que más convenga para la comunidad, sin afectar los intereses generales por preservar intereses particulares.

Los *focus groups* utilizan métodos de trabajo confiables que sintetizan al máximo las aspiraciones de un grupo de personas a las que se busca representar con la muestra invitada a participar. En algunas ocasiones la decisión mostrará tanta diferencia con el punto de vista del gobierno, que la única opción será la de replantear sus ideas y ajustarlas a lo más conveniente para las personas. El poder engecece y más aún cuando apenas se recibe; los nuevos descubrimientos de esos pasadizos del entramado político hacen que nos desviemos y que nuestra forma de pensar personal esté por encima del pensamiento común.

3. AUDITORÍA DE IMAGEN

Este tipo de mediciones hacen parte de las nuevas tendencias del mercadeo en el mundo entero, ésta en concreto es una manera de medir la situación en que se encuentra determinada organización, identificar sus públicos, sus necesidades y al final realizar una serie de recomendaciones sobre las cuales debería fundarse una nueva etapa de las comunicaciones en ese lugar.

De la misma manera que para una empresa, la auditoría de imagen aplica para los gobiernos, con las diferencias lógicas que tienen ambos sectores, público y privado. Sin embargo, por lo complejo que resulta un estudio de esta naturaleza en una escala tan amplia como el sector público es recomendable realizarlo siguiendo todos los pasos necesarios y en lo posible, por personas expertas que tengan la práctica en entidades del Estado.

La gran disimilitud entre las auditorías de la empresa privada y las del gobierno radican en la poca disposición que suele encontrarse en el Estado para introducir cambios a sus estructuras y formas de actuar. Sin embargo, las

nuevas tendencias en el manejo de la política y las generaciones renovadas de dirigentes han entendido que los aciertos del sector privado deben ser llevados al gobierno para alcanzar niveles de crecimiento tal y como si se estuviera manejando una empresa.

En la primera fase de este trabajo se deberán delimitar los públicos con los que cuenta el gobierno para definir un trabajo individual con cada uno de ellos, esto va a permitir que la información sea más segmentada y los resultados finales y las recomendaciones puedan ser más precisas.

Además de esto, es necesario que el equipo de trabajo que esté al frente de esta auditoría tenga claridad en lo que busca y lo que espera solucionar cuando llegue al final de su labor. Es la simple planeación de todo proyecto de investigación lo que va a determinar cuál es el fondo al que se le quiere dar solución. Obviamente no vamos a conocer las razones del fallo sino cuando el estudio se haya terminado, pero si tenemos claridad con respecto a lo que está yendo mal, nuestro enfoque va a ser más directo y los resultados serán más contundentes.

Una vez determinemos qué queremos y hayamos segmentado los públicos podemos entrar en la siguiente etapa que es la elaboración de los cuestionarios para conocer la percepción individual sobre nuestro gobierno.

Estos cuestionarios deben apuntar a establecer nuestra imagen y compararla con otras instituciones de igual trascendencia. Es decir, si estamos realizando una auditoría para el gobierno en general, lo compararemos con la Iglesia Católica o con instituciones internacionales de renombre en nuestro país. Si por el contrario, realizamos una auditoría para algún ministerio o entidad estatal, la vamos a confrontar con sus pares.

En este sentido hay que solicitar a los entrevistados su valoración para cada una de las entidades consultadas con el fin de realizar un balance y a través de éste descubrir lo que se espera de la nuestra. Es importante anotar que cuanto más explícitas sean sus respuestas, mayor posibilidad vamos a tener de conocer las necesidades existentes.

Estos cuestionarios no tienen una extensión determinada, ya que la cantidad de preguntas va a estar definida por la necesidad puntual de cada ámbito del gobierno en particular. Si hay un nivel de comunicaciones mediocre, los temas

por tratar en el estudio serán más amplios, y si, al contrario, sólo se ve falencia en cuanto a la comunicación interna, se dedicarán todos los esfuerzos a mejorar esa situación.

Partamos de la base de que estamos realizando una auditoría para la entidad del gobierno encargada de la lucha contra el tráfico de drogas ilícitas, llamada Unidad de Lucha contra el Narcotráfico (ULN). Estas podrían ser unas primeras preguntas para desarrollar el estudio, que irían de lo general a lo particular:

- ¿Cuál es la visión general que usted tiene de la ULN?
- ¿Qué tan efectivos han sido los operativos emprendidos por la ULN?
- ¿Cómo calificaría la presencia de la ULN en los medios de comunicación?
- ¿Considera que la ciudadanía debe estar enterada de los operativos de incautación de narcóticos?
- ¿Qué tan efectivas son las noticias que genera la ULN, con respecto al interés de la gente?
- ¿Qué tan claras son las noticias que emite la ULN?
- ¿Con qué regularidad aparece el director de la ULN en los medios de comunicación?
- Mencione por favor una característica positiva del director de la ULN.
- Mencione por favor una característica negativa del director de la ULN.
- ¿Cuál sería una característica ideal del director de la ULN?

Con estas preguntas y otras tantas deben surgir unas buenas respuestas que empiecen a clarificar lo que buscamos. Las preguntas deben seguir la línea de indagar en materia de comunicaciones y consultar de manera precisa acerca de la percepción que tienen los entrevistados sobre el manejo de las relaciones públicas y el resto del entramado de información en la entidad.

El hecho de segmentar la investigación en sexo, edad y nivel profesional nos va a abrir la posibilidad de segmentar nuestra respuesta igualmente. Al realizar una auditoría de estas se darán cuenta de la disparidad, en algunos casos, de las respuestas de los hombres y las mujeres o de los jóvenes y los adultos. Esa diferencia determinará la forma de construir el mensaje posterior y llegar a los públicos a los que antes no alcanzábamos.

El final del trabajo llegará cuando el equipo investigador haya tabulado todas las respuestas y obtenga de ellas mismas las recomendaciones, a través

de la interpretación que se les dé. En la mayoría de los casos los entrevistados darán la pauta para implementar nuevos canales de distribución y definirán los que funcionan y desecharán los que consideran inútiles.

Es importante tener dentro de estos entrevistados a los comunicadores que cubren dentro de su fuente periodística nuestra entidad, ya que ellos son quienes reciben la información de primera mano y son nuestros aliados más valiosos en el momento de volver pública una noticia.

Igualmente la imagen con la que es percibido el responsable de la entidad o del gobierno en general, nos va a ayudar a realizar una serie de recomendaciones en materia de comunicación y telegenia para que sus mensajes, que son los mismos de la entidad, sean recibidos con mayor claridad y la difusión sea más amplia.

El equipo de comunicaciones será otro de los grandes examinados en este ejercicio, y los resultados en cuanto a transmisión de los mensajes se van a ver mejorados notablemente cuando el mismo grupo perciba sus errores o descubra sus aciertos para potenciarlos.

4. ORGANICE EL MEJOR EQUIPO DE COMUNICACIONES

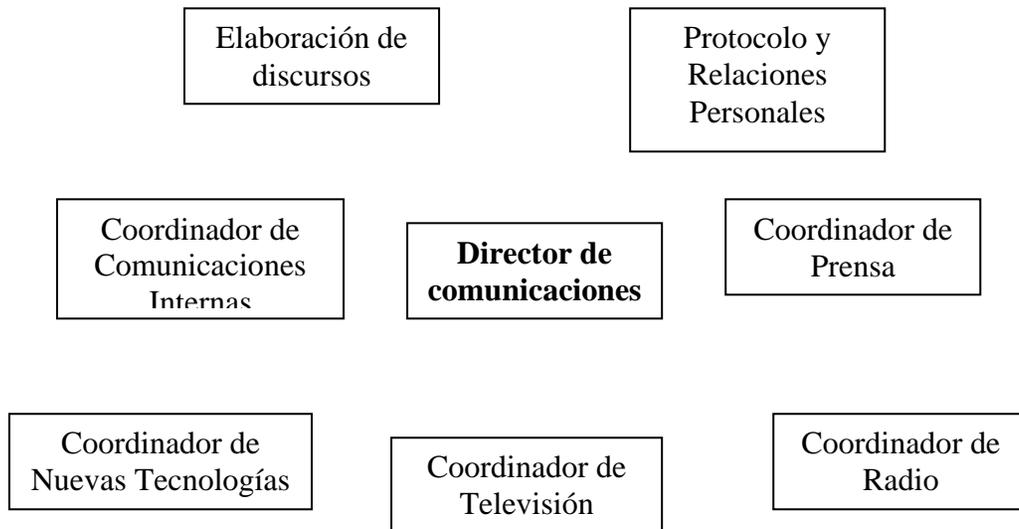
Al igual que en la campaña, el equipo de comunicaciones es uno de los que más pueden aportar para mantener un fluido contacto con los medios y con la gente en general. Es importante entregar esa responsabilidad a personas que se conozcan y que hayan demostrado una excelente capacidad de improvisación, de trabajo en equipo y de actuar bajo presión.

Es de anotar que cada gobierno tiene una estructura de sus equipos de trabajo, pero la que presentamos a continuación puede producir buenos resultados y mantener una unidad de acción con lo que se venía haciendo desde la campaña electoral. Si llegamos desde el comienzo pensando en cubrir cada uno de los flancos de la noticia, podemos conseguir un mensaje coherente que genere credibilidad en el público.

ORGANICE EL MEJOR EQUIPO DE COMUNICACIONES

Este equipo puede parecerse en muchos aspectos al de la campaña, pero el hecho de mantener responsables para cada grupo de medios ayuda a que la información que se genere desde el gobierno tenga eco y sea seguida por la mayor cantidad de personas posible.

No creo que sea necesario repetir en este apartado las funciones de cada uno de los coordinadores de medios, porque serían las mismas de quienes desempeñaron ese papel en la campaña. Con la diferencia de que los funcionarios del gobierno que realicen esas tareas trabajarán con menos presión y su horario será menos intenso.



Otros integrantes llegan al equipo para reforzar la tarea de comunicaciones dentro del gobierno:

4.1. Coordinador de nuevas tecnologías

Con la masificación de la internet, la presencia permanente en este medio se hace vital para conseguir la interacción entre el mandatario y sus gobernados. Básicamente la Red es un lugar donde se puede ubicar cualquier tipo de información que estará disponible las 24 horas del día y que ahorrará dinero y tiempo en el proceso.

Esta persona será la encargada, entre otras cosas, de mantener la presencia constante de la entidad y del gobernante y actualizar lo más inmediato posible cada paso de importancia que se realice. Sin querer sujetar esta actividad a estas tareas únicamente, aquí va una serie de recomendaciones:

- Realizar las diligencias necesarias para registrar su dominio. El nombre debe ser en lo posible lo más conciso y fácil de recordar; por ejemplo, www.mineducacion.gov, hay que tener en cuenta la costumbre de usar la extensión *.gov* del inglés *government*, o la *.gob* del español *gobierno*, en muchos países se han decidido por la primera aunque su lengua oficial sea el español. Será necesario también agregar al final la extensión otorgada a cada uno de los países, con el fin de diferenciar nuestra entidad de sus similares en otras naciones.

- Diseñar el sitio, con un guión que corresponda en primer lugar a las intenciones que se tienen con la página (de informar, de ubicar documentos o formularios para ser descargados, de entretener) y enmarcarlo en un diseño novedoso y fácil de utilizar por los cibernautas.

- Mantener actualizada la sección noticiosa del sitio, con ayuda de cada uno de los coordinadores de medios, que proporcionarán información diaria sobre las actividades que se realicen, además de fotos y videos cuando sea necesario.

4.2. Coordinador de comunicaciones internas

Aunque es necesario mantener informada a la opinión pública sobre lo que acontece en el gobierno, es de igual manera importante que las personas que conforman las entidades públicas estén enteradas de qué se hace para que sientan la dependencia como propia y conozcan cada uno de sus programas.

El profesional encargado de esta tarea deberá utilizar todos los recursos de comunicaciones internas para mercadear hacia los mismos empleados las bondades del gobierno para el que trabajan. De esta manera, además, estaremos consiguiendo un número de multiplicadores de noticias como tantos funcionarios tenga la administración.

4.3. Elaboración de discursos

En la mayoría de los cargos públicos sus titulares tienen que dirigirse a grandes auditorios para explicar alguna situación que se haya presentado, para inaugurar nuevas obras relativas a su trabajo o simplemente cuando se acepta una invitación a participar en algún evento del ramo.

En estas ocasiones los oídos de todos los presentes estarán juzgando los conocimientos y la capacidad de oratoria que tiene el dignatario, y de esa simple intervención se sacarán muchas conclusiones que pueden no ser las adecuadas si nuestro gobernante no está entrenado para hacerlo bien. Además los políticos no tienen ninguna obligación de saber hacer discursos, esa es la tarea de sus asesores de comunicación y de quienes los escriben.

El número de personas dedicadas a escribir los discursos de los dignatarios va a depender de la importancia que éstos tengan dentro del gobierno. El presidente tendrá tres o cuatro personas a su servicio en este campo, mientras que los ministros y los directores de entidades del Estado, sólo necesitarán una persona que se encargue de la redacción de los mismos.

El trabajo empieza con la invitación que llega al despacho en la que solicitan la intervención del gobernante en determinado acto, vamos a ejemplificar con un discurso ante los miembros europeos del cuerpo diplomático acreditado, en la que se celebran los cinco años del ingreso del euro como colofón a la integración del continente.

Estos son los pasos para elaborar un discurso en esta ceremonia:

- Para este evento los redactores investigarán inicialmente la historia de las conversaciones que llevaron a que surgiera la Unión Europea y los tratados que se firmaron para los primeros pasos de la integración. Cuantos más datos concretos se logre obtener, mejor será el cuerpo del discurso; aquí es necesario saber qué países estaban involucrados en el proceso, por qué razones...

- La segunda etapa es investigar acerca de las personas y encontrar en este proceso frases o citas que puedan utilizarse y que se acomoden al contexto actual, las historias personales acercan el discurso al ciudadano del común que lo oye por los medios de comunicación.

ORGANICE EL MEJOR EQUIPO DE COMUNICACIONES

- Involucrar la realidad actual con la Unión Europea y encontrarle similitudes al proceso de unificación con algún proceso que viva nuestro país en el momento presente.

- Redactar un discurso corto, coherente y claro, evitando las palabras de difícil pronunciación y los extranjerismos si nuestro gobernante tiene dificultades con los idiomas extranjeros.

- Además de esto, los números deberán escribirse en letras cuando son muy grandes y puedan poner en aprietos a quien va a leer el discurso; igualmente el discurso deberá escribirse a doble espacio y con una letra de 14 puntos como mínimo, fácil de leer.

- Es aconsejable que las páginas no vayan cosidas ni pegadas de ninguna forma. Para evitar alguna confusión, deberán enumerarse con un tamaño mayor que el de las letras en la parte inferior derecha del papel.

El 26 de julio de 2004, el primer día de la convención del Partido Demócrata, Bill Clinton fue el orador principal y en toda su intervención repetía una frase que lograba involucrar a la gente en el discurso. Contó la historia de Kerry en Vietnam y ambientó una palabra que luego se hizo propia de los convencionistas.

Decía Clinton: “Cuando Estados Unidos necesitaba hombres, Kerry dijo ¡Envíenme!”

“Ahora debemos elegir como capitán de nuestro barco a un hombre que es valiente, un buen hombre, que sabe cómo navegar el bote a través de aguas turbulentas, a mares calmos y a las partes claras de nuestra más perfecta unión (...) ¡Envíen a John Kerry a la Casa Blanca!”

Ante cada provocación de Clinton, la audiencia se paraba de sus asientos y gritaba: ¡Envíenme!

Esta es una buena estrategia para conseguir un seguimiento entusiasta de los discursos y sobre todo se presta para el campo político al dejar espacio en la intervención para que la gente las llene con un eslogan o con alguna palabra como la de los párrafos anteriores.

4.4. Protocolo y relaciones personales

Para el bien del personaje a favor del cual trabajamos, el grupo de comunicaciones deberá estar integrado por una persona encargada de velar por las relaciones públicas y cuidar cada paso que se dé en materia de protocolo. Fallar en este sentido puede dejar por el suelo la imagen del gobernante.

Baste sólo recordar a Hugo Chávez cuando en el encuentro sostenido con S.M. la reina Isabel II de Inglaterra, decidió saltarse las normas de protocolo y trató de saludarla con un beso en la mejilla, provocando la incomodidad de la reina y sus acompañantes y luego la burla en todos los periódicos del mundo.

Cada nivel de gobierno tiene un protocolo que cumplir de acuerdo con la escala social en la que se mueva el mandatario. No obstante, hay unas normas básicas en todos los cargos que deberán cumplirse al pie de la letra, sin pretender que por el nivel de la entidad o del gobernante se puedan saltar.

- Cuando se empiece este trabajo de relaciones personales y protocolo es primordial informarse de quién rige el protocolo oficial en cada país (en algunos esta función la cumple la Cancillería), y estudiar a fondo los temas con los que tendremos que vivir en cada momento.

- Las precedencias en actos oficiales es vital tenerlas claras y para no caer en alguna vergüenza se recomienda resolver estas preguntas:

- ¿Cuál invitado va primero en el orden de importancia y quiénes lo siguen?
- ¿Cómo se ubicarían los personajes en la mesa principal del evento?
- ¿En qué orden intervendrían?

- Cada una de las autoridades tiene un tratamiento especial, en la Iglesia católica los cardenales reciben tratamiento de Su Eminencia, los obispos y arzobispos de Su Excelencia, los sacerdotes de Su Reverencia. En el cuerpo diplomático, los embajadores son tratados como Su Excelencia, al igual que los jefes de Estado. Cuando algún miembro de las monarquías visite nuestro país o el presidente visite sus países deberá dirigirse a ellos con los tratamientos que dicta el protocolo, para los reyes Su Majestad, para los príncipes e infantes Su Alteza Real.

- Los símbolos tienen un significado muy especial porque son los que representan a todo un pueblo, por eso la utilización de banderas, himnos y

AHORA SÍ, ELABORE UN PLAN DE COMUNICACIONES

escudos debe ser con el mayor respeto posible y acatando las normas existentes. En un evento la bandera del país se ubicará en la mitad, a su derecha la de la región, luego a su izquierda la de la ciudad, luego a la derecha de la bandera regional, la bandera de la entidad que realiza el evento. Hay que recordar que siempre van primero las banderas de los lugares y luego la de las entidades.

- En un evento antes de empezar cada discurso el encargado de las relaciones personales verificará qué personajes de importancia hay en el recinto y elaborará, según las precedencias, una hoja de saludo con los nombres y cargos de cada uno de ellos y la tendrá en el atril para que quienes intervengan puedan hacer uso de ella.

- El responsable de las relaciones con los públicos estará al tanto de las invitaciones que se le hagan al gobernante y recomendará a cuáles se debe asistir y a cuáles hacer llegar una comunicación que lo excuse. De la misma manera, estará pendiente de las fechas importantes y recordarle al mandatario hacer llamadas o enviar notas de felicitación por nombramientos, cumpleaños, ascensos y demás.

5. AHORA SÍ, ELABORE UN PLAN DE COMUNICACIONES

Al igual que se hizo en la campaña, el equipo de comunicaciones que ya está conformado debe sostener reuniones periódicas donde se analicen los temas sobre los cuales se podría obtener beneficios de imagen para la entidad o su cabeza. Es recomendable reunir todo el equipo por lo menos una vez cada ocho días, los lunes en la mañana para determinar trabajos a realizar en el transcurso de la semana.

Las primeras reuniones de este tipo serán para discutir entre todos un plan de comunicaciones en el que cada uno de los miembros del equipo entregará su derrotero y los objetivos que espera se alcancen en determinado tiempo. Es necesario establecer un cronograma con fechas definidas para cada proyecto y situarlo en la pared de la sala de reuniones para ir midiendo cada semana el avance.

Este plan de comunicaciones debe incluir los siguientes programas:

5.1. Publicidad

Definir qué tipo de publicidad se busca para la entidad y por qué medios de comunicación saldría emitida, analizando las ventajas de cada uno de acuerdo con el Estudio General de Medios del que ya se habló en otro apartado.

5.2. Free Press

Analizar con los periodistas que cubren la entidad, la verdadera necesidad de noticias que tienen y cuál será la mejor manera de entregarla. A partir de esto, se podría hacer un manual para el desarrollo de las noticias que podrá ser consultado por cada uno de los coordinadores en el momento de transmitir una información.

5.3. Eventos

Se definirán responsables de tareas específicas en cada uno de los eventos que coordine la entidad, siempre bajo la responsabilidad del encargado de relaciones públicas y protocolo. Aquí el equipo tendrá que asumir labores colaterales a las que realiza en sus funciones diarias.

5.4. Proyectos especiales

Se definirán proyectos que por su magnitud generen un impacto noticioso por el cual se hable de nuestra entidad o del gobernante durante un tiempo prolongado. Por ejemplo, una feria del ramo en el que estemos, que tenga buena duración, a la que se inviten empresas y personajes extranjeros para darle carácter internacional.

Cada vez que sea necesario pueden ir agregándose al plan nuevas líneas de trabajo, siempre y cuando que se designe un responsable de su ejecución y esta persona rinda informes periódicos sobre sus avances.

La finalidad de un plan de comunicaciones es organizar el trabajo de la dependencia y mantener una dirección definida para obtener resultados

concretos. Por esto es necesaria la rendición de avances en las labores individuales y la capacidad de la reunión semanal de corregir el rumbo de cada proyecto si se ve que no está funcionando.

6. COMUNICACIONES INTERNAS

Su función principal será mantener informados a quienes tienen que ver directamente con la entidad o el gobierno al que asesoramos, de esta manera se evitarán grandes tropiezos por falta de comunicación y muchas de las dudas que se generan en las entidades que atrasan los proyectos, serán superadas y el ritmo de trabajo avanzará de manera más expedita.

Las comunicaciones internas tienen la gran ventaja de que los públicos objetivos ya están cautivos y su atención está garantizada al menos hasta cierto punto. Además porque sabemos cuáles son los temas que les interesan a los empleados, a los proveedores y a las demás personas a las que nos vamos a dirigir.

Con este tipo de comunicación conseguimos que la totalidad de los funcionarios se involucren en el mejoramiento de sus funciones y que se empiece a hablar el mismo lenguaje en todas las ocasiones. No hay nada más peligroso para la estabilidad de un gobierno que su misma gente esté en desacuerdo con lo que hace y desde adentro se empiece a gestar un movimiento para socavar las bases y derrumbar las buenas intenciones con que llega cada nueva administración.

Hay muchas maneras de llegar a los públicos que se van a definir, pero las más efectivas son sin duda aquellas en las que pueda haber interacción y retroalimentación de ambas partes. Nuestro objetivo más importante será identificar las necesidades de los funcionarios y llenar el vacío que ellos ven en algunas áreas de la entidad.

El coordinador de comunicaciones internas es una especie de puente tendido permanentemente entre los miembros de la entidad y las directivas, porque es quien primero conoce las inconformidades de las personas y tiene el deber de encontrarles solución por medio de la oportunidad de expresión que se brinde a través de los medios de comunicación propios.

De otro lado, este profesional deberá servir de conexión entre los funcionarios de la entidad y la persona que esté a la cabeza de la misma, para mantener un diálogo fluido y generar una confianza que permita conocer la labor que hace el directivo y divulgarla a través de sus mismos empleados.

Una buena oportunidad de generar esa confianza es apartar en la agenda semanal por lo menos cada dos días, un espacio de 15 minutos y escoger uno de los funcionarios de la entidad e informarle a través de una carta que el director o el presidente quiere tomarse un café y conversar acerca de la entidad.

La carta deberá ser escrita en papel oficial de la entidad y entregada al destinatario por el mensajero interno. Este puede ser un buen formato de carta:

Bogotá, D.C., 3 de junio de 2012

Señor
ERNESTO GIRALDO
Departamento de Contratos
Ciudad

Apreciado Ernesto:

Para mí es muy importante conocer la opinión que tienen los funcionarios sobre la gestión que se está realizando en favor de nuestra entidad y recibir las sugerencias que tienen para mejorar los índices de calidad en el servicio.

Por esto quiero que me acompañes mañana 4 de junio a tomar un café en la sala de juntas de la entidad y así poder escuchar tus opiniones sobre la situación actual de la entidad.

Cordialmente,

JUAN JIMÉNEZ RUIZ
Presidente

Como estarán pensando, esta invitación generará una alta expectativa no sólo en Ernesto Giraldo sino en toda la entidad, ya que la noticia se esparcirá como pólvora y en cada uno de los departamentos se sabrá al minuto que el presidente está citando a uno de los empleados para pedirle consejos.

La razón para hacer la *Cita del café* (que así podría llamarse) en la sala de juntas es desmitificar esos lugares que no son accesibles al común de los funcionarios y a los que nunca tendrían acceso si no es por una invitación directa de los directivos de la entidad.

Antes de la cita, el coordinador de comunicaciones internas habrá adelantado una investigación con el departamento de personal para conocer quién es el señor Giraldo y entregarle datos personales (sobre el número de hijos y sus nombres, así como el nombre de su esposa) al directivo para que pueda romper el hielo e iniciar una conversación desprovista de rigidez.

Como se dijo anteriormente, este tipo de reuniones puede realizarse dos veces por semana, en un horario que se ajuste a las conveniencias de la entidad; el resultado será una generación de confianza con el presidente y un gran sentido de pertenencia hacia la entidad.

7. DEFINA LOS PÚBLICOS

Para empezar a conseguir resultados exitosos, el equipo de comunicaciones deberá definir primero los públicos internos de la entidad, para saber la mejor manera de llegarle a cada uno de ellos y estar preparado para responder a sus inquietudes. Si ya trabajan en alguna entidad del gobierno habrán notado que el departamento de comunicaciones es el pararrayos de todos los problemas existentes y es donde se acude ante cualquier duda que asome en el trabajo cotidiano.

Generalmente esos públicos son:

7.1. Funcionarios

Lo más lógico es empezar con los que tenemos contacto todos los días, ya que ellos son los que van a establecer un canal directo de comunicación y nos van a retroalimentar, aportando su conocimiento de la entidad y brindando

sugerencias sobre qué es lo que ha funcionado en el pasado y qué les gustaría que se hiciera.

Los funcionarios tienen su lugar de trabajo en la sede de la entidad y permanecen allí la mayor parte activa de su día, construyen las relaciones de amistad allí, celebran cumpleaños, organizan fiestas y demás encuentros con sus compañeros de labores.

7.2. Contratistas

Son personas que mantienen una vinculación permanente con la entidad y desarrollan su trabajo con ella, pero su lugar de trabajo estable no es el mismo que el de los funcionarios. De esta manera su sentido de pertenencia con la entidad es menor que el del público anterior.

Sin embargo, el contacto que mantienen con los encargados de la ejecución de sus contratos les da oportunidad para, dependiendo de su carácter, construir relaciones cercanas.

Los contratistas están al tanto de las noticias que emiten sobre la entidad los diferentes medios de comunicación y le hacen seguimiento, por interés personal, a cualquier movimiento que se haga en la institución o en el gobierno para el cual trabajen.

7.3. Proveedores

Mantienen un contacto más distante, sólo sostenido por los representantes de su empresa que nos visitan ofreciendo sus servicios o productos. Su interés en la entidad es meramente comercial y las noticias que se generen van a importarle desde la perspectiva que pueda afectar sus relaciones lucrativas.

Sin embargo, su interés en mantener un contacto con la entidad los llevan a ser muy generosos en su trato y a vincularse de alguna manera en situaciones importantes como las fiestas de fin de año, las del día de la secretaria o en eventos deportivos patrocinando el equipo de la institución.

Su inquietud de conocer la situación de la entidad a través de las noticias que puedan llegarle directamente o las que reciban a través de los medios de

comunicación es grande, puesto que conocer la entidad para la que trabajan les da una gran ventaja frente a sus competidores que desean ocupar su lugar.

7.4. Compradores o usuarios de servicios (si aplica)

Es un grupo bastante interesado en el desarrollo, no de la entidad, sino de lo que ofrece la entidad. El caso de los usuarios de viajes por avión están interesados en saber que la seguridad mientras vuelen estará cubierta, pero realmente muchos de ellos no conocen que existe una entidad del gobierno que vela porque esa seguridad sea lo más alta posible.

De igual modo, las personas que ven televisión en compañía de sus hijos menores no quisieran que a las siete de la noche salieran escenas de sexo en la programación habitual; sin embargo, muchos tampoco saben que hay una Comisión de Televisión que regula el contenido de los espacios y que evita que sus hijos vean imágenes que no les corresponde ver.

Esta es una larga cadena de usuarios si tenemos en cuenta la amplitud de espacios en los que trabaja el gobierno. De esta manera son susceptibles de hacer parte de un *target* de públicos al cual deberían dirigirse las comunicaciones que los pusieran al tanto de eso que no saben, pero que quisieran saber.

7.5. Públicos vinculados

Aunque esta es una red muy amplia, es necesario hacer una distinción de las personas que tiene alguna relación con la entidad, por mínima que sea para mantener contacto permanente con todas las que participan en los procesos del gobierno.

La gran ventaja que tendríamos nosotros en este sentido es conocer lo que perciben desde afuera sobre nuestra entidad y quien la dirige, sería como una especie de complemento para la auditoría de imagen de la que ya hablamos en un apartado anterior.

En esta categoría caben los miembros de las entidades de seguridad del Estado que prestan su servicio en la entidad, las personas que de manera

continúa tienen que realizar diligencias, otras entidades del mismo gobierno o privadas que requieren los servicios y demás.

Con ellos deberá hacerse un trabajo distinto al que se va a realizar con públicos más cautivos, y nuestra mayor intención será despertar el interés permanente hacia nosotros con lo que a ellos verdaderamente les afecta de la entidad.

8. ESTABLEZCA LA MEJOR MANERA DE LLEGAR A ESOS PÚBLICOS

Cada uno de esos públicos tiene intereses distintos con la entidad a la que pertenecemos, y tiene por tanto una razón individual para permanecer allí. Nuestra labor, luego de definir quiénes son, será la de precisar la vía para entregarle la información que requieren.

Cuanto más individualizadas estén nuestras comunicaciones, mayor garantía vamos a tener de que las cosas van a salir bien. El error más común que se comete en los gabinetes de comunicación de las entidades del Estado es pensar que todos los públicos atienden a las mismas motivaciones y a partir de eso crear uno o dos medios para difundir las noticias que se generen sin darle una segmentación específica.

De acuerdo con el contacto que estos públicos tengan con nuestra institución, podemos definir el mejor mecanismo para mantener las relaciones; habrá algunos que prácticamente vivan el día a día de la entidad y deberán conocer los pormenores del funcionamiento normal, pero otros sólo harán presencia en actos específicos y la información tan particular podría parecerle sin importancia.

De igual manera vamos a valernos de la auditoría de imagen que se realizó al llegar para establecer el mecanismo más adecuado, recordando siempre que nuestra labor es llenar el vacío de información que siempre hay al instalarse un nuevo gobierno. De otra manera, ese vacío será suplido con la imaginación y los comentarios malintencionados de quienes tienen intereses distintos a los nuestros.

Los medios internos nos ofrecen tantas ventajas como queramos explotarles, son dirigidos a un público que conoce del tema sobre el que estamos hablando, que le interesa profundizar sus conocimientos sobre el mismo y que además tiene motivaciones similares a las nuestras. Esas simples razones son las que anhelarían los medios de comunicación tradicionales, porque de esta manera verían aumentada su circulación considerablemente.

Otra razón para impulsar en nuestra entidad el uso de los medios internos es que fortalecen lazos entre los mismos empleados, ya que ellos generalmente son los protagonistas de la noticia y compartirla los lleva a entrar un poco más en el corazón de sus compañeros. Tengamos presente siempre que la idea de un medio que les permita a los funcionarios estar en contacto con el resto de sus colegas aun sin conocerlos le crea a la entidad un ambiente de mayor confianza y mejor desempeño.

9. BOLETÍN INTERNO

El equipo de comunicaciones de la entidad deberá concentrarse primordialmente en esta herramienta que ofrece grandes ventajas de comunicación y mantiene lazos de información permanentes entre las directivas y sus funcionarios. Recordemos que este nicho de comunicación es uno de los más valiosos para el buen desarrollo de la entidad y que muchos problemas se evitarían si nos concentramos en mantener informada a la gente de casa.

Dependiendo de los recursos con que cuente el departamento de comunicaciones deberá implementarse una fecha de publicación del boletín interno, la sugerencia es que sea un boletín cada semana. El diseño y la calidad del papel en el que se imprima va a variar también según el presupuesto que considere debe invertirse en este campo.

No es necesario realizarlo a cuatro tintas ni en el mejor papel del mercado, pues este boletín cumple similar función informativa que los diarios: su deber es informar al personal de la entidad acerca de los sucesos más importantes de la semana, que a la semana siguiente pueden ya no ser noticia. Trabajar con papeles de mediana calidad y dos tintas nos da una buena presentación y la posibilidad de tirar más ejemplares y llegarle al máximo número de funcionarios (ojalá a todos).

El cuerpo de este boletín deberá estar desarrollado de la siguiente manera:

- En su primera página tener un destacado de las noticias más importantes para crear un impacto y conexión con el lector; hablar de las cosas cotidianas de la entidad en la que se trabaja, en la que ellos se vean reflejados, es el mejor gancho que pueden conseguir.

- En sus páginas interiores (ocho a lo sumo) se desarrollarán cada una de las informaciones sobresalientes en la portada con notas destacadas cercanas a los funcionarios que los animen a leer y se cree una especie de ansiedad cada vez que se publique el boletín.

Lo que se debe lograr con esta clase de herramientas es un gran interés de los públicos internos en las noticias que genere la entidad, y que a la vez ellos sean multiplicadores. El clima que se irá produciendo entre unos funcionarios que se sienten tenidos en cuenta y que perciben que son importantes y son parte fundamental de la entidad, será sin duda alguna lo que cualquier director de una institución del Estado soñaría.

Se recomienda una periodicidad de ocho días como mínimo para la edición de este boletín, pues es un lapso de tiempo en el que en una entidad del gobierno se registran sucesos que pueden ser mostrados como noticias para los públicos internos. La preparación de un acto en el que una gran cantidad de funcionarios está envuelto, la designación de un nuevo directivo y la necesidad de conocer sus datos personales: qué hacía antes de llegar, sus gustos, su formación... y el registro de las fechas clave que se celebran en los grupos sociales son piezas fundamentales en la construcción del boletín.

Las fotografías desempeñan un papel fundamental en el juego de espera que pretendemos crear entre los funcionarios con los boletines, una publicación que registre con fotografías los eventos en los que participan los miembros de la entidad o institución va a tener más éxito que una en la que sólo aparezcan artículos o registros textuales. Me atrevo a decir que el porcentaje de fotografías, caricaturas, cuadros y gráficos debe ser mayor que el de texto en cada boletín, 60% contra 40% es un buen equilibrio.

La selección de los temas por publicar debe estar de acuerdo con el interés que marque la coyuntura semanal; sin embargo, debe tener una línea clara dictada por la oficina de comunicaciones y será esta -por el conocimiento de los contenidos- la que defina la estructura a seguir. Un grave error que

cometen muchos comunicadores es pretender escribir todo el boletín ellos mismos; la experiencia indica que esta clase de publicaciones son mejor aceptadas y tienen amplia discusión y espera si los funcionarios participan igualmente en el proceso de redacción.

Hay una sugerencia que he hecho en varias entidades con las que he trabajado, y es que el comité de redacción de los boletines sea integrado por la persona encargada de realizarlo dentro de la oficina de comunicaciones (que actuaría como editor), el editor gráfico y que varíe su composición cada semana invitando a funcionarios de diversas áreas para que definan la línea que se va a seguir. Obviamente los mismos funcionarios escribirán algunos de los artículos.

La calidad de impresión debe ser cuidada con bastante esmero por parte del encargado del boletín interno, los boletines manchados o con imágenes borrosas o marcadas por defectos de tiraje hacen que se pierda el ánimo para seguir leyendo. Cuando unos párrafos antes se habló de la calidad media del papel y de las dos tintas a utilizar, en ningún momento se pretendió que se economizara en el proceso de impresión; ahora con los nuevos desarrollos de la industria editorial se encuentran máquinas de muy buena factura y precios verdaderamente accesibles. Realizar una búsqueda de proveedores del servicio y pedir muestras de trabajos anteriores garantiza unas publicaciones *limpias*, como se dice en el argot de los impresores.

¡El contenido va por su cuenta!

10. INTRANET

Con el avance de las nuevas tecnologías, podría pensarse que la labor de comunicaciones en un gobierno se hace mucho más fácil. Y hasta cierto punto eso es verdad, pero es necesario también mirar la otra cara de la moneda y las implicaciones que traen estos nuevos medios y la inmediatez con que los públicos objetivos de nuestra institución requieren la noticia.

Hace unos pocos años, cuando la tecnología no había avanzado hasta los niveles tan deslumbrantes de hoy, los encargados del manejo de la información en las entidades públicas tenían el tiempo que les marcaban los medios tradicionales para confeccionar la medida de la noticia y entregarla.

Hoy la hora de cierre y el *dead line* para entregar la noticia es el mismo minuto en el que se genera.

Una llamada de algún reportero pidiendo de inmediato el desarrollo de los sucesos que antes daban espera, nos obliga a utilizar bien los recursos tecnológicos con que contamos.

Esta inmediatez no sólo la exigen los periodistas, sino en mayor medida los mismos funcionarios de la entidad, porque son los que primero necesitan estar informados de lo que está pasando. Los públicos internos pueden convertirse en los mejores voceros de las noticias positivas de la entidad y los mejores colchones para aminorar el impacto que generen las negativas.

La intranet es uno de los más preciados canales de información en cualquier institución, porque ofrece doble vía de comunicación y la oportunidad de mantener al tanto de lo que hace la entidad a sus públicos más notables. En la gran mayoría de los casos sólo aprovechamos un porcentaje mínimo de las herramientas que tenemos disponibles y en este en particular se vuelve muy notoria cuando la usamos como un medio de una sola vía.

A partir de una intranet diseñada con esquemas prácticos, sencillos e interesantes a los funcionarios, podemos contar con una manera de retroalimentarnos y establecer la mejor manera de entregar esa misma información hacia fuera.

Como en todos los casos que hemos tratado (y en este con más veras) el creer que nos las sabemos todas y que no necesitamos de nadie para llevar a cabo nuestros proyectos, puede llevar al fracaso nuestra iniciativa con la intranet. Estamos ante un mundo desconocido, relativamente nuevo para el usuario común y más nuevo todavía aplicado a las comunicaciones institucionales.

Una recomendación para solucionar el pequeño problema mencionado en el párrafo anterior es apoyarnos en personas expertas en ese campo y que sepan traducir nuestras ideas de comunicadores al lenguaje técnico. Más aún, que nos puedan sugerir otras aplicaciones que ni siquiera sabíamos que existían.

Los usos que se puede dar a esta herramienta son múltiples y cada día iremos descubriendo más, pero algunos que pueden desarrollarse de manera sencilla en su entidad son los siguientes:

10.1. Resumen de medios: A través de la intranet es muy posible mantener a la totalidad de empleados que tengan acceso a un computador, enterados sobre las noticias relacionadas con la entidad en la que trabajamos. Un resumen de los principales diarios o cadenas de televisión y radio del país y una ojeada a los principales medios electrónicos internacionales puede ser útil para empezar la mañana.

Para desarrollar esto, la oficina de comunicaciones navegará a primeras horas del día buscando en la internet estas informaciones y las condensará en un resumen. Opcional: presentar un análisis de las informaciones y su relación con nuestra entidad.

10.2. Estudios de opinión: Como tenemos cubierta una gran parte de la entidad, la intranet sirve para desarrollar diferentes estudios de opinión sobre temas de carácter interno. Para alcanzar resultados más confiables es recomendable desarrollar cuestionarios muy específicos que admitan preguntas sencillas, recordemos que los funcionarios los llenarán en horas laborales y muchos de ellos no tienen tiempo para hacerlo.

Estos estudios de opinión en miniatura son más efectivos si tienen que ver con algún tema de interés de los funcionarios: otra vez me tomo la libertad de insistir en lo mismo, en buscar una identificación personal en los temas que incluyamos. A los del área de finanzas no les va a interesar llenar un cuestionario sobre atención al público, y viceversa.

10.3. Apoyo de imágenes: Como todo lo que tiene que ver con comunicar, la intranet va a ser más efectiva si va acompañada de imágenes. Cuente las historias que tenga que contar a través de la imagen, use el video y las fotografías para recordar fechas importantes y enviar recuerdos de esos momentos.

11. CARTELERAS FIJAS

Alguna vez leía que las carteleras de muro están mandadas a recoger y que su labor en el área de comunicaciones ya había terminado porque las nuevas herramientas estaban desplazando a las viejas. Yo me levanto frente a esa afirmación para decir que al contrario, que recursos como ese seguirán siendo un apoyo valioso por el buen nombre que se han labrado a través de los años.

Las ventajas que ofrecen las carteleras son:

11.1. Referente: Los funcionarios ya saben que las carteleras están ubicadas en determinado lugar de la entidad y que si requieren cierta información, deben mirar su contenido.

11.2. Actualización al minuto: Aunque lo recomendable es mantener actualizada la información de las carteleras cada día, muchas veces las necesidades de la entidad obligan a que en el transcurso del día se ubiquen allí informaciones que se deben ir variando y que sean de verdad accesibles a todos los funcionarios.

En muchos casos las carteleras son la única vía para entregar información a la totalidad de los funcionarios de una entidad, ya que es el medio de más fácil acceso y el que menos presupuesto requiere.

12. RADIO Y TELEVISIÓN

Sin ninguna duda hay que reconocer que los medios audiovisuales se han convertido desde su aparición en un referente esencial en la manera cómo se entrega la información y las noticias. Esa manera de comunicar es lo que va a definir en un porcentaje muy alto la efectividad del mensaje.

La radio y la televisión han desempeñado un papel muy importante en las comunicaciones externas y su difusión a partir de la creación de más canales de televisión y más estaciones de radio se ha hecho más cercana a las entidades. Cada vez es más fácil producir un programa de televisión o un noticiero de radio, los requerimientos técnicos son más baratos y la cantidad de personal se ha reducido notablemente.

Sólo recordemos los primeros noticieros de televisión y las cámaras que utilizaban, los grandes equipos de iluminación y de sonido para que todo

funcionara a la perfección. Ahora las cámaras digitales ofrecen la misma calidad (o mejor) que las cámaras de gran formato y con menos requisitos técnicos, es decir, trabajan con menos luz y recogen el sonido de una manera superior a las anteriores.

Sin embargo, hasta hace pocos años estos avances no se habían puesto al alcance del presupuesto de las entidades o institutos del gobierno y era impensable utilizar espacios en televisión (en radio era más factible) para difundir las noticias de interés, sin necesidad de contar con los espacios que ofrecían los noticieros tradicionales.

12.1. Radio

Hace unos años se crearon espacios institucionales de radio manejados con las mismas técnicas con que se venían manejando los noticieros radiales y esto se debía a que en su gran mayoría los encargados de las comunicaciones en las entidades del Estado eran antiguos periodistas de radio. Sin embargo, con el auge de las emisoras radiales y la cantidad de espacios, la ley de la diferenciación hizo que se empezaran a proponer nuevas opciones para estos programas institucionales.

La tendencia actual es elaborar propuestas diferentes, buscando el interés de los oyentes. Creo que no hay ningún comunicador del gobierno que se crea el cuento de que va a tener la mayor audiencia si se sienta a hablar media hora frente a un micrófono sobre lo ocurrido en esa semana en su ministerio o entidad gubernamental. Hay que ponerse en el lugar de los oyentes y conocer qué es lo que verdaderamente les interesa de la entidad en la que trabajamos, pueden ser los trámites que allí se realizan, las becas que concede, los lugares de pago o algún tema que nosotros tenemos que volver interesante.

Muchas veces tenemos una mina de oro convertida en noticia y ni nos damos cuenta de ella; sólo hay que conectar lo que hacemos con el interés de las personas, y las tendremos cautivadas con nuestro trabajo.

Para un programa de radio institucional se recomiendan las siguientes acciones:

- Establecer una emisora donde podamos transmitir el espacio y procurar algún tipo de convenio. Muchas entidades del gobierno tienen sus propias

emisoras, y estarían gustosos de ceder un espacio si les vendemos el proyecto como algo que va a ser de interés para la población.

- Definir un horario adecuado, que se establecerá según el público al que vaya dirigido el programa. No son los mismos intereses los del público del ministerio de Defensa que los de la Oficina de Pasaportes, aunque los dos pertenezcan al mismo gobierno.

- Es recomendable que el espacio no dure más de media hora, para evitar cansancio entre los oyentes.

- La periodicidad del programa va a depender del contacto real que la institución tenga con el público. Unas entidades necesitarán estar informando permanentemente de las cosas que hacen y ayudando a las personas a resolver inquietudes, para ellos es una buena opción tener un espacio todos los días; mientras que para otras, con menor contacto directo, un programa semanal puede cubrir sus necesidades informativas.

- Las secciones que dividen el espacio son una manera de evitar el tedio y la monotonía; promueva llamadas de sus oyentes al aire y cree momentos de preguntas para expertos que invite a su programa.

12.2. Televisión

Los espacios institucionales en televisión requieren mayor esfuerzo, no sólo de producción, sino también de recursos. Aunque en la gran mayoría de los países el Estado controla al menos un canal de televisión, acceder a un espacio es bastante restringido y los horarios que ofrecen los canales privados para rentar no son los mejores.

Sin embargo, hay una buena posibilidad si conseguimos construir programas agradables para la teleaudiencia. Cuando trabajaba en la Aeronáutica Civil de Colombia (entidad del gobierno) se nos ocurrió la posibilidad de emitir un programa de televisión que cautivara a la gente, pues el tema aéreo vende bastante porque tiene seguidores en todas las edades. Sin embargo, fue difícil obtener el espacio en un buen horario que justificara la inversión que debería hacerse. Se pensó entonces en emitir programas que abarcaran temas específicos y dentro de ese pensamiento quisimos emitir en directo una feria aeronáutica con demostraciones de acrobacias en vuelo y todo lo demás. Aunque el tema habría sido un éxito de comunicaciones para la entidad y su asociación con esta clase de grandes despliegues, no se pudo emitir por problemas que no vale la pena mencionar.

Al punto que quiero llegar con esto es que la televisión puede concebirse como un vehículo que aunque no sería de uso permanente como la radio (por los costos que implica), podría explotarse en temas coyunturales y hacer programas especiales que cautiven al televidente.

La televisión es el medio masivo que permite un mayor despliegue de elementos de comunicación. Aunque hay más acceso a la radio que a la televisión por parte de los públicos, es importante reconocer a este medio como un gran aliado a la hora de utilizarlo para fines de comunicación de gobierno. Igualmente, como decíamos en páginas anteriores, lo atractivo en la manera de presentar el mensaje dependerá de la creatividad del equipo de comunicaciones.

La televisión ofrece todas las garantías para que la gente reciba con buen agrado la información que se le presenta, sin embargo hay que contar con el poder que les ofrece a los televidentes el control remoto y lo despiadados que nos convertimos cuando un programa no capta nuestra atención en los primeros segundos: simplemente cambiamos el canal.

13. PERMANENTE CONTACTO

Las comunicaciones y el mercadeo institucional exigen un permanente contacto con los públicos que describimos anteriormente, tanto o más que el mismo contacto al que estamos acostumbrados con los periodistas y los medios de comunicación en general que cubren nuestra área. Tenemos siempre la mala costumbre de procurar que nuestra entidad sólo se conozca hacia fuera y descuidamos nuestro ambiente más valioso, que si lo explotamos de manera adecuada se puede convertir en medios de comunicación propios.

En un estudio realizado en Inglaterra por un grupo de publicistas y expertos en mercadeo se determinó que la manera más efectiva de hacer circular una información era lo que llamaron el *spread mouth*, que consiste en divulgar persona a persona una noticia o mensaje.

El éxito de esto consiste en que cuando alguien que yo conozco me cuenta alguna cosa implícita viene la credibilidad que yo tengo en ella. Credibilidad que muchas veces no se tiene en los anuncios publicitarios o en los medios de

comunicación mismos. El concepto de terceros creíbles del que tanto hablan los españoles es un factor primordial a la hora de comunicar.

El equipo de comunicaciones de la entidad debe procurar una interacción permanente desde el primer momento del día hasta que la jornada laboral termina; este equipo debe convertirse en el más popular de la entidad, debe generar más confianza que el de finanzas, personal, administrativo y demás. Cada una de las acciones necesita ser pensada en favor de conseguir esa cercanía necesaria para que las cosas marchen.

El departamento de personal en una entidad requiere que los funcionarios mantengan sus documentos legales al día, e igualmente estar al tanto de las incapacidades laborales y demás. El de administración tiene la obligación de velar por que la entidad cumpla los parámetros que obliga la ley y otras tantas cosas, pero el de comunicaciones tiene la obligación de mantener inquebrantablemente un contacto con los públicos de la entidad, a través de los canales establecidos para eso, de los que hemos venido hablando desde el comienzo.

Puede parece sin importancia para los efectos del presente libro, pero como sugerencia casi obligada para los comunicadores de las entidades que estamos tratando, viene la norma de elemental cortesía que casi nunca aplicamos y que en nuestra área cobra más importancia que en otras: conocer el nombre de las personas con quienes interactuamos.

No pretendo decir que tengamos que saber los nombres de los mil funcionarios de la entidad, pero sí el de las personas que rodean nuestro entorno, con las que tenemos que involucrarnos para proyectos en algún momento, el de las personas que colaboran con artículos para los boletines.

Repito que puede parecer un consejo que no debería estar en un libro de comunicación política sino en uno de trato personal, pero, al contrario, considero que es donde más debería estar; porque nuestra profesión, a diferencia de muchas otras, se nutre del contacto con el ser humano. Un programador de computadoras se sienta frente a su equipo a desarrollar unos softwares increíbles, pero sin tener ninguna o muy poca interacción con personas.

Pensemos un segundo si nuestra labor se justificaría si no hubiera personas para relacionarnos con ellas. De ahí se desprenden los demás requisitos necesarios en nuestro trabajo de comunicadores.

Es importante mantener el contacto real con los funcionarios de la entidad mediante recorridos periódicos por las diferentes dependencias de la empresa, en horas laborales, para entregarles personalmente alguna información, para pedirles un concepto sobre un proyecto que tiene que ver con su área o simplemente para establecer el contacto necesario que en el futuro pueda ayudar en cualquiera de las herramientas de comunicación de la entidad.

Esta cercanía que solo se consigue con el trato presencial persona a persona, nada de teléfono, es muy útil cuando se estén desarrollando noticias que tengamos que entregar a los medios de comunicación y sea necesario recolectar material con quienes manejan el tema. Si hemos desarrollado un buen nivel de confianza laboral podremos pedir a los funcionarios que tienen que ver con la noticia, quedarse unos minutos más luego del fin de la jornada si los medios necesitan la información, o simplemente sabremos que nos darán una mano cuando más necesitemos de ellos.

14. EVENTOS

Los eventos se planean con la intención de reforzar alguna noticia que se genere desde la entidad. La carga emocional que puede imprimirse en un acto, con los factores que lo componen, como la música, la presencia de legitimadores, público masivo, etc., son un valioso recurso para fortalecer un mensaje.

Sin embargo, en repetidas ocasiones planeamos un evento sólo por hacerlo sin determinar cuál va a ser su finalidad ni qué beneficios va a traer a la entidad. Los eventos generalmente demandan una cantidad apreciable de dinero y tiempo en toda su preparación, montaje, convocatoria y realización; y de eso tenemos que sacar mayor beneficio de lo invertido.

Lo primero que hay que hacer es determinar qué clase de evento se quiere y para eso es conveniente responderse las siguientes preguntas, que pueden servir como marco de orientación para establecer primero las necesidades y luego desarrollarlas:

14.1. ¿Con medios de comunicación?

No siempre los eventos deben ser planeados para que los medios los registren ni para que lo que queremos reforzar con el acto sea conocido por el público. En estos casos será mejor llevar a cabo la reunión sin anunciarla a ningún medio, ni como comentario informal, porque de todas maneras habrá una suspicacia por parte de los periodistas y querrán saber qué se trató en el evento y lo publicarán tal como lo imaginen.

Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones sí necesitamos invitar a los medios de comunicación para que registren el acontecimiento y es cuando debemos verificar algunos datos que nos serán de gran ayuda en el momento: ¿qué cantidad de reporteros vamos a invitar?, ¿qué tan interesante puede ser el tema para ellos?, ¿cómo podemos volverlo más interesante?

Si llegamos a la conclusión de que vamos a convocar a los medios, toda la planeación cambia y habrá que disponer un escenario adecuado para los registros en televisión y en fotos. Habrá que adecuar, además, un espacio reservado para ellos con las necesidades técnicas resueltas (tomas de corriente para las luces, posibilidades de conexión al sonido, espacio para los camarógrafos, etc.)

14.2. ¿Privado o público?

Como dijimos, todos los detalles de un evento están determinados por lo que pretenda conseguirse con él. El resultado al que esperamos llegar es el que va a guiar la forma en que se realice y todas las aristas que implique su organización.

Es necesario dentro de este contexto definir si el acto debe ser público, es decir, al que puedan llegar todas las personas vinculadas con el asunto central y que les interese o solamente las personas que defina la entidad para la que trabajamos. En el primer caso habrá que tenerse en cuenta el aumento de presupuesto y los imprevistos se tienen que manejar con mayor cuidado ya que al generalizar una convocatoria nunca vamos a tener seguridad de cuántas personas van a llegar.

Sin embargo, presenta una gran ventaja que debe tenerse en cuenta y es la proyección pública que va a tener la institución y el dirigente de ésta. Cuantas más personas asistan al acto, más personas conocerán los planes que está desarrollando la entidad y crearán un vínculo directo con ella y con el gobernante.

En el segundo caso planteado, al que sólo asisten los invitados dispuestos por nosotros, podemos tener un mejor control de la situación y nuestros imprevistos se van a reducir bastante. Esto último nos permite ajustar un presupuesto menor y conocer desde la planeación datos como el sitio exacto que necesitaremos.

14.3. ¿Qué papel cumplen el gobernante y la institución?

El evento debe estar concebido para cumplir propósitos que sirvan a la entidad y al gobernante, y no al contrario. Es decir, que desde el inicio sepamos cuáles van a ser los beneficios que van a tener el gobernante y la institución. Definir si el acto va a girar en torno al discurso del directivo de la entidad o si se va a mencionar en varias ocasiones el papel de la institución en la sociedad y sus aciertos; nos va a permitir estructurar con mayor claridad un orden del día, confeccionar los discursos, determinar la interacción que van a tener los medios de comunicación y demás situaciones a favor de nuestros propósitos.

14.4. ¿Qué papel cumplen los invitados?

Siempre un evento público va a requerir legitimadores para darle más realce, lo ideal es vincular en el desarrollo del acto a personajes de más alta jerarquía pública que el director de la entidad para que atraigan la atención de los medios y de la opinión en general.

Estos personajes deben cumplir el papel de justificar con su presencia la importancia de lo que se está presentando, pero nunca deben opacar la figura de la institución ni la del directivo. En esa jornada su discurso no debe extenso, y en lo posible deben mencionar por su nombre al anfitrión y reconocer sus grandes logros.

Para todo acto debe designarse un director, que será el encargado de coordinar todo lo pertinente para que las cosas salgan bien, desde su planeación hasta el momento en que el último de los invitados deje el lugar. Tendrá que delegar muchas de sus funciones, sobre todo en la parte logística, pero seguirá siendo el responsable hasta del mínimo detalle.

Lo primero que hará esta persona una vez asuma su papel como director del evento será plantearse dos interrogantes antes de empezar a definir cualquier cosa:

- ¿Qué se quiere conseguir con el evento?
- ¿Qué impacto se espera generar?

A partir de las respuestas a estas dos inquietudes se va a empezar a construir, con calendario en mano, un cronograma de actividades que van de atrás para adelante, definiendo primero día y hora para la realización del acto. Es importante tener en cuenta para la definición de estos dos factores, revisar el calendario de eventos para esa misma fecha con el fin de que no coincida con alguno que opaque totalmente nuestra presentación, al igual que hay que considerar que la hora se ajuste a los *dead lines* de los medios de comunicación o sus transmisiones en directo.

Luego de esto y en este mismo sentido de fechas límite, el director deberá designar días de cierre y responsables para:

- Discurso.
- Materiales para entregar a los periodistas y demás invitados.
- Asuntos legales (permisos de la alcaldía si es un lugar público y demás).

Se hará un primer borrador de la lista de invitados de acuerdo con lo público o privado que se quiera el evento, la asistencia o no de los medios de comunicación. Esta lista sufrirá una cantidad de modificaciones, que al llegar a la definitiva habrá cambiado considerablemente. Recordemos que el número de invitados influirá de todas maneras en el presupuesto que se invierta en el acto.

Cuando la lista esté finalizada (nunca lo estará por completo) debe empezarse el proceso de verificar los datos de los invitados: nombres completos, cargo en la empresa, dirección física y teléfono; y con estos datos empezar a preparar las invitaciones, enviarlas y realizar un seguimiento minucioso, una a una.

Es importante seguir el protocolo para saber quiénes tienen que ser invitados de todas maneras y tener presentes siempre a los siguientes personajes para ese momento:

- Autoridades de la ciudad (civiles, militares y eclesiásticas).
- Miembros de otras entidades del gobierno afines.
- Miembros de grupos relacionados.
- Medios de comunicación.
- Personajes relacionados con la entidad (ex directores, benefactores...)

Cuando ya esté cubierto este campo, habrá que salir de la oficina a mirar varias opciones para realizar el evento y determinar si es suficientemente amplio, si tiene accesos suficientes para el número de invitados, si cumple con los aspectos de seguridad requeridos en eventos del gobierno a los que asisten numerosos personajes públicos... Una vez se tengan analizadas las opciones y se decida por uno en específico, hay que asegurar un plan B por si algo falla y tener abierta la posibilidad de que en el último minuto todo tenga que ser desviado a otro lugar.

Dentro de este mismo trabajo, antes del evento es necesario realizar como mínimo tres visitas de avanzada para determinar en la primera la conveniencia o no del lugar y si se ajusta a las necesidades que tenemos con el evento. En la segunda, para verificar que la seguridad corresponda a la que se necesita en el acto y para esto nos serviríamos de los organismos de seguridad del Estado y las delegaciones de las embajadas cuyos diplomáticos vayan a asistir.

La tercera se efectuaría unos días antes de realizarse, con el fin de establecer que no hayan imprevistos de última hora y para determinar la ubicación de las cámaras y lograr los mejores ángulos que puede dar el acto. Sin embargo, y a pesar de tener cubiertos todos estos pormenores, sigue siendo recomendable mantener siempre un lugar alternativo por si cualquier incidente impide que se lleve a cabo en el sitio escogido.

14.5. El Día D

El 6 de junio de 1944 en las playas de Normandía, en Francia, un grupo de militares (algunos dicen que más de 150.000) bajo el mando del general norteamericano Dwight D. Eisenhower llevaron a cabo la operación anfibia más grande en toda la historia de cualquier ejército o grupo de ejércitos en el

mundo. Ese día se puso a prueba un impresionante aparato de preparación que se venía estructurando con mucho tiempo de anticipación, se hicieron cambios de última hora (Eisenhower pospuso la invasión 24 horas, originalmente era el 5 de junio), se necesitaron reorientaciones y demás para llevar a buen término la operación.

Ese episodio que resumo en un párrafo, pero que fue la tabla de salvación que esperaba la Unión Soviética como única potencia que enfrentaba a los nazis, se conoce como el *Día D*. Guardadas proporciones, obviamente, es el mismo momento de definiciones que se tiene presupuestado con la culminación de los preparativos para un evento, el día de su realización.

Muchas cosas habrán de corregirse en el último minuto y muchas otras que habían sido estudiadas con sumo cuidado tendrán que desecharse, lo más importante y la regla número uno para ese día es guardar la calma. De seguro ese día será muy difícil desde el comienzo y estaremos sintiendo que cualquier complicación será el acabóse del evento y por ende, de la institución.

Para evitar situaciones como esa, una sugerencia que es válida en cualquier programación que se haga es analizar los peores escenarios y encontrarles soluciones específicas; en ese momento no habrá mucho tiempo para pensar en detalle, y tener listas las soluciones a los problemas que podrían presentarse evitará innecesarios dolores de cabeza. Ayudará tener a la mano los teléfonos de todos los participantes en la organización del evento para localizarlos al instante en cualquier caso.

Desde mucho antes de la hora fijada, alguien del equipo deberá hacerse presente en el lugar y actuar como pararrayos para los inconvenientes que pueden surgir, alguien que tenga poder de decisión y pueda tener contacto inmediato con el director del evento. Es importante que esta persona u otra que se disponga y que tenga conocimientos prácticos sobre protocolo se encargue de verificar los detalles que nunca pueden descuidarse.

Sírvase de este listado para un apoyo cuando llegue su *Día D*:

- Verificar ubicación de la mesa principal.
- Ubicación de los símbolos patrios e institucionales.
- Probar los equipos técnicos que se vayan a utilizar en las intervenciones.
- Orden de las intervenciones.
- Precedencias.

- Tratamientos protocolarios.
- Recepción de autoridades e invitados especiales.
- Recepción de asistentes.
- Recepción de los periodistas.

Cuando el gobernante o el director de la entidad para la que trabaja es invitado a un evento, es importante que desde la oficina de comunicaciones y su división de relaciones públicas se conozcan todos los datos que puedan ser de utilidad para la participación. Es recomendable tener a la mano toda la información posible del acto y la institución que lo organiza para enterar a nuestro gobernante acerca de cuál será verdaderamente su papel en el desarrollo del mismo.

Datos como los que siguen, serán de gran utilidad cuando inviten a nuestro directivo a un evento:

- Fecha, hora y posibilidades de cambio.
- Lugar de realización.
- Número de participantes en el acto.
- Nombres y funciones de los oradores.
- Verificar si dará el discurso principal.

Aunque el acto no sea nuestro y no hayamos tenido participación e injerencia en su realización, es necesario que mandemos una avanzada para que se le dé a la persona para quien trabajamos el lugar adecuado de acuerdo con su rango en el gobierno y para verificar que las cosas estén dentro de lo que a nuestra institución le interese y al propio personaje también.

15. COMUNICACIONES EXTERNAS

La razón de ser de una entidad del Estado es presentar balances positivos al público, de lo contrario se corre el riesgo de que por los amores y desamores que la gente tiene hacia los funcionarios públicos se empiece a generar una gran presión a través de los medios de comunicación, líderes de opinión y legitimadores y al final se produzca un cambio de director en esa entidad como respuesta a su falta de acción. O lo que es peor, a su falta de comunicación.

Muchas entidades han mantenido un ritmo constante de éxitos y de aciertos en su operación, pero cometen el gravísimo error de no comunicar esos logros y simplemente estos se van diluyendo en una marea de malas noticias que son por lo general aquellas con las que se vincula al sector público. En las páginas siguientes abordaremos algunas técnicas que han funcionado en gobiernos exitosos, siguiendo el rito de las gallinas: ¡cuando ponen un huevo, lo cacarean!

Hay que conocer los pasos que se vayan dando en este sentido, pues no será lo mismo comunicar esperanzas en una campaña electoral (de las que hablamos en la primera parte del libro) que comunicar realidades, que es a lo que se enfrentan todos los gobernantes día a día. Al fin lo que los ciudadanos van a esperar de su gobernante es que los buenos deseos a los que se comprometió cuando estaba en su campaña proselitista se vuelvan realidades cuando ya le hayan dado su voto de confianza y esté sentado en la silla del alcalde de la ciudad o del presidente de su país.

Nos vamos a apoyar mucho en las estrategias que marquemos en el transcurso de estas páginas, en los logros que pueden obtenerse de las comunicaciones internas y lo que podemos conseguir si convertimos en multiplicadores de buenas noticias a los funcionarios de la entidad. Pero en esta jornada de comunicaciones externas vamos a apoyarnos enormemente en los medios de comunicación y en campañas de publicidad cuando hagan falta.

Al y Laura Ries, dos eminentes expertos en comunicación, publicaron un libro titulado *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas* (Empresa Activa, 2003), en el que el título habla por sí sólo, y allí recomiendan darle paso en mayor medida al efecto de las relaciones públicas para comunicar. Es una buena estrategia porque sale muchísimo más barato contratar los servicios de un experto en comunicación y estrategia que mantener el vínculo con una agencia de publicidad. Además, construir una estrategia de comunicación es más duradero y ofrece mejores resultados que una campaña publicitaria solamente.

Cada gobernante tiene su propio estilo para ejercer su trabajo y dentro de esa potestad los hay quienes no gustan de aparecer en los medios de comunicación y, por el contrario, hay quienes no desperdician oportunidad para estar frente a una cámara de televisión o en una cabina de radio. En

muchas partes donde he prestado asesoría en el área de marketing de gobierno la primera pregunta que me hacen es: ¿cuál de las dos posiciones es la mejor?

La respuesta siempre es la misma: ninguna de las dos en grado extremo, la mejor de todas es respetar el estilo del personaje, pero ayudarle un poco en un tema que él no tiene por qué conocer.

Así como los comunicadores no tienen por qué saber en detalle acerca de construcción de carreteras o de reformas tributarias, nuestros gobernantes deben entender que su forma de cooperar en los procesos de comunicación va a determinar que la población perciba la suya como una entidad que cumple o, al contrario, como una entidad que no hace nada. Y más grave aún, que lo perciban a él como un funcionario incompetente que debería ser removido de su puesto de trabajo.

Muchas veces los gobernantes son reacios a mantener un contacto permanente con los medios de comunicación debido a que simplemente no tienen la preparación adecuada para hacerlo, y no hay nada que genere mayor carga de estrés para un funcionario que manejar una entrevista sin tener las herramientas adecuadas. Más de una vez he visto por televisión a ministros o directores de altas entidades del gobierno sudar la gota amarga frente a una cámara de televisión en una entrevista incisiva, en la que sólo pretenden buscarles la caída.

Esto último es una realidad constante en todas partes, aunque no debería ser así: el periodista que logre poner en aprietos a los gobernantes es percibido como un buen profesional que sabe hacer su trabajo. La otra cara de la moneda es que el funcionario no permita que lo pongan en aprietos y tenga un buen manejo de las cifras, proyectos presentes y futuros y demás datos que lo hagan sentir como un conocedor de su institución.

15.1. ¿Cómo las recibió? Borrón y cuenta nueva

Cuando se hace un cambio de gobierno o cuando un presidente decide remover algunos de sus ministros y nombrar otros en los cargos vacantes, empieza una serie de incertidumbres en el ambiente político y mucho más grande en el interior de la entidad ya que los funcionarios no tienen ni idea de cuáles van a ser las diferencias que van a vivir en su vida diaria y en la manera de trabajar.

Uno de los cambios más sensibles de adentro hacia fuera son las comunicaciones, por lo que decía algunos párrafos atrás, que cada gobernante tiene su estilo muy peculiar en este campo y a partir de su cercanía o lejanía con los medios se van a tener que desarrollar los planes de comunicación.

En algunos casos el directivo viene acompañado de su propio equipo de comunicaciones y es más fácil adelantar una labor pues ya se conoce el estilo de trabajar del funcionario. En otros, cuando el equipo permanece desde la administración anterior, habrá que hacer una investigación y un sondeo con el nuevo grupo directivo sobre la forma de operación.

Borrón y cuenta nueva habrá que hacerlas siempre aunque siga el mismo equipo por simple adaptación al nuevo estilo. Las variaciones se van a ir viendo en el transcurso de los días y será necesario que los medios de comunicación identifiquen que es un nuevo aire el que llega y que sus ideas son diferentes

En el momento en que se le designe como encargado del departamento de comunicaciones de una entidad del Estado (y una vez acepte, desde luego) establezca cuáles van a ser los recursos con que va a contar, cuál es el equipo humano del que puede disponer, su lugar físico de trabajo y demás situaciones que le ayuden a crear un marco para adelantar sus relaciones con los públicos externos.

Comunicar para el exterior puede parecer más importante que hacerlo hacia el interior de la entidad, sin embargo ambas situaciones hacen parte de un proceso en el que primero tienen que medirse las necesidades de la entidad antes de actuar y definir derroteros. Una entidad con buenas comunicaciones internas puede sobrellevar más fácilmente una comunicación al exterior porque sus funcionarios se han preparado para mostrar a toda costa una buena cara de la institución.

En el momento de empezar una nueva gestión, las comunicaciones, así como el resto de los procesos que se lleven a cabo en la entidad, tienen que tener un nuevo punto de partida, que no necesariamente va a cambiar el rumbo que venían trayendo, pero sí le va a imprimir el sello personal de la nueva administración.

De eso se trata este apartado, de proponer nuevas ideas que pueden marcar una diferencia y que van a permitir que los periodistas conozcan una nueva tendencia de trabajo que va a afectar también su forma de cubrir las noticias que genere la entidad para la que trabajamos. Sin importar si el equipo de comunicaciones que va a trabajar en la entidad viene desde el gobernante anterior o es completamente nuevo, debe definir de manera evidente que las comunicaciones darán a partir de ese momento un giro significativo.

Las próximas páginas ofrecen alguna claridad en los pasos recomendables para conseguir mostrar una nueva y mejorada línea en el proceso de comunicaciones externas.

16. DEFINA LOS PÚBLICOS

Al igual que como hicimos al tratar las comunicaciones internas, para empezar a desarrollar un plan de trabajo que nos ayude a enfrentar lo que hay más allá de la puerta de salida de la entidad tenemos que empezar por definir a quiénes queremos llegar y de qué manera vamos a trabajar con cada uno de los públicos con los que estamos involucrados.

Las entidades del gobierno tienen de por sí un gran número de públicos definidos desde su aparición, simplemente porque este tipo de instituciones se crean a partir de necesidades de la población. La función de una entidad estatal es brindarle soluciones a la ciudadanía, y dependiendo de su especialización va a tener más trato con un sector: ese es el público primario.

16.1. Público primario:

Es el grupo compuesto por personas que se benefician directamente de los planes que emprenda nuestra institución y va a ser tan amplio como facultades tenga la entidad para la que trabajemos. Por ejemplo, el ministerio del Interior en Argentina tiene a su cargo las siguientes dependencias, entre otras (que no están enumeradas en orden de importancia ni en jerarquía, sólo quiero mostrar la variedad de públicos primarios que puede tener una institución):

- Secretaría de Interior
- Secretaría de Asuntos Políticos
- Secretaría de Provincias
- Secretaría de Asuntos Municipales

- Dirección Nacional de Migraciones
- Dirección Nacional del Registro de las Personas
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo
- Dirección Nacional Electoral

Cada una de esas agencias del ministerio argentino del Interior tiene como razón de ser fundamental para haber sido creada, la de solucionar uno o varios problemas al segmento de la población que le corresponde. Y cada uno de esos públicos debe conocer íntimamente las noticias que se generen desde su dependencia y desde el ministerio como órgano global de su actividad.

16.2. Medios de comunicación:

Como hemos dicho a lo largo del libro, las entidades de gobierno se convierten para los medios de comunicación en fuentes especializadas que les proveen de noticias permanentemente. Si observamos con detenimiento un noticiero de televisión o leemos un diario vamos a llegar a la conclusión de que un alto porcentaje la información que allí aparece es producido por instituciones del gobierno.

Lo anterior lleva a que haya una natural relación entre los organismos estatales y los medios de comunicación, que con el avance de las comunicaciones y la necesidad de segmentar cada vez más las noticias se han especializado. Es habitual que los medios designen un reportero por cada institución de relevancia y ahí es donde nosotros como asesores de los gobiernos entramos a hacer nuestro papel, al identificar primero las necesidades de los medios y de los reporteros y luego utilizar esa información a favor nuestro cuando entregamos la noticia.

16.3. Otras entidades del gobierno:

En muchas ocasiones tendremos que realizar enlaces con otras instituciones del gobierno para apoyar nuestros programas o para apoyar los de ellos. De esa manera vamos a crear un vínculo que puede ser muy beneficioso en materia de comunicación en ese mismo momento o más adelante. Las alianzas producen mayor impacto que las actuaciones en solitario y mantener algunos amigos dentro del mismo círculo del gobierno nos puede ayudar a darle más realce a alguna propuesta nuestra.

Así las cosas, esos socios dentro del Estado son un público importante para tenerlos en cuenta y mantenerlos informados permanentemente de las acciones que haga nuestra entidad y que en un futuro podrían convertirse en un trabajo conjunto. Lo importante en materia de comunicación es mantener las puertas abiertas para el momento en que necesitemos entrar.

16.4. Población en general:

El conjunto de ciudadanos sin distingo de intereses y sin tener en cuenta su posible atención hacia las cosas que hacemos en nuestra institución es uno de los públicos más importantes y a la vez más difíciles de cautivar. Esto por dos razones sencillas, lo primero porque un gobierno se debe a la población y esa población en general es la que va a determinar si el mandatario ha sido bueno en todas sus responsabilidades. Cuando se califica a un gobernante se hace desde lo general y se emiten juicios buenos o malos sobre sus actuaciones.

Como segunda respuesta, este es un público que no tiene interés de primera mano en lo que haga la entidad porque simplemente no necesita sus servicios ni hace uso de las oficinas o de los medios que se ofrecen. Sin embargo, en algún momento necesitará asistencia o conoce alguna persona que sí la necesite.

Ahí viene lo que en este tipo de mercadeo se conoce como los terceros creíbles, y consiste en posicionar de manera tan acertada el nombre y la reputación de una entidad gubernamental en la mente del colectivo que se atreva a hablar positivamente de las cosas que ésta hace. No se si les habrá pasado algunas veces -a mí sí- que recomendamos de buena manera un restaurante o una clínica aunque nunca hayamos usado sus servicios, y eso lo hacemos simplemente porque dentro de nuestra conciencia han logrado meter la buena reputación del lugar, por medio de técnicas de propaganda tan imperceptibles que ni nos damos cuenta.

Estos cuatro públicos definidos en las páginas anteriores nos ofrecen un punto de referencia a los que siempre van a existir; sin embargo, una de las primeras tareas al llegar a la entidad o reasumir nuevamente el manejo de las comunicaciones bajo una nueva administración, necesariamente tiene que ser la de definir las contrapartes. Es la mejor manera que tenemos de empezar a

trabajar con un rumbo definido, lo contrario sería generar noticias por generarlas.

17. LOS PERIODISTAS

Son quizá los aliados más importantes que tenemos en la transmisión de los mensajes, conocen su trabajo y buscan de manera perseverante conseguir el mejor ángulo para cualquier información. Muchas veces por su alta carga de trabajo y por la obligación de cumplir con otras fuentes además de la nuestra, no perciben la importancia que tienen algunas noticias.

Nuestro papel en ese momento es descubrir para ellos el potencial que hay detrás de una información, y primero vendérsela a ellos y luego ayudarles a que la pueden vender a sus editores. Noticias fuera de lo común son aquello con que soñaría un director de medios para tener en todas sus emisiones y nosotros, que conocemos más que ellos acerca del campo en que se desempeña nuestra entidad, estamos ahí para cumplir sus deseos.

Sin embargo, antes de que esas noticias que generemos nosotros sean vistas como seguras en la programación de los noticieros o en la impresión de los periódicos, es necesario que conozcamos a quienes van a redactarlas o a darles el tratamiento adecuado para presentarlas al público.

Lo primero que hay que saber es que los periodistas no son enemigos nuestros, así en muchas ocasiones parezca que no le prestan atención a nuestro trabajo; son profesionales que cumplen con la labor de encontrar la mejor noticia para presentarla en su medio y por eso son tan selectivos. El ideal de un buen medio de comunicación es que presente siempre las mejores noticias, las que más interés despierten entre quienes sintonizan o compran sus productos.

Cada vez que salen de sus salas de redacción con una asignación buscan la mayor novedad en el tema; es muy factible que un medio haya presentado varias veces el tema de las pensiones, pero siempre habrá un enfoque diferente que sea un gancho para atraer lectores o televidentes. Nuestra estrategia de venta debe ser hacer ese trabajo por ellos antes de que lleguen a buscar la noticia: entregarles la información desde un punto de vista que de seguro les atraiga a ellos, a sus editores y al público en general.

Al comienzo del libro nos referíamos a la credibilidad que tienen los periodistas, que se convierte en ventaja y hasta en facilidad para llevarlos a un cargo público, por ejemplo. Esa credibilidad es un capital importante en el desarrollo de sus funciones y los convierte en los dueños del micrófono; mal haríamos desde una entidad como encargados de comunicaciones pretender imponer una noticia, sin indagar con los periodistas la mejor manera de llegar con ella. Saltarnos el conducto regular y tratar de publicar a la fuerza una nota, utilizando los directores del medio o sus propietarios, a la larga nos va a crear dificultades.

Es importante tener en cuenta la inmediatez con que se manejan los medios de comunicación hoy en día. Sólo preguntémonos cuál habría sido la reacción de la prensa en general si en los años de los golpes de Estado de mediados del siglo pasado se hubieran dado en un ambiente que tuviera la proliferación de medios con cubrimiento las 24 horas. Es posible que algunos ocurrieran más rápido, pero es muy posible también que otros no se hubieran producido.

Este es un factor de estrés con el que pocas profesiones conviven y es un elemento con el que tenemos que lidiar también nosotros como generadores de noticias. Los periodistas están sometidos a grandes presiones, por todos los lados que queramos mirar: tienen que entregar en su hora de cierre todas las notas que les pidieron al inicio del día, además esas notas deben tener una clara orientación que la dicta el medio de comunicación y para seguir sumando, tratan de mantener felices a sus fuentes dándoles gusto en algunas cosas que estas quieren ver publicadas.

Es por estas razones por lo que los periodistas agradecen que se les facilite su trabajo, no que se lo hagan pero sí que no tengan que volver al mismo lugar a preguntar el significado de las cifras que les acaban de entregar en un boletín, ni que tarden tres horas sentados en una sala de espera rogando a Dios que el ministro los reciba por 30 segundos mientras graban una declaración suya que será emitida en el noticiero de la noche.

17.1. Conózcalos

Una buena acción que propongo siempre en mi ejercicio de consultor es la necesidad de crear lazos de camaradería entre los periodistas y el equipo de comunicaciones de las entidades. Es el primer paso en una relación que se

convertirá muy fructífera con el pasar de los días porque habrá una colaboración de parte y parte: la entidad necesita que sus planes o proyectos sean divulgados, los medios de comunicación y los periodistas necesitan tener noticias para llenar sus noticieros y sus periódicos.

Una primera oportunidad para crear esos lazos es invitar a los reporteros que cubren el área y otros que podrían cubrirla en un remplazo o porque tangencialmente toque su fuente, y compartir con ellos un desayuno de trabajo. La idea es mostrar la disposición de la nueva administración a trabajar de cara a la comunidad a través de los medios de comunicación.

Ejercite su memoria y haga uso de una de las normas de cortesía más elementales que existen: apréndase los nombres de todos y cada uno de los periodistas con los que tenga que relacionarse en algún momento, esto le servirá para llegar más a fondo a construir una relación laboral más estrecha, más allá de los simples aspectos ordinarios de trabajo.

Lo importante aquí es que la relación de trabajo sea más productiva que la que normalmente se tiene con otras personas, por el nivel de dependencia mutua que se genera en este proceso. Unas líneas atrás decíamos que los periodistas agradecen que les faciliten su trabajo, e ir a una relación fuera de lo ordinario es sin duda una buena manera de hacer más fáciles las cosas y con beneficios para ambas partes.

Utilice las mismas estrategias que se usaron en la campaña electoral para crear vínculos con los periodistas, visítelos uno a uno en su lugar de trabajo. Recuerde que luego de invitarlos al desayuno de trabajo, ya le corresponde a usted por cortesía ir hasta el territorio de ellos y descubrir las necesidades que tienen en cuanto al cubrimiento de las noticias que generamos.

Conozca sus gustos, su manera de escribir una nota, la hora en que tienen disponible la cámara para hacer las entrevistas, cuál es la hora de cierre de cada medio, especificaciones del material gráfico, material de apoyo que necesitan para sus notas, etc.

Además de todas estas preguntas ya resueltas, usted debe pensar también en una serie de proposiciones para que ellos a su vez le ayuden a usted a que su trabajo sea más fácil. Defina temas que podrían convertirse más adelante en algún informe especial, busque pequeñas notas positivas que puedan formar

parte de un bloque en el noticiero en alguna columna del periódico; es decir, venda su trabajo de la mejor manera y estructure tan bien sus notas que llegue el momento en el que sea imposible aceptar un *no* por respuesta.

18. GENERE CONFIANZA

El activo más valioso que tiene una persona dedicada al servicio público es la credibilidad, que es el paso anterior a la confianza. Si no lo creen pregunten cuál es el estado de las carreras políticas de muchos presidentes que han caído bajo la presión de la desconfianza de su pueblo y que literalmente los han depuesto de su silla. Sin duda, a no ser que las condiciones sean muy especiales, estos gobernantes jamás volverán a tener la misma confianza con la que contaron.

Es posible que vuelvan a estar en la política luego de un tiempo, pero su regreso se verá opacado por la incertidumbre que tendrá la ciudadanía sobre si nuevamente volverá a actuar de manera indebida o si será cierto que sus relaciones no eran las adecuadas. Su segunda vez no será tan brillante y con el paso del tiempo se opacará tanto que terminará definitivamente.

Estos dos párrafos me sirven para hablar de la confianza que se debe generar, no sólo desde la oficina de comunicaciones sino desde toda la entidad, con los medios informativos. El desgaste de la credibilidad hacia un funcionario lo va a afectar a él de manera principal, pero a la institución le llegará la sacudida en algún momento. Por esto, en la mayoría de las ocasiones los presidentes, gobernadores o alcaldes acuden a la remoción del funcionario para salvar la reputación de la entidad que dirigía y la de todo el gobierno en general.

Aquí las recomendaciones son tan importantes de cumplir porque van a proteger la credibilidad que nosotros nos vamos a encargar de construir. Utilice estas observaciones cuantas veces le sea posible y piense en las consecuencias futuras si alguna vez se generaliza entre los periodistas la idea de que la institución para la que usted trabaja no cumple con lo que dice.

18.1. Respete las citas establecidas:

Cuando acuerde una cita para recibir a un medio de comunicación, hágalo teniendo en cuenta una conveniencia mutua de horarios. Revise primero su agenda y pida opciones al periodista, esto con el fin de evitar cancelar a última hora el encuentro. En los medios las salidas se programan con antelación porque hay que solicitar cámara o fotógrafo y transporte; además, recordemos que la nuestra no es la única fuente que cubre el periodista.

Cancelar a última hora o reiteradamente provoca un retraso en el trabajo diario de los medios de comunicación, que no queremos se vea afectado por culpa nuestra. Máxime cuando nosotros nos beneficiaríamos igualmente de la publicación de la noticia.

18.2. Saque tiempo para los periodistas:

Por la inmediatez de la información, muchas veces los periodistas no tienen tiempo de concertar la cita sino que llegan a la oficina del funcionario y piden hablar con él. Conocí una encargada de comunicaciones de una entidad del Estado que me contaba con bastante angustia que su jefe repetía frecuentemente, refiriéndose a los medios: "...que me esperen ellos a mí. Si me necesitan, que se aguanten".

No conocí al jefe de esta persona, pero de seguro su carácter no le ayudaba mucho en sus relaciones interpersonales y mucho menos con los públicos de su institución. Los medios no tenían un buen concepto acerca de ese señor y en muchas ocasiones preferían omitir sus declaraciones en temas de su ramo y sólo se quedaban con las de la contraparte. El desequilibrio de información era notorio y con toda seguridad esa actitud perjudicó bastante el desarrollo de la entidad durante el tiempo que estuvo dirigiéndola.

Procure que el director de su entidad se tome unos minutos para atender a un periodista que lo espera en la sala de su oficina, generalmente esos encuentros no duran más de diez minutos mientras establecen el tema, adecuan la cámara y las luces y se graba la declaración. Además de eso, el directivo deberá ofrecer a los periodistas información escrita sobre el tema que les interesa, que les hará llegar a través de su encargado de comunicaciones. Esta es otra manera de fortalecer lazos con los medios.

Un ejercicio realizado por el periódico *El Colombiano* de Medellín para determinar la accesibilidad de los funcionarios públicos a los medios de comunicación arrojó una vergonzosa falta de colaboración: de 12 llamadas realizadas a personajes de muy alto nivel, sólo una persona pasó al teléfono. El artículo que publicó el periódico dice que ninguno de los funcionarios que no respondieron la llamada devolvió la comunicación después.

Y con justa razón remata: “Vale precisar que cuando la prensa busca respuestas de los funcionarios a las problemáticas de la ciudad lo hace con todo el derecho que le asiste como vocera de los intereses de la ciudadanía. Y la mayoría de veces éstas no admiten espera, pues la prensa requiere respuestas para el día siguiente y no cuando el ‘doctor’ se digne contestar o nombrar su vocero. Ojalá que las cosas mejoren, pues así no puede administrarse una ciudad”.

18.3. Organice y participe en encuentros con los medios:

Periódicamente prepare encuentros con los periodistas y llévelos a recorrer los lugares donde tiene injerencia la entidad. En la Aeronáutica Civil de Colombia se organizaban con alguna frecuencia visitas de los periodistas al Centro de Control de Bogotá, en donde se les mostraba la manera de operar los equipos y demás instrumentos que guiaban a los aviones hasta su destino final. De esta manera se generaba confianza entre los periodistas y la administración de la entidad y se añadían valores agregados a la visita como el hablar de seguridad aérea y que la experimentaran en su visita.

19. COMUNICACIÓN PERMANENTE

Desde el inicio de este libro, creo que la palabra que más se ha repetido en todas sus formas es *comunicación* y de esa misma manera es la acción que más he recomendado en las conferencias que he dictado sobre marketing político y cuando asesoro a alguna entidad del Estado o empresa privada. Podría parecer muy simple y muy ambiguo el mensaje, ya que siempre hay quien me dice: ¿pero qué comunicamos?

La respuesta a esa inquietud tan común es más sencilla incluso que el propio planteamiento inicial, y se resume en comunicar todo y de todas las maneras posibles. Cuando estamos frente a una oficina de comunicaciones de

alguna entidad del Estado asumimos una responsabilidad bastante grande porque hacemos parte del engranaje que sostiene la imagen del gobierno entero. Cuando se vean malas obras en el ministerio de Hacienda, por ejemplo, el desgaste no lo sufre sólo el ministro sino que se erosiona completo el equipo, empezando por el presidente de la República. Lo mismo es válido también para gobiernos locales.

Desde el inicio de nuestra gestión tenemos que convertirnos en detectives para cazar cualquier noticia que se produzca en la entidad y que sea susceptible de venderse a través de los medios de comunicación públicos o de los nuestros propios.

Mantener una estrecha relación con el público debe ser una prioridad en nuestro trabajo, y más importante aún conseguir que la cabeza de la entidad comprenda la necesidad de hacer parte de ese esfuerzo de comunicación. Al fin y al cabo es la persona que nos representa y será la cara de la noticia cuando se produzca alguna desde la entidad.

Comunicar permanentemente es ofrecer varias opciones a nuestros públicos y dejarles las posibilidades de escoger cuáles noticias son de su interés. Algunas serán remitidas de manera directa desde nuestros canales de comunicación y otras tantas pasarán por el filtro de la prensa, la radio y la televisión.

Cualquiera que sea el caso tenemos que estar preparados para que de diez informaciones que promovamos, sólo tres hayan de ser publicadas. La media es fijar nuestros ojos en ese treinta por ciento que podemos conseguir y mantener algunas noticias en espera, lo que los periodistas llaman las noticias de la nevera, que son informaciones que no pierden actualidad con el paso de unos días y pueden servir en algún espacio que al final puedan ofrecernos de manera adicional.

Además de las relaciones que se han descrito en uno de los apartados anteriores con los periodistas y los medios en general, comunicar permanentemente es conseguir atender de manera directa los públicos que ya identificamos. El 70% restante de las noticias que no alcanzan a ver la luz en alguno de los medios informativos, no pueden ser un esfuerzo en vano; muchas de estas noticias no salieron porque tenían destinatarios muy

específicos y eso, al contrario de pensarlo negativamente, debe convertirse en una gran fortaleza para nuestras intenciones.

Con ese 70% vamos a mantener cubiertos la gran mayoría de los segmentos de nuestra entidad y vamos a alentar una comunicación de doble vía. La inmensa ventaja de las comunicaciones segmentadas es que a través de ellas se fomenta en mayor medida una retroalimentación en materia informativa. Sólo pensemos en las veces que nos han llegado informaciones vía correo electrónico o correo físico sobre algún tema que es de nuestro interés. La reacción general a esto es querer saber un poco más y nos vamos a preocupar por conseguir más información.

Nuestros propios medios de comunicación nos ofrecen estar en contacto con la gente cuantas veces consideremos necesario, no hay que pasar el filtro de los editores ni depender sólo del 30% al que podemos acceder. Las opciones de ganar los espacios ávidos de ser llenados están en nuestras manos y dependen de la creatividad y la atención que logremos captar entre nuestras audiencias.

Comunicar permanentemente no es sólo desde nuestra entidad hacia la calle, sino servir de traductores de los comentarios de la opinión pública y entregárselos a los gobernantes. Nuestra función desconocida y muchas veces nunca puesta en práctica, es servir de comunicadores desde fuera hacia dentro, a veces las instituciones del gobierno se convierten en fortalezas infranqueables donde no entran las reacciones de la gente. Sólo cuando los niveles de popularidad de los mandatarios empiezan a descender vertiginosamente y la gobernabilidad se hace más difícil a raíz de eso, empiezan a prenderse las alarmas.

Hay, sin embargo, muchas maneras de comunicar un mensaje y mantener la atención en cualquier tema, cualquier vía es válida para mantener una relación con nuestros públicos y cualquier forma de entregar el mensaje será igualmente legítima; por ejemplo, el ex presidente de Costa Rica y ex secretario de la OEA Miguel Ángel Rodríguez lleva siempre desde la muerte de su hijo hace más de 30 años, en un accidente de tránsito, una corbata negra en señal de duelo permanente, y si revisan las fotografías de Rodríguez podrán apreciar la manera que él escogió para expresar su dolor.

Lo importante es establecer el vehículo sobre el cual va a ir el mensaje y sostener la idea central; todas las personas que vean la corbata negra del ex presidente recordarán el mensaje que él quiere comunicar.

Comunicar, comunicar y seguir comunicando son las tres reglas de oro en el trabajo de una entidad estatal, porque las cosas buenas que se hagan hay que resaltarlas y, por otro lado, las cosas malas podremos sortearlas más fácilmente si se establece un plan de información permanente. Esto lo veremos más en detalle en el apartado *Maneje sus crisis*.

20. BOLETÍN DE PRENSA

Es quizá la herramienta más utilizada por los gabinetes de comunicación de las entidades, cualquiera que sean, privadas y públicas; sin embargo, es la que menos resultados ofrece por su incorrecta utilización. Lo que sucede es que el boletín de prensa o comunicado de prensa, como se le conoce en algunas partes, llegó al punto de necesitar a gritos una nueva manera de desarrollarlo y esto es lo que vamos a ver en las páginas siguientes.

Lo primero que hay que hacer es resolver tres preguntas básicas que nos van a ayudar a hacer bien las cosas desde el comienzo y evitarnos un segundo boletín explicando la misma información del original. Al tener estas respuestas podemos planear no sólo el desarrollo del boletín sino la posterior convocatoria de los medios de comunicación y el seguimiento que debemos hacerle a la noticia.

Las tres preguntas mágicas que ayudarán en la planeación son:

- ¿Realmente es una noticia?
- ¿Cuáles son los puntos principales en cada etapa de la noticia o del evento?
- ¿Cuál es la información adicional en primera instancia -además del boletín- que necesitarían los medios?

Una vez tengamos por escrito las respuestas y establezcamos que esa hoja va a servir de guía para el resto del proceso, entramos en los detalles que son necesarios a la hora de elaborar el boletín. Puede ser el primer contacto que vamos a tener con los medios de comunicación sobre algún tema específico.

20.1. Defina boletines según medios y *targets*

Aunque esto implique una mayor carga laboral y un mayor proceso de investigación, se hace muy necesario fraccionar los públicos a los que se quiere llegar con la información y de igual manera hacerlo con los medios de comunicación que van a servir de intermediarios en esa entrega. Es recomendable definir a cuáles de los públicos que ya establecimos les interesa la noticia que se quiere entregar en el boletín y al mismo tiempo identificar cuáles medios de comunicación tienen mayor penetración en esos segmentos.

20.2. Evite el lenguaje interno

Creemos de manera errónea, como hemos dicho antes, que cuanto más técnico sea nuestro lenguaje y cuanto menos claros seamos a la hora de hablar, la gente va a percibir que más sabemos de un asunto. Siempre la realidad es distinta y nos encontramos con que esa idea se cae por su propio peso y que tienen más éxito las informaciones entregadas en lenguaje común que las que tiene una sobrecarga de tecnicismo.

Los boletines de prensa se escriben para que sean recibidos en última instancia por nuestros públicos, y la mayoría de ellos no manejan el lenguaje complejo que se maneja en la cotidianidad de nuestra institución.

20.3. Escriba en el lenguaje de los medios

Al contrario de la recomendación anterior, los boletines de prensa deben ser escritos en lenguaje que no produzca rechazo a los periodistas que lo reciben; al contrario, lo ideal es conseguir que lo incluyan en sus medios lo más fiel posible al escrito que hemos enviado. Adjetivos calificativos para nuestra institución, gobernante o para los logros que se han obtenido no hacen ningún bien, sería iluso siquiera pensar que el diario va a publicar frases como esta: “Para continuar con la *gran gestión* que viene haciendo el ministro de Trabajo, se va a presentar su nuevo plan de...”

Aunque suene muy básica esta recomendación final sobre los boletines de prensa, es más necesaria de lo que muchas veces se cree: hay que hacer una revisión final del texto íntegro para verificar fallas de ortografía, errores gramaticales y frases que no digan nada en su contexto. Si creen que esto no

les pasa a ustedes, hagan el ejercicio de revisar los boletines de prensa que tienen guardados en el archivo de su oficina y allí van a encontrar algunas perlititas que se avergonzarán de haber escrito.

Las veces que he trabajado en medios de comunicación me he encontrado con unas cuantas irregularidades del idioma que hacen perder el sentido a las frases en las que están, y muchos periodistas evitan el esfuerzo de interpretar qué es lo que quiso decirse y desechan la noticia. Al fin y al cabo en los medios abundan los boletines con información todos los días.

La clave de los boletines de prensa es entregar un abrebocas a la noticia fuerte y sembrar la curiosidad por el desarrollo de la misma. Luego habrá que hacer un seguimiento desde ese punto de partida hasta que la noticia haya concluido su ciclo, luego vendrán otras.

21. MEDIOS IMPRESOS

Al igual que como los utilizamos para las comunicaciones internas, los medios impresos dan un excelente resultado hacia el exterior si se incluye en ellos un contenido ameno y que tenga algún vínculo con la relación del público y la entidad. Siempre hay que tomar en cuenta que las personas que pertenecen a uno de los públicos de nuestra institución tienen alguna conexión especial con ella, un interés particular que los anima a visitar las instalaciones, hacer fila y esperar en la mayoría de los casos a que sus asuntos se resuelvan.

Esos asuntos que los vinculan de alguna manera a nuestra entidad son los que hay que descubrir y plasmar en los medios impresos que generemos desde la oficina de comunicaciones. Al igual que en todos los apartados de este libro, aquí aplica la necesidad de segmentar los públicos para obtener mejor resultados, con la gran diferencia de que no podemos pretender editar un periódico para cada uno de esos públicos.

Sin embargo, pensar en boletines externos que demanden menos presupuesto y que sean utilizados para tratar un tema en particular, nos hará el gran beneficio de multiplicar el mensaje.

21.1. Periódico institucional

Es una herramienta que no requiere un esfuerzo sobrehumano ni mayores cantidades de dinero para su realización, y produce óptimos resultados en construcción progresiva de imagen. A medida que se vayan editando más números, el efecto será mayor y los públicos definidos de nuestra entidad lo irán solicitando con más asiduidad.

Es recomendable un tiraje que abarque en buen grado los públicos a los que nos interesa llegar con el mensaje general de la entidad y que a partir de ahí se multiplique su lectura usando temas de conocimiento necesario; por ejemplo, una edición del periódico del ministerio de Justicia debe llevar una separata con leyes de reciente aprobación que sean muy utilizadas por los abogados en sus actividades diarias.

El número de ejemplares estará dictado por el tamaño de la entidad y sería irresponsable recomendar aquí un número específico. El mínimo número de páginas que debe tener un periódico de esta clase es dieciséis, donde se incluyan noticias recientes e informaciones específicas que lo hagan rotar por varias manos. La siguiente recomendación puede ayudar a darle estructura al periódico, aunque no es la única que puede usarse; lo importante en estos casos es construirlo con los recursos de información que se tengan a la mano.

Página 1:

Cabezote del periódico

Vitrina (índice)

Cuatro noticias más destacadas

Página 2:

Bandera del periódico (nombres del equipo)

Editorial o mensaje del gobernante o directivo de la entidad

Una noticia destacada

Página 3:

Dos noticias de actualidad complementadas con fotografías o gráficos

Páginas 4 y 5:

Desarrollo de las noticias de la portada

Páginas 6 y 7:

Reportaje o reportajes sobre algún tema de interés

Páginas 8 y 9:

Información específica de amplia ayuda para los públicos (leyes, requisitos para tramitar documentos, bases de algún concurso, etc.)

Página 10:

Historia de vinculación a la entidad (alguna persona reconocida que hable de sus experiencias positivas con la entidad)

Página 11:

Registro fotográfico de eventos o sucesos que se relacionen con la entidad

Páginas 12 y 13:

Respuestas a las inquietudes de los lectores

Respuestas al buzón de sugerencias o a las quejas presentadas en la oficina de *Quejas y reclamos*

Páginas 14 y 15:

Entretenimiento

Página 16:

Adelanto para el siguiente número

Campaña institucional

21.2. Boletín externo

A diferencia del boletín de prensa, este es un recurso bastante utilizado que demanda poquísimo esfuerzo y presupuesto. Su producción consta de cuatro páginas, en las que se desarrolla una sola noticia y se utilizan todos los recursos posibles para explicar en detalle el mensaje que se quiera dar. Aquí caben fotografías, cuadros estadísticos, comentarios de terceros creíbles, etc.

Es muy importante destacar que en la comunicación política, donde las situaciones que podrían parecer más inofensivas pueden desatar una tormenta, hay que dar las explicaciones lo más en detalle posible y una herramienta como esta puede estar dirigida específicamente al foco donde se esté

generando la desinformación que causaría en la mayoría de los casos una crisis.

22. INTERNET

Cuando Neil Armstrong puso por primera vez en la historia de la humanidad un pie en la superficie lunar, pronunció una frase hoy escrita en la mente de las personas progresistas que siempre miran un paso más adelante de los demás, las personas que hacen prosperar las empresas: “Un paso pequeño para un hombre, un salto gigante para la humanidad”. Sin embargo, esas personas tienen un común denominador y es el recelo con que siempre son recibidas sus iniciativas.

Lo mismo pasa en las instituciones en las que se quiere adaptar nuevas formas de trabajo, por ejemplo la internet. Desde cuando se popularizó el uso de esta nueva tecnología, que como la llegada del hombre a la Luna marcó también una era importante, todos los sectores de una entidad han acoplado sus funciones para tener el mayor provecho posible de la red.

En el área de las comunicaciones, con mayor razón hemos implementado los cambios necesarios para hacer uso de las ventajas que ofrece a nivel de inmediatez. La creación de páginas web, el envío de texto e imágenes a través del correo electrónico y el uso de la internet para conseguir información que alimente nuestros informes, se han convertido en la manera más recurrente de darle una utilidad a este nuevo medio, pero hay otras que no se han explotado aún y que podrían hacernos la vida más fácil en la oficina.

22.1. Videoconferencias

Los eventos que se promuevan en nuestra entidad pueden ser transmitidos en directo por la página web a un costo supremamente bajo. Los recursos necesarios para esa transmisión son relativamente fáciles de conseguir: un servidor que permita capacidad en la transmisión de datos (audio y video) a buena velocidad y una cámara digital que ofrezca buena resolución.

De este modo el público interesado en los eventos podrá seguirlos aunque se encuentre a kilómetros de distancia. De igual manera se puede abrir una

línea de participación a través de un *chat* para que las personas que siguen el acto hagan preguntas y estas sean respondidas de inmediato.

22.2. Agenda

Esta es una información que siempre es bien recibida por los cibernautas que tratan de acercarse a nuestra entidad a través de la página web, sin embargo generalmente estos espacios sólo se limitan a enunciar las actividades de la institución. La propuesta es que se haga un apartado dentro de la página y que a través de un link se lleve a conocer todo el *background* de los eventos o sucesos del día y además se entregue información relacionada. De esta manera estamos facilitando el trabajo a los medios de comunicación y a los públicos en general que nos siguen.

22.3. Software

Con los adelantos del día a día, ya podemos contar con cualquier *software* y demás ayudas que nos hagan más sencillo el trabajo. Es relativamente simple el desarrollo de estos instrumentos dentro de la misma institución, y sería un gran aporte (y un gran anzuelo) para las personas que tienen afinidad con nuestra rama de trabajo contar con la posibilidad de descargar programas que les sean útiles, desarrollados a la medida de sus necesidades.

Por ejemplo, para los medios de comunicación es muy ventajoso contar con un *software* que ubica noticias actualizadas de determinadas áreas de la información, en toda la red. Este programa lo ofrece una página de internet española y su descarga es gratuita.

22.4. Educación y capacitaciones varias

Hemos sostenido que la comunicación exitosa se compone en gran parte de la capacitación y de alentar los estudios para hacer más fácil el acceso a las fuentes de conocimiento. De esta manera al comprender mejor el tema del cual nuestra entidad es el responsable desde el gobierno, se atenderá en forma más exitosa el mensaje que quiera transmitirse.

Aunque nuestra entidad no tenga que ver nada con el tema de la educación, es válido programar de manera virtual cursos para aprovechar el conocimiento

que en diversas áreas tiene dicha entidad. Por citar un solo ejemplo, el ministerio de Trabajo, con toda la experiencia que tiene en reglamentaciones y demás, podría ofrecer a través de su portal de internet y haciendo uso del correo electrónico, un diplomado virtual en Reglamentación Laboral, en el que tutores expertos en esa área propongan temas de estudio y análisis, se hagan videoconferencias de apoyo y se desarrollen reportes que se enviarían por correo electrónico a los tutores.

Un diplomado de esta categoría podría desarrollarse con el siguiente cronograma:

- Promociones a través de la página de internet, medios de comunicación y correo directo sobre el diplomado (un mes).
- Inscripción virtual de los estudiantes; habría que limitar el cupo de cada edición para lograr una adecuada atención por parte de los tutores (15 días).
- Inicio de clases y desarrollo de las exposiciones teóricas (un mes y medio).
- Preparación de los temas del trabajo final por parte de los alumnos, con asesoría de los tutores (un mes).
- Envío del trabajo final.
- Puesta en común con los demás participantes (dos semanas).

La sugerencia es que dos veces por semana los estudiantes y tutores se encuentren en una sala de conferencias virtual, creada en la página web de la entidad para discutir los temas que se vayan estudiando.

22.5. Medición de opinión

Para temas muy cotidianos que no requieran una tecnicidad en la selección de muestras, ni en lo riguroso de los estudios de opinión convencionales, se puede utilizar la página web a fin de medir opiniones. Hay dispositivos que bloquean cuando más de un voto es proveniente del mismo computador y esto hace un poco más fiable el resultado, aunque hay que advertir que esta clase de mediciones no arrojan resultados creíbles en su totalidad y sólo es un termómetro de los visitantes.

Las preguntas que se hagan en estas encuestas deben ser supremamente directas y cortas y, en lo posible, cada estudio de estos debe contener una sola. El tiempo que la gente tiene para responder estos cuestionarios es muy corto y sólo harán click una vez con el *mouse* para marcar Sí o No.

23. USE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN SU FAVOR

En la película *Don Quijote*, de Orson Welles, basada en la obra cumbre de Cervantes, el Ingenioso Hidalgo al ver que advertían su paso, le dijo a su fiel escudero: “ladran, Sancho, señal que cabalgamos”. Esta frase, que tiene más significado que lo que podría parecer, nos remite al comportamiento de los medios de comunicación frente a la noticia. Muchas veces los políticos han dicho -con razón- que es importante que se hable de ellos, bien o mal, pero que se hable.

Cuando un medio de comunicación registra una noticia es porque ha pasado por un filtro y se le asignó un lugar luego de pelearlo con otras informaciones, en el apretado espacio que hoy tienen los medios.

Los medios tienen dos posibilidades de comportamiento frente a nuestra entidad, la primera es ignorarnos completamente y la segunda, servir de eco para todo lo que hacemos y que sea de interés. Hay que asimilar también, y es algo que muchos gobernantes parecen no entender, que los medios son empresas como cualquier otra y que su fin último es generar ganancias a sus propietarios. Y la única manera de producir esas utilidades es presentando noticias que atraigan audiencia.

De ahí que la gran responsabilidad de las entidades y los gobernantes que reconocen la importancia de trabajar hombro a hombro con los medios sea la de descubrir cuáles son las maneras de atraer audiencia y presentar sus noticias de este modo.

Frente a esas dos opciones de comportamiento de los medios hacia nuestra entidad y particularmente hacia el directivo, lo único aconsejable es que adopten la segunda. La primera es lo más dañino que podría pasarles en sus carreras políticas y de paso se estarían llevando la reputación y el trabajo de comunicaciones y mercadeo de años, que se haya construido en la entidad.

Sin embargo, hay que entender que en muchas ocasiones a algunos personajes les disgusta enfrentar a diario los periodistas, tener que contestar preguntas todo el tiempo y estar bajo el escrutinio de los columnistas de

opinión. Esa es una opción que en la vida pública debe asumirse y para que se lleve con mejores resultados es conveniente seguir algunas recomendaciones:

23.1. Prepárese para hacerles frente a los medios

Como todo en la vida, mantener una buena postura cuando estamos en medio de una entrevista es cuestión de práctica. Desde el inicio de la gestión, es aconsejable realizar de manera periódica ejercicios frente al espejo para determinar los defectos más visibles en su expresión facial, muchos de estos se pueden corregir si hay conciencia de que los hacemos. Cuando empezamos a desarrollar estos ejercicios vamos a descubrir que cada vez es más fácil enfrentar una cámara, inclusive parte de estos ejercicios de calentamiento se deben hacer frente a una cámara de televisión para repasar luego en un monitor la forma de responder algunas preguntas.

23.2. Explote sus habilidades natas de comunicador

Cada persona tiene una fortaleza en su relación con los públicos, algunos son más carismáticos que otros, algunos tienen mejor memoria y cuentan con la posibilidad de ofrecer más cifras y datos en sus declaraciones. De la misma manera, unas personas se sienten más cómodos frente a grandes auditorios que otras y hay quienes tienen un trato más personal que impacta entre la gente.

Todas esas características y otras tantas son las que forman la personalidad de cada ser humano y a veces ni siquiera notamos que las tenemos. Examínese en cada escenario público en el que participe y determine cómo se siente enfrentando auditorios o pequeños grupos, esto le ayudará para establecer sus fortalezas y enfocarse en ese sentido.

23.3. Descubra el mejor momento para transmitir el mensaje

Siempre hay mejores oportunidades para todo, y la transmisión de los mensajes es una de las labores que debe hacerse con mayor cuidado en una entidad del gobierno. Sin embargo, una frase causará más efecto si se dice en el momento adecuado, en el ambiente adecuado.

En la presidencia de Bill Clinton se utilizaba mucho el recurso de construir ruedas de prensa que sirvieran de excusa para convocar a los medios de comunicación a la Casa Blanca. Sin embargo, la finalidad última de esa convocatoria era sólo reunir a un puñado de medios (por lo general asisten hasta 80 medios a cada rueda de prensa) y en la sección de preguntas y respuestas el presidente, al responder una pregunta de un medio de Texas, por ejemplo, aprovechaba para lanzar la verdadera información bomba que estaban guardando, relacionada con el petróleo.

El momento perfecto era cuando los medios estuvieran reunidos y la sensación que daban era no convocar una rueda de prensa para ese tema específico sino dar la impresión de la noticia de última hora, que tiene mayores efectos mediáticos.

23.4. Capitalice sus propios errores y fortalézcase ante ellos

Hay situaciones negativas que pueden fortalecer un mensaje y darle mayor realce que el que tendría de manera normal. Antanas Mockus, quien ocupó la alcaldía de Bogotá, el segundo cargo más importante de Colombia, era el rector desconocido de la Universidad Nacional. Una tarde en el auditorio central del centro académico y ante la descortesía de los asistentes que no prestaban atención, Mockus decidió tomar una medida extrema: se desabrochó sus pantalones, los bajó y se dio la vuelta quedando de espaldas a los asistentes.

Lo que se vino para el rector fue una avalancha de críticas y la inminente renuncia a su cargo no se hizo esperar. Sin embargo, Mockus capitalizó ese error y aprovechó la popularidad que le dio el episodio para, en tres meses, luego del acto, salir elegido alcalde de la capital colombiana por votación popular.

Otra opción que tenía el ex rector era quedarse con su error, encerrarse en su casa y esperar a que la tormenta se calmara. Distinta habría sido su suerte en la vida política de Colombia, cuando gracias a su popularidad alcanzó nuevamente la alcaldía y en numerosas ocasiones lo han postulado para ser candidato a la presidencia de la República.

23.5. Cree efectos a través de las historias

Es un recurso muy válido para crear efectos de recordación ante los medios o ante los auditorios a los que asista, hablar a partir de historias simples y cotidianas; la gente recibe con mayor agrado las historias que las explicaciones difíciles de entender.

La prueba más determinante de que esto funciona son los medios de comunicación y su capacidad de mover el mundo a partir de la industria del cine. Después de casi tres mil años de la muerte de Homero, el pensador y escritor griego, la empresa cibernética Amazon.co.uk reveló que el autor es el que más vende en Gran Bretaña; todo esto luego del estreno de la cinta protagonizada por Brad Pitt, *Troya*.

El hecho de haber impulsado a un importante número de lectores a explorar por primera vez las páginas de las obras clásicas nos muestra la importancia de los medios de comunicación como contadores de historias, una virtud absorbida por el cine pero de igual proyección en el resto de ellos.

24. PERCEPCIÓN DE LA GENTE

Hay una frase que ya han releído en este libro y tiene que ver con la mujer del César, en ella se manifiesta que es muy importante lo que el público percibe y en este apartado vamos a adaptar ese significado agregando que es importante lo que se percibe, pero que es posible reorientar esa percepción popular hacia nuestro gobernante.

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra *telegenia* como *Conjunto de cualidades de una persona que la hacen atractiva en televisión*, y en la definición de *telegénico* presenta dos ejemplos ilustrativos que dicen *Un presentador telegénico. Una sonrisa telegénica*.

Esta ha sido una palabra muy poco usada en el idioma español, incluso no aparece en muchos diccionarios; pero tiene gran significado para el marketing político. El Partido Popular de España tiene un departamento de Telegenia ubicado frente a su sede en la calle Génova de Madrid, en el que se encargan de estudiar y mejorar los detalles de imagen de cada uno de los candidatos del partido y los gobernantes activos.

Dirigido por Jorge Rábago, una de las personas que he conocido a quien más apasiona esta rama de la comunicación política y me atrevería a decir que es de los que más conocen en su área, el departamento de Telegenia se preocupa hasta de los más pequeños detalles para que la gente -y los votantes en particular- tengan una buena percepción de los políticos del PP español.

Las personas del común que se sientan cada noche frente a su televisor o que en las mañanas leen el periódico buscando las noticias del día son quienes más necesitan que los gobernantes desarrollen buenas estrategias de transmisión de mensajes y que les proporcionen figuras agradables, con tonos de voz naturales pero amables. Me refiero a este *target* de la población en particular, porque primero, es el más grande, y segundo, es el que menos prevenciones tiene y cree en lo que ve.

Lo ideal es llegar a tener una amplia capacidad de transmisión de mensaje, para conseguir el mejor efecto: credibilidad. Yo le agregaría otro: recordación. “Lo que está en la mente y lo que se cree que está en la mente de las personas produce los mismos resultados”, escuché alguna vez en una conferencia sobre campañas políticas que daba un experto chileno.

Hay muchas estrategias que pueden servirnos a la hora de presentarnos ante las cámaras de televisión o ante un auditorio y muchas otras estarán determinadas por la forma de ser del personaje. Los factores que envuelven al transmisor del mensaje van a evitar distracciones que aumentan la capacidad de atención, y por tanto el nivel de creencia y recordación será mayor.

Hay ciertas recomendaciones generales que podrán ser de utilidad:

24.1. Haga un estudio de colores

De acuerdo con el color de piel de cada persona, los tonos de la ropa le favorecen su aparición ante las cámaras o en escenarios iluminados. Lo recomendable es hacer determinadas pruebas con el gobernante y utilizar varias tonalidades de colores para establecer el que mejor vaya con su tono de piel, el color de sus cejas, su pelo, etc.

24.2. Prueba de imagen

En este mismo sentido, es necesario hacer una prueba de imagen con una serie de fotografías para descubrir los defectos físicos más notables y corregirlos con el uso de maquillaje en algunas presentaciones televisivas o con la postura.

24.3. Escoger la mejor posición para fotografías y televisión

Julio Iglesias, el famosísimo cantante, se realizó un estudio en este sentido y determinó que su mejor lado para salir en fotografías es el lado derecho. Hagan el ejercicio de mirar las fotos del cantante español y las entrevistas que le hacen en la televisión y siempre lo verán en su lado derecho. El rostro es diferente en cada uno de sus dos lados, si nos tomamos una fotografía de frente y luego con ayuda de un editor de imágenes construimos un retrato sólo con el lado derecho del rostro nos daremos cuenta de que es muy diferente a si lo hiciéramos con la parte izquierda y muy distinto también al rostro original. Siempre uno de los dos lados nos favorecerá más.

24.4. Tono de voz

Decíamos antes que es agradable escuchar un tono de voz amable, que nos dé tranquilidad o que simplemente no incite a cambiar de inmediato el canal o apagar el radio. Nadie es culpable de tener una voz desagradable al oído, pero en esta época de tantos adelantos tecnológicos es imperdonable que un presidente que tiene un tono de voz chillón aparezca cada ocho días en su alocución en radio y televisión sin ninguna ayuda técnica.

Es posible modular los bajos, para ayudar a disimular las voces chillonas, de igual manera disminuir el volumen de grabación o aumentar la intensidad de captación, dependiendo de lo suave o gruesa que se tenga la voz; esto es un buen complemento a la hora de estar frente a un micrófono.

Un estudio de la Universidad de Albany dio como resultado que en la voz de las personas se puede llegar a conocer muchos aspectos de su personalidad, incluso el estudio revela que a través de ésta se puede determinar si la persona es un “aventurero sexual consumado”. Dice el análisis realizado con 149 hombres y mujeres y publicado por la BBC de Londres que “el sonido de la

voz de una persona conlleva información sobre el status biológico del que habla. Nuestra investigación muestra que la voz podría ser un medio que también contenga información sutil sobre la conducta y la configuración física”.

La investigación también señala que “quienes tienen una voz resonante y profunda son percibidos como inteligentes, populares, exitosos y son más recomendables para salir o casarse con ellos. Las personas de voz aguda dan la impresión de ser nerviosas, inseguras, emocionales e histéricas. Los que tienen voz altisonante son percibidos como protagónicos y son menos agradables que aquellos que tienen un tono de voz más suave”.

24.5. Vestuario y accesorios

Los tonos pálidos en la ropa crean un efecto desagradable en la televisión, ya que oscurecen el rostro al reflejar la intensa luz del estudio; lo más recomendable el día que se tenga una entrevista es asistir con un tono claro pero no blanco del todo, podría ser un azul claro o celeste. Sin embargo, los hombres tienen una gran ventaja con el traje porque al ser generalmente oscuro mitiga el reflejo de la luz.

Algo para recalcar es la neutralidad que debe tener un personaje en su imagen, y en esto van incluidos los accesorios extravagantes como aretes de muchos colores o que den brillos con la luz, los relojes ostentosos y demás aditamentos que en televisión en vez de crear un buen efecto, generan una distracción en la audiencia que reportará resultados negativos.

Hace más de diez años, cuando iba a realizar un video para una campaña a la alcaldía de mi ciudad, hice la recomendación de evitar rayas o cuadros en la camisa del candidato y la persona con la que habíamos contratado los equipos dijo que no había problema con eso, que sus cámaras eran de última generación y que no había riesgos de distorsiones. La verdad es que hoy, cuando ha pasado más de una década de adelantos y las cámaras actuales tienen mejor resolución que las de ese señor, aún sigo viendo en televisión distorsión producida por rayas y cuadros.

Mi recomendación hoy es la misma: ¡evitar camisas rayadas o cuadriculadas!

En algunos casos los gobernantes tienen que proyectar autoridad y para complementar sus palabras en algún discurso donde la posición del gobierno sea de mano firme, es recomendable utilizar trajes oscuros, camisas de mancuernas y corbatas de un solo color que en el inconsciente de la gente son referentes de respeto y poder.

24.6. Mire a los ojos

Todos habremos escuchado alguna vez que los ojos son el espejo del alma y yo creo que es verdad, a través de la mirada se puede revelar muchas cosas, incluso la pupila se dilata cuando estamos ante una situación incómoda o decimos alguna mentira, igualmente evitamos sostener la mirada en momentos difíciles.

La percepción positiva del público se establece también por los ojos de quien envía el mensaje, por esto es recomendable mantener siempre la mirada fija en la lente de la cámara cuando se va a responder alguna pregunta a la que se le quiere dar énfasis o simplemente cuando se esté haciendo una declaración sobre un tema crucial. De manera imaginaria divida en cuatro partes la lente de la cámara y enfóquese en el punto central, esos son los ojos de los televidentes.

Franklin Delano Roosevelt, presidente de Estados Unidos durante uno de los períodos más difíciles de la historia de ese país, logró persuadir a su pueblo de que las cosas tenían solución y a través de un *optimismo fundado* consiguió conducir a su país a través de duras pruebas como la Gran Depresión de la década de 1930 generada por la caída de la bolsa de Nueva York, una baja confianza en las instituciones y por si fuera poco, la entrada de su país a la guerra.

La receta de Roosevelt fue hablar siempre con franqueza y estructurar sus mensajes pensando en ganarse la confianza de su pueblo. Hay que anotar que él fue uno de los primeros dirigentes políticos que utilizaron de manera efectiva la comunicación a través de los medios para mantener contacto con la población. Más de 300 veces en sus años de gobierno, el presidente uso su encantador y dulce tono de voz para convencer a los norteamericanos de que las cosas iban en camino de mejorarse.

Nunca habló en la radio como si fuera el presidente, siempre logró convencer al pueblo de que podían confiar en una persona que los invitaba a mantener un encuentro periódico desde la sala, a través de los receptores que con fuerza habían llegado a las casas.

Sobre el tema de las percepciones de lo que es real y de lo que parece real, quiero traer a colación un caso muy sonado en 1991, cuando el Congreso de Estados Unidos no veía con buenos ojos la incursión de sus tropas en la que después sería conocida como la Guerra del Golfo. El 10 de octubre de ese año, en el Capitolio norteamericano compareció una enfermera de escasos 18 años que relató con lágrimas en sus ojos y con reiteradas pausas las atrocidades que cometía el régimen de Saddam Hussein en el hospital de Kuwait donde ella trabajaba. El resultado de esa sesión se vio pocos días después, cuando el entonces presidente George Bush estaba en el campo de batalla dándoles apoyo a los soldados.

La historia hasta aquí parecería normal, mientras se desvela la verdadera trama que se tejió para conseguir ese respaldo del Congreso: la supuesta enfermera no era tal, sino la hija del embajador de Kuwait en Estados Unidos y la historia relatada fue elaborada en las oficinas de una firma de relaciones públicas llamada Hill & Knowlton. Sin embargo, ya la guerra había terminado cuando se descubrió la verdad del hecho y el montaje fue tan bien estructurado que muchas personas aún no conocen esta versión.

25. RUEDAS DE PRENSA

El 9 de noviembre de 1989 un miembro del *Polit Bureau* del Partido Socialista Unificado de Alemania dijo en una rueda de prensa algo de lo que minutos más tarde se arrepintió y que sus compañeros le cobraron de manera fulminante.

En desarrollo de una rutinaria conferencia de prensa, a las seis y cincuenta y tres minutos de la tarde, Guenther Schabowski (secretario de Agitación y Propaganda) malinterpretó una información recibida el día anterior y con voz segura exclamó: “Hoy, la decisión que se ha tomado hace posible para todos los ciudadanos dejar el país a través de los puntos de frontera de Alemania del Este”. Esta respuesta la dio el portavoz, luego de ser preguntado sobre los nuevos planes de su partido acerca de la nueva ley de viaje.

Ante el asombro de los periodistas que preguntaron sin vacilar la fecha de entrada en vigor de ese anuncio, Schabowski dijo: “Si estoy informado correctamente, esa regulación se hace efectiva de inmediato”. Luego de escuchar esas increíbles palabras a través de los medios, miles de personas se apresuraron a viajar a Alemania Occidental, los guardias de frontera no sabían cómo contener semejante turba.

La verdadera situación que tenía preparada el partido era expedir una serie de permisos, pero no abrir totalmente el paso. Al fin, a las 9 de la noche de ese mismo día, los puntos fronterizos fueron abiertos y el Muro de Berlín cayó.

Lo que acabamos de leer es un clarísimo ejemplo de lo que puede suceder en una rueda de prensa si llegamos al lugar antes de haber pasado por una intensa preparación. Hay que hacer hincapié en que este tipo de encuentros con los medios de comunicación es una peligrosa exposición a todo tipo de preguntas (positivas y negativas) si no se prepara bien el tema del que se quiere hablar.

La esencia de una conferencia de prensa es entregar un tema específico y abrir luego la posibilidad de que hagan preguntas los medios asistentes para ahondar en lo que se está exponiendo. Sin embargo, sucede que en muchas ocasiones la oportunidad que tienen los medios con un micrófono en la mano y con un personaje en frente se transforma en deseos por desviar la atención del tema planteado y se enfocan en preguntar sobre asuntos totalmente distintos al convocado.

Hay que agregar también que, como en toda profesión, hay algunos periodistas malintencionados que están al acecho de conseguir exclusivas a cualquier costo, y aprovechan estos espacios abiertos para intimidar al gobernante o tratar de hacerlo caer a partir de preguntas artificiosas. El único blindaje posible para estos malos propósitos es la preparación adecuada y el entrenamiento sobre todos los temas que se desarrollen en la entidad, no únicamente el que se va a tratar en la rueda de prensa.

Cada evento de estos puede seguir un esquema de preparación definido que hará más exitoso su desarrollo y, sobre todo, nos ahorrará tiempo precioso que podemos dedicar a preparar al gobernante para su intervención.

25.1. Confirme que de verdad sí haya una noticia

Lo más perjudicial que podría pasarnos en una rueda de prensa es que no asistan los medios porque no consideren que el tema es de relevancia, o que asistan y luego empiecen a retirarse inmediatamente descubran que fueron convocados de manera inoportuna. Esta mala jugada la superamos desde el inicio, cuando nosotros mismos hagamos la evaluación sobre la importancia del mensaje que queremos entregar.

Actúe como periodista por un momento y pregúntese si valdría la pena publicar esa información en su diario o en su noticiero. Algunos factores que van a ayudarlo a determinar la verdadera calidad de la noticia son:

- ¿Responde a intereses actuales?
- ¿Es novedoso el ángulo que se le quiere dar a la información?
- ¿Es parte de alguna polémica originada con anterioridad?
- ¿Involucra de manera escandalosa a la entidad o a sus directivas?
- ¿Es de beneficio real para el público?
- ¿Soluciona algún problema?

25.2. Elija un día y un lugar estratégicos

Para evitar inconvenientes el día de la rueda de prensa, remítase a la programación de otras entidades del gobierno que tengan un alto nivel de registro. Evite convocar una rueda de prensa para ese mismo día, si no quiere ver el espacio de los medios compartido con su noticia y la de la otra entidad, o lo más grave aún, que los medios no vayan a su conferencia por estar en otra parte.

25.3. Convoque a los medios

Luego de tener todos los espacios cubiertos y el terreno conocido, dedíquese a convocar a los medios de comunicación, con todos los datos de la rueda de prensa en la mano para estar preparados a cualquier pregunta que pueda surgir en esa primera conversación. Lo ideal para realizar esta convocatoria es seguir una serie de pautas establecidas que han demostrado efectividad comprobada:

- Llame a los medios invitados y anúncieles que va a enviar un boletín de prensa en el que incluye los datos específicos de la convocatoria. En esta llamada sólo debe anunciar el tema central y los personajes que participarán, sin embargo se debe contar con la información exacta para ampliar la invitación, si ellos lo requieren. Esta llamada se hace cuatro días antes de la rueda de prensa.

- Finalizado este proceso, se envía el boletín de prensa, con los datos ampliados y alguna revelación o declaración de las partes involucradas que sirvan como arrastre para que asistan. El boletín se enviará dos días antes de la rueda de prensa

- Nuevamente comuníquese con los periodistas reiterando la invitación, y utilice frases como: “Es que olvidé decirte que el presidente hará un anuncio que va a beneficiar al sector de los transportadores al promulgar una ley”. No termine la información, déjela empezada a propósito. Esta llamada se hará el día anterior a la rueda de prensa.

25.4. Prepare la escenografía para las fotos o para la televisión

Sería un desperdicio dejar el fondo del lugar donde se va a realizar la rueda de prensa sin aprovechar con algún significado alusivo. Sólo recordemos las intervenciones de los deportistas que al terminar los encuentros dan sus declaraciones a los medios empleando los logotipos de sus patrocinadores como fondo. Esos registros de publicidad costarían a las empresas patrocinadoras mucho dinero adicional.

La Casa Blanca tiene muy presente esta manera de aprovechar los fondos y los usa en todas las intervenciones del presidente. Además se apoya en escenarios grandes, como la naturaleza misma para dar realce a sus mensajes. En el inicio de la campaña presidencial, George W. Bush apareció ante los medios de comunicación en un escenario preparado por ex productores de televisión: un portaviones anclado cerca de la costa al que el presidente llegó minutos antes de empezar su discurso cuando ya todo estaba dispuesto, el público distribuido para ser captado por la cámara justa en el momento justo, con instrucciones de aplaudir en el momento preciso.

El momento del día escogido para grabar la nota no pudo haber sido mejor, cuando Bush empezó su discurso el fondo era la puesta del sol, que es el instante donde se glorifican los hombres.

25.5. Identifique posibles preguntas

En estos encuentros con la prensa siempre hay cuestionamientos que van a salir a flote, algunos serán relacionados con el tema de la convocatoria y otros saldrán de la coyuntura que esté viviendo la ciudad o el país. La gran mayoría de esas preguntas se pueden identificar con tiempo, si pensamos como periodistas, y esto es simplemente saber de antemano qué le interesaría conocer a la gente.

Como jefe de comunicaciones, siéntese con su grupo de comunicadores una tarde dedicada a establecer cuáles serán las preguntas que seguramente les harán los periodistas en el momento de la rueda de prensa, escriba todas las que salgan en esa especie de lluvia de preguntas y distribúyalas a los que participaron en el ejercicio, con el compromiso de tenerlas resueltas en el lapso de tres días a lo sumo.

Luego reúnanse nuevamente con el mismo grupo y escúchelas, y en cada una de ellas establezca con todos, si la respuesta es creíble o si aún faltan datos que le den fuerza. Cuando hayan llegado al final, prepare un documento con todas y cada una de las preguntas y sus soluciones y entrégueselo al gobernante para que lo estudie en un período prudencial (dos o tres días) y prepárese para el siguiente paso.

25.6. Realice un simulacro

Para este evento, cite para una tarde o una mañana entera al gobernante, al grupo de comunicadores de la entidad y al de expertos en el tema del que va a tratar la rueda de prensa. En un lugar, que no sea la oficina del directivo de la institución, prepare una mesa y desarrolle un simulacro con las preguntas preparadas y otras tantas que pueden surgir en el momento.

Al día siguiente sólo usted y el gobernante preparen un *round* de preguntas y respuestas negativas, recreando un posible ataque por parte de los

periodistas asistentes. Esto le dará una inmensa seguridad a la hora de enfrentarse a los medios.

Estos simulacros deben realizarse con dos días de anticipación a la rueda de prensa el primero, y con un día el segundo.

Llegado el día del acto, lo primero que hay que hacer es probar los recursos técnicos que van a utilizarse porque es una ley fija que siempre falta un cable a último minuto o que la pantalla no funciona. Recuerde cuántas veces lo ha dejado mal un computador o un proyector o el sonido mismo en un evento que venía preparando con días de anticipación.

La rueda de prensa debe ser conducida por una persona distinta al gobernante o a quien vaya a dar las declaraciones. Se recomienda que sea el encargado de comunicaciones por el manejo que tiene de los medios y el conocimiento para afrontar algún imprevisto, además que al final podrá maniobrar de manera más conveniente en la moderación de las preguntas y respuestas.

En el momento de la intervención del personaje (que es el cuerpo central de la rueda de prensa) sólo se dispondrá de diez minutos para hacer su exposición. Aunque suene corto, este tiempo es más que suficiente para entregar un mensaje con éxito, lo ideal es resumir en esos diez minutos toda la intención del mensaje. Luego se establecerán veinte minutos para preguntas y respuestas y de manera ordenada el moderador de la rueda de prensa dará el uso de la palabra a los periodistas que la soliciten.

Al final de la conferencia de prensa se debe entregar un material impreso o digitalizado a cada uno de los participantes, en el que encontrarán la presentación que hizo el funcionario y documentos de apoyo para resolver interrogantes que no hayan quedado claros en el acto.

Esa misma tarde, el trabajo para el equipo de comunicaciones continúa:

En la página web de la entidad se debe transcribir por completo la rueda de prensa, con preguntas y respuestas incluidas y poner un *link* visible a esa transcripción. De todas maneras habrá que enviar el material que se repartió a los medios que no pudieron asistir, reforzado con fotografías y grabación en video para los medios televisivos.

De igual manera hay que cumplir con los periodistas a los que no se les respondieron sus preguntas y enviárselas prontamente.

26. DECLARACIONES RADIALES

Puede ser más difícil utilizar la radio que la televisión para emitir un mensaje, por la limitante en cuanto a la falta de la imagen que tiene este medio. Sin embargo, la amplitud de frecuencias que se tiene a través de la radio nos va a permitir llegar a más públicos y de manera más segmentada que la misma televisión.

Sólo basta mirar la cantidad de programas de radio de todos los géneros imaginables que se escuchan en el momento de explorar el dial de un lado al otro, para darnos cuenta de las posibilidades que tenemos al trabajar de manera constante con este medio.

Las entrevistas que se hacen a través de la radio tienen un componente muy diferente a las realizadas en televisión y exigen un entrenamiento. En los cursos de marketing político que he dictado, siempre procuro hacer dos talleres para confrontar a los candidatos o a los asesores de comunicación que asisten, con las dos realidades de las entrevistas en ambos medios. Siempre hay mucha más tensión en el taller de televisión y algunos prefieren no hacerlo, mientras que en el de radio se nota un ambiente más relajado y los participantes entran a la cabina con un semblante distinto.

Lo destacable en la radio es que el tiempo no apremia tanto como sí en la televisión, y hay más oportunidad de extenderse en explicaciones y en detalles que en la gran mayoría de los casos son necesarios para la comprensión del mensaje. La radio además ofrece una posibilidad de mayor seguridad en tanto que hay la certeza de que no verán nuestro nerviosismo, ni los gestos acentuados que hacemos siempre que nos encontramos en situaciones como estas.

Sin embargo, hay algunas recomendaciones de gran ayuda a la hora de enfrentar una entrevista de radio. Tanto las entrevistas telefónicas, las grabadas fuera del estudio como las realizadas en cabina, tienen sus modos de enfrentarlas de manera exitosa, hay que tener un común denominador en cada

una de ellas y es la claridad del mensaje. La radio tiene el defecto de que suprime las ayudas visuales y estas tienen que remplazarse únicamente con la voz de las personas.

26.1. Entrevistas telefónicas

La mayoría de personas que conozco (yo me incluyo) sienten nerviosismo cuando saben que su voz o su figura van a salir por un medio de comunicación. Eso es un comportamiento normal y quien se jacte de que los nervios no lo acosan en ese momento, creo que miente. Fernando González Pacheco, el popular animador, entrevistador y actor de la televisión colombiana que fue casi de los fundadores de este medio en el país, decía en cierta ocasión que luego de tanto tiempo de trabajar en lo mismo, aún sentía un vacío antes de salir en cámaras o hablar frente a un micrófono.

Es la misma sensación que se va a ir disminuyendo a medida que la entrevista avance y sentimos que estamos preparados para enfrentar las preguntas de los periodistas y que nuestras respuestas son convincentes. Es recomendable realizar ejercicios de respiración minutos antes de salir al aire, simplemente tomando aire por la nariz en grandes cantidades y expulsándolo lentamente por la boca. Repetir varias veces esta operación va a permitir que el cerebro funcione mucho mejor.

El efecto de este simple ejercicio de manera constante, ayudado con una estimulante dosis de ejercicio rutinario ayuda a que nuestro cerebro trabaje mejor; un estudio médico demostró que el cerebro consume una cuarta parte del oxígeno que nos llega al cuerpo y los resultados en lucidez, agilidad mental y oportunidad de respuesta son evidentes cuando nos preocupamos por tratar bien este órgano vital. Procure realizar la entrevista de pie, pues de esta manera el oxígeno circula mejor y evitamos que nuestra voz se oiga entrecortada.

Escuche bien la pregunta antes de empezar a responder, pida que se supriman todos los ruidos del ambiente que puedan distraerlo, preferiblemente cierre las puertas y ventanas de su oficina e imparta instrucciones en el sentido de que no le pasen llamadas mientras dure la entrevista. No encienda la radio para escucharse porque esto va a generar una serie de ruidos muy molestos y la consabida petición del periodista: “bájale un poco el volumen a su radio, por favor”.

De esta misma manera, si percibe que su voz tiene eco en el teléfono siga con su intervención de manera normal a no ser que los periodistas le pidan que se detenga mientras arreglan un problema técnico. En la gran mayoría de los casos, el eco sólo lo percibe usted.

Recuerde los nombres de los periodistas que conducirán la entrevista y refiérase a ellos un par de veces. Frases como: “en ese sentido Jaime, yo quisiera anotar que...” o “Julio yo creo que sus oyentes tienen derecho a conocer que...” pueden ser muy útiles para crear ambientes más distendidos.

No alargue ni permita que alarguen la entrevista cuando ya se ha dicho todo, no se preste al juego de repetir sus palabras durante largos períodos de tiempo. Es válido terminar un encuentro de estos, siempre y cuando que se haga en los mejores términos de cordialidad y evitando a toda costa la petulancia.

26.2. Entrevistas grabadas fuera del estudio

Estas son muy comunes y a la vez muy rápidas, se componen de un máximo de seis o siete preguntas en total y generalmente se realizan cuando el funcionario sale de algún evento al que han sido convocados los medios y al final quieren conocer sus impresiones sobre temas diversos.

Al igual que en la preparación de las ruedas de prensa, los funcionarios deben mantener una preparación constante sobre las cuestiones más sensibles referentes a su trabajo. Es importante responder de la manera más equitativa a todos los medios, sin importar lo pequeños que parezcan, cuando se tenga tiempo; sin embargo, si no hay tiempo, se debe hacer una declaración única frente a las grabadoras de los periodistas, explicándoles de antemano que debe retirarse de manera inmediata. En este caso, no responda a ningún medio en particular, porque si cae en la trampa de responder a uno solo, tendrá que hacerlo con todos.

26.3. Entrevistas en estudio

Son las más tranquilas de las tres, porque se realizan en un ambiente agradable, relajado y viendo frente a frente a la contraparte. Generalmente las

invitaciones a estos programas radiales se hacen con anticipación y se establecen los temas que se van a tratar durante la entrevista para tener la posibilidad de llegar con los datos precisos para las preguntas que van a formular. Sin embargo, temas sorpresa pueden aparecer en cualquier momento y, como siempre, hay que estar preparados y dispuestos a responder cualquier pregunta.

Lo que se va a encontrar al llegar al estudio son unos minutos para hablar de manera relajada sobre los pormenores de los temas por tratar y sobre cuál va a ser la orientación que se le dé a la entrevista. En algunos casos los periodistas preguntarán en este momento sobre temas específicos que el gobernante quiera tocar o sobre los proyectos que se relacionen con la invitación.

Al empezar el programa ya está en el ruedo. En algunas ocasiones los espacios son pregrabados y entonces podría pedir que detengan la grabación mientras organiza sus ideas o si eventualmente dice algo que no debería haber dicho. Sin embargo, parar la grabación no es recomendable por la inseguridad que estaría demostrando, sólo pida detener el programa en situaciones muy extremas.

27. LA TELEVISIÓN

Las entrevistas en televisión ofrecen grandísimas posibilidades de comunicación verbal y no verbal que refuerzan el mensaje a transmitir, tenemos a nuestro servicio el medio audiovisual por excelencia y dependiendo de nuestro entrenamiento y nuestras capacidades, vamos a explotarlo de manera favorable o, al contrario, vamos a ser tratados de manera implacable por las cámaras. En el medio televisivo se dice que hay personas a las que las cámaras las aman y otras a las que detestan, esto no es nada diferente a una buena preparación y práctica constante en el primero de los casos, y a lo inverso en el segundo.

Lo que hay que resaltar en esta parte del libro, cuando ya hemos hablado en repetidas ocasiones de cómo enfrentar la televisión, es la unidad de mensaje en el momento de transmitirlo; para conseguir buenos resultados en la comunicación oral y corporal en conjunto es recomendable seguir algunos consejos:

27.1. Familiarícese con el medio

Realice en lo posible una visita al estudio de televisión en algún momento previo a la entrevista, conocer de antemano el sitio donde se va a desarrollar el encuentro y sus equipos (luces, cables, micrófonos, equipo humano) le van a dar más tranquilidad y mayor seguridad en el momento de realizar su propia presentación.

27.2. Establezca el estilo del programa

Es recomendable conocer a la contraparte y saber su forma de actuar. Casi siempre los periodistas tienen un estilo muy particular y definido con sus invitados y en la gran mayoría de los casos no se apartarán de esa forma de ser. Es conveniente ver algunos programas para determinar la manera de preguntar y el tono agresivo o cordial de sus preguntas.

En algunos casos los productores del programa pueden enviar las preguntas que se van a hacer. Si esto se hace, aprovéchelas, lo que nunca debe hacerse es pedir las, ni pretender modificar la estructura del programa, caso contrario es preguntar en general sobre el tema a tratar. Es imperativo tener clara esa diferencia entre pedir las preguntas con anticipación y preguntar el tema en general que se va a tratar.

Igualmente hay que determinar con anticipación algunos aspectos del desarrollo del programa para la mejor construcción de su mensaje. Por ejemplo, si el público del programa es netamente juvenil, la forma en que se transmitan las ideas va a ser completamente diferentes que para un grupo de jubilados. En este mismo sentido es necesario establecer algunas pautas del programa:

- ¿Hay público invitado?
- ¿Hay posibilidades de recibir llamadas telefónicas de los televidentes?

27.3. Una vez en el estudio, adopte la postura correcta

En el momento de empezar la transmisión o la grabación del programa, hay que establecer la postura más adecuada en dos sentidos: el mensaje debe estar construido sobre unas bases muy fuertes pero muy simples. Lo complejo en la

televisión convierte una charla agradable en una disertación pesada que nadie quiere seguir.

A esta simplicidad del mensaje hay que sumar el complemento en el que se convierte nuestro cuerpo para apoyar lo que estamos diciendo. Es recomendable actuar con naturalidad, dando la sensación de comodidad y realizando movimientos con las manos de manera normal, que sirvan para enfatizar en vez de distraer.

Procure no cruzar los brazos ni mirar le reloj mientras está en un estudio de televisión porque el mensaje que va a transmitir es el de una persona impaciente, que no considera que el público merece el tiempo que le está entregando al realizar esa entrevista. De la misma manera evite estirar las piernas para no parecer falto de seriedad.

27.4. Evalúese

Luego de cada entrevista o visita a la televisión, revise lo que ocurrió y escriba sus defectos y las cosas que no le causaron buena impresión. Vea el programa e identifique las muletillas, los movimientos que no deberían haber ocurrido y su timbre de la voz.

Estas evaluaciones, que deben estar coordinadas por el jefe de comunicaciones de la institución para reconocer los fallos y los aciertos, se manifestarán en la mejora continua de sus habilidades de comunicador y cada vez le será más fácil enfrentar una cámara de televisión.

28. MANEJE SUS CRISIS

En abril de 2004 el presidente de Colombia, Álvaro Uribe, se enfrentó a un acoso por parte de los medios de comunicación, que hacían eco de las declaraciones de sus detractores en las que afirmaban que él estaba pagando con nombramientos en el servicio exterior a personas que aportaron dinero a su campaña. Ante la posibilidad de sufrir un desgaste entre la opinión pública, la Presidencia de la República emitió un boletín de prensa en el que reveló un listado de los funcionarios diplomáticos que efectivamente hicieron aportes a la campaña del entonces candidato Uribe Vélez.

Y señaló que la razón para expedir ese comunicado fue “en consideración a comentarios formulados en los medios de comunicación, en el sentido de que se promoverá un debate en el Congreso contra el Gobierno Nacional por nombrar en altos cargos del exterior a personas que habían sido donantes en la campaña del Presidente Uribe”.

La estrategia siguiente fue decir de manera abierta, en palabras del mismo mandatario, que las personas que estaban ejerciendo esos cargos tenían una hoja de vida intachable y que por sus logros académicos y de experiencia merecían estar prestando ese servicio. Y seguía diciendo que al contrario, Colombia se beneficiaba de contar con esas personas al servicio de los intereses de la Patria.

Hasta ahí llegó el escándalo y no se volvió a tocar el tema, al menos no con trascendencia.

La estrategia utilizada entonces por Uribe corresponde a lo que en marketing de gobierno se conoce como *información anticipada*, que es una técnica para desarmar al contrario demostrando que los argumentos con que podría atacarnos no son malos, como pretenden hacerlos ver. Lo importante en este caso es saber anticiparse al pensamiento de quienes quieren hacernos daño y descubrir a tiempo sus intenciones.

Pensar en el advenimiento de una crisis para un gobierno puede ser uno de los peores tropezones con los que se va a encontrar en el camino, las crisis desestabilizan todo el engranaje y en muchas ocasiones, como en el caso de Richard Nixon en Estados Unidos, de Jamil Mahuad en Ecuador, de Gonzalo Sánchez de Lozada en Bolivia y de otros tantos mandatarios de todos los niveles y alrededor del mundo entero, logran interrumpir un período constitucional provocando la renuncia a sus cargos.

Lo primero que ocurre con la llegada de un factor adverso es la pérdida de aceptación por parte de la ciudadanía, que los gobernantes tratan de sortearlo con el paso del tiempo y en algunos casos ha funcionado; sin embargo, el común denominador es que de esta primera etapa se pase a la siguiente, que llega con la pérdida de gobernabilidad.

En este momento los proyectos del gobierno -los que mantienen al mandatario en sintonía con su pueblo- se frenan y a partir de ahí llegan otras

manifestaciones que terminan con su renuncia en algunos casos o con el descrédito en todas las ocasiones. Las marchas y reacciones de la ciudadanía dan muestras de una pérdida de confianza que se convierte en el peor golpe a una estructura debilitada.

La buena noticia que contrasta con los párrafos anteriores que estaban cargados de pesimismo, es que algunas crisis se pueden prevenir y con otras tantas se puede conseguir que su efecto sea lo menos dañino posible para la imagen de la entidad y del personaje que la dirige. Hay unas guías que pueden ser de utilidad en cada entidad para prepararse frente a una situación adversa que degenera luego en una crisis.

Lo primero que hay que hacer es establecer de antemano cuáles son las amenazas más recurrentes en la institución y en este camino identifique las que provengan de los públicos externos y las que puedan originarse desde el interior mismo de la entidad. Este ejercicio puede hacerse luego de un recorrido por cada una de las áreas y determinando paso por paso los posibles orígenes de eventos negativos.

28.1. El Manual de Crisis

En este nivel es recomendable elaborar un Manual de Crisis hecho a la medida de la entidad, en el que se identifiquen los potenciales sucesos desfavorables y se les busque solución antes de que ocurran. La importancia de un manual como este es que va a explicar lo que hay que hacer en el peor momento de la institución, y recordemos que en esos momentos, cuando se tiene que actuar de manera muy rápida, no se puede pensar con calma ni evaluar realmente las soluciones.

Para construir un manual que responda a las necesidades de esos momentos tan difíciles hay que dividir en tres partes su desarrollo:

28.2. Proceso de recolección de datos

El grupo de expertos que se va a encargar de la elaboración del manual se va a reunir con los encargados de las comunicaciones de la entidad y abordarán todos los temas necesarios para establecer amenazas concretas. Luego de esta serie de reuniones en las que evaluarán el estado de la

institución en el interior en cuanto a prevención de crisis, los expertos se reunirán con las directivas para conocer sus puntos de vista acerca de los riesgos más recurrentes que acechan la entidad.

Este será un proceso en el que los que más hablarán son los funcionarios entrevistados, y los expertos cumplirán el papel de recolectar todo lo que pueda serles útil.

28.3. Identificar las amenazas y encontrarles solución desde la comunicación, la publicidad y el mercadeo

Una vez terminado el proceso de recolección de datos, el grupo asesor se reunirá para determinar cuáles son las amenazas reales que dañarían la imagen de la entidad o de sus directivas. En un tiempo prudencial, establecerán los públicos que podrían generar efectos negativos y los que podrían apoyar a la entidad en una eventualidad.

Luego, y de manera muy puntual, se establecerán las crisis que podrían hacer parte de la vida de la institución en algún momento y se buscará la solución desde tres puntos de vista:

Comunicación: En la mayoría de los casos, las crisis pueden resolverse con recursos de comunicación y manejo de medios; sin embargo, hay que establecer de antemano para cada una las mejores herramientas, técnicas y demás apoyos de relaciones públicas.

Publicidad: Aunque la publicidad cumple un papel muy preciso en las crisis, hay que utilizar campañas de rápido desarrollo para reforzar el tema comunicacional.

Mercadeo: Las acciones de mercadeo que hagan parte de una estrategia para solucionar alguna crisis tienen que llevar implícitos dos objetivos específicos: ser directas y de resultados predecibles.

Dentro de esta segunda parte del desarrollo de un Manual de Crisis hay que tener en cuenta la redacción final y el lenguaje claro en que se van a poner los términos necesarios para su posterior comprensión. Al finalizar esta etapa, el Manual ya estará listo para seguir con el proceso.

28.4. Presentación del Manual de Crisis

Lo más deseable es que el Manual sólo lo conozcan en su totalidad la persona encargada del área de comunicaciones y un representante del *staff* directivo de la entidad. Esto con el fin de evitar que las estrategias a utilizar en el desarrollo de revertir los efectos de las crisis se filtren al exterior y quede sin piso lo que se plantea en las recomendaciones que se hacen.

Se debe presentar punto por punto el contenido del Manual y explicar de manera tangible lo que se pone por escrito. Al final de la presentación deberá dejarse abierta la posibilidad de que los representantes de la entidad lo revisen y aclaren cualquier duda en un futuro encuentro.

Hay una recomendación que considero bien importante en cuanto a los manuales de crisis, y es que su desarrollo esté a cargo de verdaderos expertos en ese campo, que sepan identificar de manera correcta las amenazas. Es necesario que sean personas ajenas a la institución y que en el proceso de recolección de datos se encuentren con la realidad y emitan un juicio objetivo que de verdad sea de ayuda.

Antes de que llegue, cuando llegue y luego de que se termine, es importante mantener unas acciones coordinadas en evitar que vuelva a ocurrir una tragedia que, no importa su dimensión, siempre va a causar consecuencias dañinas para la reputación de una entidad. Para establecer toda la etapa de previsión, hay algunas estrategias que serán de mucha ayuda cuando se esté planeando la acción de comunicaciones en la institución, por ejemplo:

28.5. Peor y mejor escenario

Recree las dos clases de escenarios a los que se verá enfrentado en el caso de que a su entidad llegue una crisis que pueda poner a temblar el engranaje normal de funcionamiento. Al identificar ambas situaciones, sabremos cómo actuar y las herramientas que necesitamos utilizar.

Por ejemplo, si reconocemos que una huelga de obreros y funcionarios podría situarnos a las puertas de una crisis, desarrollemos las situaciones que surgirían de un contexto como este:

- ¿Qué pasaría si se para la productividad de la entidad?
- ¿En qué medida se afectará la atención al público?

- ¿Se dejará de recaudar dinero de alguna manera?

28.6. Comité de crisis

Una vez tome conciencia de la urgencia de adelantarse a las crisis y destinar una parte importante de sus esfuerzos para que su entidad esté preparada para esto, constituya dos comités de crisis, uno permanente que vigilará todas las posibles atmósferas que producirían una situación adversa y otro específico que se preocuparía al detalle por cada crisis que estalle y no descansará hasta terminarla.

En el comité permanente deben participar el responsable de las comunicaciones de la entidad, delegados de las áreas que podrían verse involucradas en alguna crisis y el delegado de las directivas de la entidad.

Para bajar la temperatura en momentos de tanto calor, el comunicador de la institución deberá convocar a un comité específico de crisis que será coordinado por él mismo y tendrá como participantes al director de la entidad y a los responsables del área que afecta la crisis.

28.7. Cuando llegue la crisis

Es el momento en el que tenemos que actuar de manera inmediata ya que las decisiones para resolver el *impasse* no dan espera. Lo primero, sin embargo, es mantener la calma en todo el proceso y actuar con cabeza fría, sin apasionamientos, para iniciar un procedimiento de respuesta rápido en el que estén involucradas las personas entrenadas para hacerle frente a una situación hostil como la que llegó.

Piense cuáles son los determinantes de la crisis y lo que sucedió para que se iniciara el proceso. Convoque de inmediato el comité específico para este caso en particular y entre los miembros responda como primera medida las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes provocan la crisis?
- ¿Quiénes son las víctimas directas e indirectas?
- ¿Quiénes dentro de la entidad tienen la responsabilidad de actuar frente a la crisis?

Una vez resueltos estos interrogantes empezamos a delinear un plan de trabajo enfocado en la inmediatez de la respuesta, manteniendo un ritmo constante de información hacia los medios y hacia nuestros públicos objetivo.

28.8. Después de la crisis

Heráclito de Efeso, un pensador griego nacido más de 500 años antes de Cristo, decía que “nadie se baña dos veces en el mismo río”; eso es totalmente cierto, la explicación implícita raya en lo simple pero a la vez muestra que la simplicidad es la mejor aliada de la razón (¡y en el marketing político sí que se aplica esto!)

Lo mismo pasa en una entidad cuando acaba de ocurrir un evento inesperado que dejó huellas negativas y que cambió la manera de desarrollar el trabajo en algún área específica. De las pocas cosas para las que sirve una crisis es para enseñarnos que nunca vamos a volver a enfrentarnos a una situación como esa sin saber cómo permanecer en pie. Nunca vamos a bañarnos otra vez en ese mismo río, luego de una crisis vamos a tener un blindaje construido a la medida de ese problema que nos va evitar caer en el mismo error.

Con el fin de establecer esa barrera de protección tenemos que sacar algunas conclusiones para determinar los fallos nuestros como institución que permitieron avanzar la crisis, habrá que reconocer por dónde se empezó a filtrar la crisis y cuál fue su momento de mayor fuerza. Asimismo es necesario fijar el momento de quiebre de ese evento negativo y lo que finalmente logró parar su crecimiento.

Como lo que sufre mayores daños al término de una crisis es la confianza de la gente en la entidad y en sus directivos es prioridad de la nueva etapa, reestablecer la fe en las personas y demostrar con hechos que estamos preparados para avanzar en la dirección correcta. Este será la mayor tarea de la oficina de comunicaciones de la entidad una vez superado el nocivo episodio. Algunas recomendaciones para generar nuevamente la confianza perdida son:

- Demuestre que la crisis ya está superada.
- Reconozca públicamente sus fallos y cree mecanismos para evitar que vuelvan a suceder.
- Mantenga en todo el proceso de crisis y post crisis una permanente comunicación.

- Desarrolle estrategias de responsabilidad social que acerquen la entidad a la gente.
- Preocúpese por los afectados y demuéstrelo.

En el transcurso de una crisis, lo más importante es demostrar seguridad, transparencia y accesibilidad a los medios de comunicación. Álvaro Uribe Vélez un día antes de la boda del Príncipe de Asturias en Madrid, donde se encontraba para asistir a la ceremonia, respondió frente a un grupo de periodistas que criticaban su gestión: “Donde quiera que voy hay críticos. Si me pusiera a atenderlos, no me quedaría tiempo para trabajar. Ahora un amigo me decía que si quería escogía las preguntas, pero le dije que no, que qué mejor oportunidad que ésta para despejar todas las dudas que haya. Por eso aprovechen y pregunten lo que quieran, que acá estoy para responder, no tengo temas vedados”.

29. AUMENTE O MANTENGA SU REPUTACIÓN

El conocidísimo humorista mexicano Roberto Gómez Bolaños, Chespirito, cuyos programas de televisión han sido traducidos a múltiples idiomas y se siguen emitiendo a pesar de haber pasado muchos años desde que dejó de grabarlos, dijo alguna vez del Chapulín Colorado, el simpático superhéroe que interpretaba: “El Chapulín no tenía las propiedades extraordinarias de los héroes. Era tonto, torpe y miedoso, pero también un héroe porque superaba el miedo y se enfrentaba a los problemas, y en eso precisamente consiste el heroísmo y la humanidad”.

Lo que quiso decir Chespirito es que las personas se aferran a sus similares y siguen a quienes mantienen un patrón de conducta parecido al del común de la gente. Sin embargo, los líderes en cualquiera de sus campos (político, religioso, social) son conocidos por seguir unos patrones definidos que, si bien cada uno debe tener su propio estilo, les ayudan a mantener un alto nivel de aprobación.

Junto con la confianza, la reputación se convierte en el activo más valioso que tienen los hombres públicos y el que les permitirá cumplir con lo que prometen en sus campañas electorales o simplemente desarrollar sus políticas con éxito y que sean aceptadas por la ciudadanía. Hay muchos *tips* para mejorar la popularidad de un gobernante, son estrategias de mercadeo

aplicadas a buscar la favorabilidad de un personaje; sin embargo, sería ilógico pensar que las estrategias seguidas por determinado político los van a favorecer a todos.

Cada personaje, de acuerdo con su trabajo y a su forma de ser, tendrá que descubrir sus propias potencialidades y aquí es cuando entran en escena los consultores políticos, que ayudados por la experiencia de historias triunfadoras o fracasadas, saben determinar qué cosas funcionan en determinados ambientes y qué estrategias favorecen algunas coyunturas.

Sin embargo, algunas recomendaciones al respecto pueden ayudar a descubrir la mejor manera de proyectar un personaje público y conseguir amplio beneplácito por parte de sus conciudadanos:

- Resuma lo que tenga que decir en el menor número posible de palabras para captar la atención de más gente. Marcel Duchamp el artista francés nacionalizado estadounidense que dejó un gran legado en la primera mitad del siglo pasado, decía que “Cuanto menos diga de mi trabajo, más valioso se vuelve y más hablan de él”. Para algunos esta frase podría parecerles una contradicción, teniendo en cuenta que está escrita en un texto de comunicación política; sin embargo, crear a veces esa atmósfera de intriga puede ser provechoso para que los medios terminen de buscar por sí solos el resto de la información.

Me remito de nuevo a lo que el libro contiene en muchas de sus páginas cuando se ha mencionado la simplicidad del lenguaje y la necesidad de expresar más mensaje con menos palabras. Haga el ejercicio de redactar un discurso en tres páginas a doble espacio y luego pídale al gobernante para el que trabaja que lo reduzca a dos páginas, sin quitarle el sentido; luego de revisarlo y observar que efectivamente se redujo el número de palabras pero se conservó el espíritu del mensaje, devuélvaselo y pídale nuevamente que lo reduzca a una sola página.

Para su conocimiento, este procedimiento sí se puede hacer aunque sabemos que el gobernante le va a decir que es imposible, y lo más paradójico es que en muchas ocasiones el resultado final de una página es mil veces mejor que el texto inicial de tres o cuatro folios.

Para corroborar lo dicho en los párrafos anteriores, sólo remítase a los más destacados directores de las grandes empresas para darse cuenta de las solicitudes que hacen en juntas directivas, con respecto a los proyectos millonarios que se adelantan: ¡resúmenes ejecutivos de dos páginas como máximo!

- Concéntrese en descubrir en cada conversación el lenguaje con el que habla la gente del común y utilice ese mismo sentido para comunicarse con ellos. No quiero decir que adopte necesariamente sus muletillas y palabras, sino la esencia del lenguaje, la manera como hablan, el ritmo de emoción que ponen y la expresión de sus ojos y su cuerpo en general.

Cuanto menos encumbrado sea su lenguaje, más se lo van a entender y más posibilidades hay de que sea bien recibido; la gente le teme a lo que no conoce y a lo que se aleje de su entorno natural.

Al contrario de hablar en términos incomprensibles, asuma usted mismo la profesión de titulador de noticias, que es una de las más difíciles del periodismo. Se ha dicho que Enrique Santos Castillo, jefe de redacción por 36 años y luego editor por más de 20 años del periódico *El Tiempo*, tenía una facultad increíble para este oficio y que con solo leer el primer párrafo de la noticia encontraba el titular perfecto.

La habilidad que él tenía era descubrir para el mensaje completo una frase que lo vendiera de entrada y hacer que los lectores se detuvieran a leer la noticia sin pasar de largo; es la misma destreza que deben tener los gobernantes cuando hablen para la prensa, o simplemente se dirijan a alguno de sus públicos. Nada más gratificante para un funcionario de alto rango en el gobierno, que sus palabras sean las que presenten una noticia y que no haya necesidad de agregar absolutamente nada.

- En un rebaño de ovejas se destaca siempre la que más lana produce y esta se convierte en la estrella de la manada, simplemente por el hecho de haberse diferenciado de las demás. Lo mismo pasa con los políticos, el que es elegido presidente de una nación adquiere esa voluntad popular porque ha demostrado diferencia positiva respecto de los otros. Cada gobernante tiene un sello personal que identifica sus obras y lo separa del resto del rebaño, que lo proyecta como el funcionarios estrella que será recordado por muchos años; recuerden los balances de los medios de comunicación donde se elige al

ministro más destacado o al secretario que más reputación ha conseguido en su trayectoria.

- Maquiavelo en su obra cumbre *El Príncipe* escribió que “Los hombres tienen más cuidado en ofender a uno que se haga amar, que a uno que se haga temer”. La finalidad de los políticos debería manifestarse en servir al pueblo con el que trabaja y eso se consigue sólo con una buena actitud, respetando las posiciones individuales de cada una de las personas con las que se relaciona, demostrando que no tiene ningún tipo de arrogancia ni que considera que su posición lo ha vuelto superior a nadie.

Falta con demasiada frecuencia que los personajes públicos asuman esta realidad que les hará mucho bien en sus carreras: la manera más fácil de empezar es revisar las normas elementales de cortesía y evaluar su comportamiento frente a cada una de ellas. El ejercicio de la política, a diferencia de otras profesiones, obliga a demostrar afecto por sus conciudadanos y a manifestar atención frente a sus problemas o sus dichas.

- Los gobernantes que menos éxito tienen son los que se han preocupado solamente por las grandes cosas y descuidan el detalle, la sensación que ofrece un alcalde que recorre su ciudad y se apersona de las carencias de su población es más significativa que la de un burócrata que sólo se circunscribe a las cuatro paredes de su oficina. Hay que conocer las necesidades de las personas a quienes se está gobernando y actuar, como decía Darío Echandía, un político colombiano del siglo pasado: “No es lo mismo gobernar para Cundinamarca³ que para Dinamarca”.

Desde hace algunos años ha hecho carrera en América Latina una forma de medir la situación del país o de la región, a través de los llamados *Consejos comunales de gobierno* que son nada más que el traslado de las entidades estatales hasta la comunidad, al contrario de lo que ocurría siempre, que el pueblo es que busca al gobierno.

Con mucho éxito Álvaro Uribe, Martín Torrijos, Alejandro Toledo y otros tantos han seguido este modelo para conocer de primera mano el detalle de sus países; así lo hizo en México también hace algunos años el ex presidente Luis Echeverría Álvarez, quien recorría cada palmo de su territorio buscando las

³ Cundinamarca es uno de los 32 departamentos de Colombia.

raíces de los problemas. Esta cercanía con el público ha llevado a que mandatarios como Uribe Vélez en Colombia hayan mantenido un altísimo nivel de popularidad mientras sus antecesores habían descendido drásticamente en la aceptación popular.

En un sondeo realizado por la firma Ipsos en mayo de 2004, que mide la popularidad de los mandatarios de América Latina, se llegó a unas conclusiones más que obvias dentro de la situación del subcontinente, pero que al parecer nuestros mandatarios no perciben por encerrarse en su burbuja de cristal. Decía el informe que 31% de los encuestados ven en el desempleo el peor problema, seguido de cerca por el estado de la economía y la corrupción, con 20% cada uno. Al identificar las necesidades y atacarlas con planes de contingencia de rápido resultado se logra la más clara identificación del gobernante con el pueblo y los índices de popularidad se disparan.

30. LAS PEQUEÑAS OBRAS LLEVAN A GRANDES REALIZACIONES

Dentro de este orden de ideas, los pequeños pasos son los que llevan a conseguir grandes logros en materia de gobierno, una prueba visible de esto era la intención del Papa Juan Pablo II al frente de la Iglesia católica, que buscó desde hace bastantes años un acercamiento con la Iglesia ortodoxa rusa y recientemente con la devolución de un ícono y dos reliquias de dos santos ortodoxos logró una posición favorable del esquivo patriarca Alexis II, quien le escribió: “Creo que vuestra decisión de devolver el ícono demuestra vuestro sincero deseo de superar las dificultades existentes entre nuestras iglesias”.

De igual manera cabe recordar lo que sucedió en 1971 en razón de las tensas relaciones diplomáticas entre China y Estados Unidos. Durante una rueda de prensa realizada en Japón, el presidente de la Federación estadounidense de tenis de mesa dijo que el gobierno de China había invitado al equipo de su país para realizar una visita de una semana y competir. Este episodio, conocido como la *Diplomacia del Ping Pong* permitió, primero que periodistas norteamericanos visitaran suelo chino después de 22 años de prohibiciones y segundo, que Zhou Enlai, entonces ministro de Asuntos Exteriores y uno de los más importantes miembros de la revolución comunista de la República Popular China, dijera que los estadounidenses serían

bienvenidos en Beijing y que Richard Nixon le había manifestado su interés por visitar China. Tres años después de esta competencia de ping pong que podría parecer insignificante para las relaciones de los dos países, el secretario de Estado Henry Kissinger se reunió con su homólogo en Pekín.

31. CUIDADO PERSONAL Y SALUD DEL GOBERNANTE

Este es un apartado bien delicado por la carga laboral que generalmente tienen los gobernantes y en muchas ocasiones el deterioro de su salud puede complicar las funciones que debe desempeñar a diario. Hay muchos factores que influyen para que el mandatario esté en perfecto estado de lucidez y que en los años que dura su mandato pueda dedicarse a gobernar y no a visitar médicos.

La comida y el ejercicio son dos de los puntos más importantes para tener en cuenta, y se debe establecer una dieta balanceada y acompañada por jornadas de deporte que redundarán en una más lúcida actitud para gobernar. Como el pianista cuida sus manos porque de eso depende su trabajo, un político deberá prestar especial atención al órgano que le permite mantenerse en buena forma mental y ese es su cerebro.

Realizar ejercicios de respiración, como ya dijimos, influye de manera directa en el buen funcionamiento de esta parte del cuerpo, adicional a ello hay algunas recomendaciones hechas por los médicos para suministrar energía y conseguir un óptimo funcionamiento en el día a día. Aquí encontrarán algunas recomendaciones de los nutrientes que ayudan a mantener un cerebro en forma:

- Colina: yema del huevo, coliflor.
- Lecitina: se consigue en granos.
- Zinc: pescado, zanahoria, avena.
- Potasio: espinacas, brócoli, aguacate.
- Tiamina: hígado, levadura de cerveza.
- Magnesio: nueces.

Adicional a esta serie de nutrientes, es recomendable una adecuada dosis de ejercicio físico controlado por un especialista que determine la evolución de la rutina deportiva que puede seguir, de acuerdo con su peso, masa corporal y demás factores individuales de cada persona. Dos científicos norteamericanos,

los doctores Louise Carkson-Smith y Alan A. Hartley, del Scripps College, en California, concluyeron en un estudio sobre las consecuencias del deporte sobre la mente, que el ejercicio evita o por lo menos reduce algunos de los efectos nocivos sobre el cerebro. Incluso se ha comprobado que algo tan natural como salir a caminar durante media hora aumenta el puntaje en las pruebas de inteligencia.

Mantener una buena reputación a lo largo del período de gobierno y de su trayectoria política es una tarea cotidiana. Cada nuevo esfuerzo que se haga en materia de comunicaciones e imagen para conseguir un punto de favorabilidad bien vale la pena. No se crea el cuento de que su popularidad se cuida sola, como sí lo hizo Mijaíl Gorbachov cuando dijo: “Mi gobierno es impopular, pero yo soy popular”.

Todos sabemos que algún tiempo después llegó a su fin su paso por el poder.

ANEXOS

En las páginas siguientes se encontrará una serie de formatos que pueden ser útiles a la hora de planear los distintos momentos de la campaña electoral y del gobierno. Son fórmulas probadas que han demostrado éxito y que podrían ser de gran provecho para ahorrar tiempo y atacar con efectividad los problemas que vayan presentándose.

Será necesario ajustarlos a la realidad de cada campaña e introducir nuevas realidades que su región, ciudad o país requieran; los ejemplos planteados pueden ofrecer una simple guía, que permite la cantidad de cambios que sea necesario hacer.

La manera más apropiada de utilizar estos formatos es estudiar bien su contenido y luego adaptarlos a los requisitos que su campaña le vaya solicitando.

Un formato preparado exclusivamente para las campañas electorales tiene que ver con los temas de los que más se hablará y lo preparado que deberá estar el equipo para enfrentar los interrogantes en cualquier momento. En este apartado hay una pauta de las preguntas que con seguridad se harán en el proceso para ser respondidas como primera medida en el inicio de la contienda. Este formato en especial servirá para proporcionar entrenamiento a los voluntarios, grupos afines y equipo de campaña, consiguiendo que todos hablen el mismo lenguaje y exista unidad con el discurso del candidato.

Otro de los anexos tiene que ver con la manera correcta de desarrollar un boletín de prensa, ajustando las palabras al evento que quiere promocionarse y dejando a un lado información inútil que hará que no se publique nuestra información.

Estos ejemplos pretenden simplemente ayudar a establecer las mejores herramientas en situaciones que son de vital importancia en nuestras campañas electorales y en el desarrollo futuro del ejercicio del poder; su aplicación por sí sola no es garantía de éxito, han de estar acompañados con la técnica y sugerencias indicadas en los apartados del libro correspondientes a cada uno.

Será conveniente fotocopiarlos o transcribirlos para darles el uso adecuado; sin embargo, dentro de este proceso la creatividad de cada sector de la campaña juega un papel importante y los límites están puestos hasta donde llegue la real voluntad de ganar que exista en el equipo.

¡Y esa voluntad debe ser de 100%!

ANEXO 1

FORMATO PARA INSCRIPCIÓN DE VOLUNTARIOS

Nombre: _____
Dirección: _____
Teléfono de la casa: _____ Teléfono del trabajo: _____
Teléfono celular: _____ Fax: _____
Correo electrónico: _____

Me gustaría ser voluntario, realizando las siguientes actividades:

- Hacer llamadas telefónicas desde la sede.
- Hacer llamadas telefónicas desde mi casa.
- Hacer visitas puerta a puerta.
 - En la tarde.
 - En la noche.
 - Los fines de semana.
- Invitar a mis vecinos a mi casa para una reunión con el candidato.
- Poner un afiche en la ventana de mi casa u oficina.
- Otro: _____

Puedo ayudar el día de elecciones:

- Todo el día.
- De 7:00 a. m. a 12:00 m.
- De 12:00 m. a 5:00 p.m.

Comentarios adicionales

ANEXO 2

FORMATO PARA CONTROL DE TRANSPORTE

Nombre: _____

Dirección: _____

Indicaciones:

Puesto de votación: _____ Ruta: _____

Conductor: _____ Celular: _____

ANEXO 3

FORMATO PARA LLAMADAS TELEFÓNICAS

Opción 1

Buenos días/tardes/noches. Soy voluntario(a) de la campaña de Germán Martínez, número 35 para el Concejo de la ciudad, quiero invitarlo a votar por nuestro candidato. En sólo dos minutos le cuento que una de las líneas de su programa es aumentar los cupos universitarios y proveer más facilidades de pago en las matrículas.

Muchas gracias por su tiempo y lo invito nuevamente a votar por Germán Martínez, número 35 al Concejo.

Opción 2

Buenos días/tardes/noches. Soy voluntario(a) de la campaña de Germán Martínez, número 35 para el Concejo de la Ciudad. Estamos preparando cerca de su casa una actividad con el candidato el próximo viernes y es muy importante para nosotros que usted nos acompañe. Será en el Teatro de Oriente a las 8 de la noche y se van a discutir sólo temas de su barrio. ¿Podemos contar con usted?

Opción 3

Buenos días/tardes/noches. Soy voluntario(a) de la campaña de Germán Martínez, número 35 para el Concejo de la Ciudad. Sabemos que usted nos ha acompañado en ocasiones pasadas y queremos invitarlo a que se vincule a la campaña de manera activa. El martes tendremos una reunión a las 7 de la noche con las personas que han hecho parte del equipo. Esperamos que nos acompañe y podamos encontrar una manera de recibir su ayuda, que es muy valiosa.

ANEXO 5

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

¿Quién es nuestro candidato?

Germán Martínez es ingeniero de la Universidad Tecnológica y tiene maestría de Estudios Políticos en la Universidad Manuel Benítez. Ha trabajado como supervisor de contratos estatales y como director de la Oficina de Gestión Pública del Departamento.

Ha sido profesor universitario durante diez años y conferencista internacional en temas de administración pública. Desde hace dos años es Gerente de la compañía Administrar S.A.

Está casado con María Isabel Ortiz y tiene dos hijos: David, de 8 años y Juliana, de 3.

¿Cuáles son los tres temas más importantes de la campaña?

- **Educación:** Vamos a promover una ampliación del cupo para estudiantes en las universidades del Estado, mediante una destinación especial de fondos para subsidiar ese número extra.

- **Gerencia:** Vamos a aplicar en la administración pública un modelo gerencial que ha dado resultado en otras ciudades de varios países para prevenir la corrupción, y consiste en...

- **Salud:** Por medio de convenios con entidades privadas y una red de médicos independientes, alcanzaremos la mayor cobertura en salud de nuestro municipio.

¿Quiénes apoyan a nuestro candidato?

Una gran cantidad de empresarios de la ciudad, empezando por Néstor Montoya Vélez, Ana Elisa Valderrama, Carlos Tobar Olarte y Jesús Arango Cuartas. Además de reconocidos líderes cívicos como Manuel Molina Gómez y Javier Álvarez Mesa.

Tiene varios grupos de voluntarios en todas las universidades de la ciudad y en otros centros de educación superior.

¿Por qué votar por este candidato y no por otro?

Germán Martínez viene promoviendo desde hace ocho años una Corporación a favor de la calidad de la educación como medio para conseguir desarrollo, y los resultados han sido muy satisfactorios.

Es reconocido como líder natural por las organizaciones públicas y privadas más importantes de nuestra ciudad, que lo han distinguido con numerosos premios, entre ellos el de Persona Ejemplar en el año 2011.

Además se ha preparado académicamente todos estos años para ayudar a su ciudad desde el sector público.

Exprese, adicionalmente a estas preguntas, la posición de su candidato sobre los temas de actualidad que más preocupen al electorado e inclúyalos en esta reseña.

ANEXO 6

TARJETAS DE AGRADECIMIENTO

Para los voluntarios

Apreciado José,

Agradezco enormemente tu esfuerzo y el tiempo dedicado a la campaña. Estoy seguro de que la energía que le hemos puesto entre todos a esta causa dará buenos frutos en octubre próximo.

Te invito a continuar apoyando nuestra campaña y a dar todo de ti para que alcancemos la victoria.

Un abrazo,

(firmado) Germán Martínez

Para los donantes

Apreciado Gonzalo,

Para nuestra campaña es muy importante su aporte económico porque es un apoyo crucial en este momento de decisiones. Sabemos que su esfuerzo y dedicación se verán recompensados en octubre cuando alcancemos la victoria.

Usted es una parte fundamental de este grupo que tiene la idea de que nuestra ciudad sea cada vez mejor, y sólo si seguimos trabajando lo vamos a conseguir.

Gracias por su confianza,

(firmado) Germán Martínez

ANEXO 8

BOLETÍN DE PRENSA

Este miércoles a las 10 a. m. Ministro de Obras Públicas presentará Plan Vial

El ministro de Obras Públicas, Saúl Hernández, dará a conocer este miércoles a las 10 de la mañana en la sede del Instituto de Inspección Vial un ambicioso plan para relanzar el programa de construcción de la red vial en todo el país. Con una inversión de 95 millones de dólares en lo que falta del año, el Ministerio concluirá los trabajos necesarios para conectar las principales vías.

En el acto, en el que se presentará igualmente el presupuesto para el año siguiente, se analizarán fotografías satelitales para indicar la situación actual de las vías nacionales y se hará una reconstrucción de cómo se verán en cinco años cuando se termine el plan propuesto por el ministro.

La precaria conexión vial del país en los últimos años ha causado sobrecostos a los productores del interior, problema que “será solucionado en un 99% con la ejecución de este plan”, según indicó el ministro Hernández .



Konrad
Adenauer
Stiftung

La Fundación Konrad Adenauer es una fundación política alemana, independiente, sin ánimo de lucro, ligada política y conceptualmente con las ideas del movimiento Demócrata Cristiano alemán. Está presente en más de 120 países del mundo promoviendo la democracia y el desarrollo, proporcionando ayuda para la autoayuda, combatiendo las causas de la pobreza y transmitiendo las ideas de la Economía Social de Mercado. Su marco de trabajo está conformado por los valores de la libertad, solidaridad y justicia.



El Centro de Análisis y Entrenamiento Político es una iniciativa privada sin ánimo de lucro, que busca fortalecer la democracia y los procesos al interior de los gobiernos, organizaciones sociales y partidos políticos, desde dos perspectivas: academia y consultoría.

Investiga la raíz de los problemas sociales para dar soluciones específicas a través de las entidades responsables. A la par ofrece un proceso educativo que conlleva acceso al conocimiento social y político para formar líderes que contribuyan al desarrollo de la región.

Comunicación y Marketing político

“En los diferentes lugares donde acudo a capacitar candidatos, jefes de campaña y personas interesadas en el mundo de la comunicación política, siempre encuentro el común denominador en ellos de querer influir positivamente en el pensamiento y la vida de miles de personas.

¡De eso se trata una campaña electoral y de eso se trata este libro!”

Carlos Andrés Pérez M.

“La lectura de este libro debe ser obligatoria para toda persona que aspira participar en política. Su trascendencia es por partida doble. Por un lado es una guía práctica de todo lo que un candidato debe tomar en cuenta para enfrentar con éxito un proceso electoral. El texto también dedica atención a un tema muchas veces olvidado: lo que debe hacerse una vez ganada la elección, la gestión comunicacional de gobierno”.

Elías Antonio Saca
Presidente de la República de El Salvador 2004-2009

“Resalto la importancia de la labor del consultor Carlos Andrés Pérez, al fomentar organizaciones políticas coherentes con sus principios y brindarle un permanente apoyo a la capacitación de sus bases”.

Miguel Ángel Toscano Velasco
Congresista de México

“Ante la difícil tarea de ganar elecciones, el libro de Carlos Andrés Pérez se convierte en una muy buena guía para dar los pasos acertados que permitan llegar a la meta”.

Augusto Posada Sánchez
Presidente de la Cámara de Representantes de Colombia

“Este libro resuelve uno de los grandes problemas de la política: hay muchos candidatos con buenas ideas y ganas de trabajar que no llegan a ser elegidos por no saber cómo comunicarse con los electores. Con la ayuda de este libro no solo se puede idear una campaña exitosa sino también mantener un clima de gobernabilidad adecuado: todo a través de la comunicación. ¡Carlos Andrés le da en el clavo al tema con este libro! A partir de ahora, no hay excusa para que las buenas ideas no sean comunicadas eficientemente”.

Rafael Valencia Dongo
Congresista de Perú

Contáctenos y manténgase actualizado en www.caep.co