

DOMAR EL CAOS EN TIEMPOS DE DISRUPCIÓN ELECTORAL

Manual práctico de campañas
para diseñar y ordenar
el camino al voto.

Leandro Graglia
Milagros Faggiani

 Fundación **ICES**



DOMAR EL CAOS EN TIEMPOS DE DISRUPCIÓN ELECTORAL

Manual práctico de campañas
para diseñar y ordenar
el camino al voto.

Leandro Graglia
Milagros Faggiani



Graglia, Leandro

Domar el caos en tiempos de disrupción electoral : manual práctico de campañas para diseñar y ordenar el camino al voto / Leandro Graglia ; Milagros Faggiani. - 1a ed. - Córdoba : ICES - Instituto de Ciencias del Estado y la Sociedad, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-46936-0-0

1. Comunicación Política. 2. Elecciones. 3. Democracia. I. Faggiani, Milagros II. Título
CDD 324.63

ISBN 978-987-46936-0-0



9 789874 693600



AUTORIDADES:

Presidente

Leandro Emilio Graglia

Director Ejecutivo

Lisandro Nicolas Godoy

Directora Operativa

Jenifer Aramayo

Directora de Comunicación

Milagros Faggiani



LEANDRO GRAGLIA

Consultor político. Fundador y Director Ejecutivo de Analítica427, consultora en estrategias de gestión y comunicación políticas. Lic. en Ciencia Política (UCC). Autor del libro "Política, gestión y comunicación: hacia el desarrollo y la legitimidad en democracia" de ACEP-KAS-ICES. Secretario General de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (ASACOP). Presidente de la Fundación para la Investigación y los Estudios Sociales (ICES). Participó en más de cuarenta campañas electorales de nivel local y subnacional en 11 provincias argentinas, a cargo del diseño de la estrategia política, la redacción de narrativas de campaña y la elaboración de agendas de acción y planes de comunicación. Asesor legislativo en Legislaturas de 7 provincias del país.



MILAGROS FAGGIANI

Consultora política. Coordinadora de Comunicación Política de Analítica427. Lic. en Ciencia Política (UCC) y maestranda en Estudios Electorales (UNSAM). Secretaria de Comunicación de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (ASACOP). Directora de Comunicación de la Fundación para la Investigación y los Estudios Sociales (ICES). Docente universitaria en la Universidad Blas Pascal. Participó en más de veinte campañas electorales de nivel local y subnacional en 11 provincias argentinas, a cargo del diseño de la estrategia de comunicación política, la redacción de narrativas de campaña y la elaboración de agendas de acción y planes de comunicación.

ÍNDICE

Palabras preliminares a esta obra

2

CAPÍTULO 1:

8

Donde empieza todo: Diagnóstico y estrategia política

¿Dónde y cuándo estamos comunicando? Algo del contexto	10
Complejidad y volatilidad	10
Lo que nos queda...	11
El diagnóstico de la campaña: percepción y comportamiento de los votantes	12
Estudiar la opinión pública: Para cada pregunta una herramienta	13
Alcances y limitaciones de los estudios de opinión pública	14
Estudiar el comportamiento electoral: ¿qué nos dice la historia?	16
Objetivos políticos. No todas las campañas se ganan	18
Objetivos cuantitativos: ¿dónde están los votos?	18
Objetivos cualitativos: los términos del debate	19
El candidato. Análisis de competencia y ventajas competitivas	20
Análisis de competencia y diferenciación estratégica	21
Ventajas competitivas para una comunicación estratégica	22

CAPÍTULO 2:

24

Contar para motivar: La narrativa de campaña

¿De qué hablamos cuando hablamos de la narrativa de campaña?	26
¿Por qué a través de historias?	26
Razones que la propia razón...	27
Historias para emocionar, emociones para pertenecer	29
Elementos para construir una narrativa de campaña	30
¿Quiénes somos?	31
¿Con quiénes estamos?	33
¿Contra quiénes estamos?	34
¿De dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos?	36
¿De dónde venimos?	
¿Dónde estamos?	
¿Dónde vamos?	
¿Por qué hacemos lo que hacemos?	42



CAPÍTULO 3:

Nadie gana solo: Organización, roles y equipo de campaña

44

El equipo de campaña	46
Unidad candidato	48
Comando de campaña	49
Equipo de territorio	52
Equipo de comunicación	54
El rol del consultor político en la campaña	56

CAPÍTULO 4:

Marcar el paso: Ritmo, presencia y despliegue territorial

58

El armado de una agenda de acción	60
La estructura temporal de campaña	64
La línea de tiempo	65
Racionalidades y emocionalidades	67
1. Primera etapa: una precampaña centrada en las personas	
2. Segunda etapa: una movilización racional a base de propuestas	
3. Tercera etapa: el grand finale emocional y el pedido de voto	

CAPÍTULO 5:

Tejer la trama: Planificación y despliegue comunicacional

72

Un mismo relato, muchos lenguajes: las campañas transmedia	74
Medios de comunicación	77
Redes sociales	80
Territorio y vía pública	83
La organización vence al tiempo: el plan de comunicación	86
Lineamientos de comunicación	87
Canales de Comunicación	88
Frecuencia y formatos	89
Epílogo: Después del día D	92

BIBLIOGRAFÍA

94

Palabras preliminares a esta obra

Este libro nace del barro y del papel. Del barro de la calle, del territorio recorrido en campaña; del papel manoseado en reuniones, talleres, planillas y folletos. Pero también nace de la lectura persistente, de la necesidad de pensar con otros, de revisar lo aprendido y tratar de dejarlo mejor escrito de lo que lo encontramos.

No es un tratado académico ni un diario íntimo de campaña, pero dialoga con ambos mundos. Intenta combinar teoría y práctica, conceptos y herramientas, convicciones y estrategias. Está escrito para quienes caminan campañas: candidatos, equipos, asesores, militantes, estudiantes, curiosos. Pero sobre todo, para quienes entienden que ganar una elección no es magia ni marketing: es organización, es estrategia, es política.

Lo que vas a encontrar en estas páginas es una guía concreta para diseñar, organizar y desplegar campañas electorales. Pero no se trata solo de una receta paso a paso. Es más bien una bitácora compartida, una síntesis de años de trabajo en campañas electorales a lo largo de distintas provincias de la Argentina y también en otros países de América Latina. En ciudades grandes y en pueblos chicos. En oficialismos cómodos y en oposiciones sin recursos. En candidaturas con proyección nacional y en proyectos casi anónimos que, con mucho esfuerzo, lograron volverse competitivos.

Cada capítulo de este libro responde a una etapa o dimensión clave de una campaña. Comienza con el diagnóstico y la estrategia –porque no se puede empezar sin saber dónde estamos ni adónde queremos ir–, y sigue con la narrativa –porque no alcanza con tener razón: hay que saber contarla–. Luego se detiene en el equipo y la organización, en la importancia de que nadie gana solo. Después avanza sobre el tiempo, la presencia, el ritmo, el territorio: porque una buena estrategia se juega también en la cadencia y en los cuerpos en movimiento. Y finalmente, aborda la comunicación desde una lógica transmedia, integrando medios, redes y territorio en una narrativa coherente y eficaz.

Cada capítulo combina conceptos, referencias teóricas y ejemplos reales. Vas a encontrar citas de autores como Orlando D'Adamo, Virginia García Beaudoux, Xavier Peytibi, George Lakoff o Simon Sinek, pero también anécdotas de campañas donde el video de un senador cambió una elección, donde un folleto fue más poderoso que una red social, donde un reel logró emocionar o donde un error nos hizo volver a empezar. Porque este oficio está hecho de aciertos que festejamos y errores que, si

aprendemos, también valen.

No hay campaña sin conflicto. No hay estrategia sin contexto. No hay narrativa sin identidad. Este libro no escapa de esas tensiones. Al contrario, busca ofrecer herramientas para pensar desde la complejidad. No propone fórmulas mágicas ni verdades reveladas. Propone preguntas, caminos, criterios. Y sobre todo, propone orden: ordenar lo que hacemos para que tenga sentido, para que sume, para que convenza.

A lo largo del texto vas a encontrar una misma vocación: la de sistematizar un modo de hacer campañas que combine profesionalismo con sensibilidad política, planificación con intuición, orden con creatividad. Una forma de militar desde la estrategia y de hacer estrategia desde la convicción.

Este libro está escrito también con gratitud. A los equipos con los que trabajamos codo a codo durante años. A los consultores que nos enseñaron generosamente —como Carlos Fara y Fernanda Veggeti o Fernando Dopazo—. A los candidatos y candidatas que confiaron en nosotros. A quienes nos enseñaron que en campaña se gana o se aprende. A quienes nos mostraron que la política, aun en sus momentos más difíciles, sigue siendo una herramienta para transformar la vida de las personas.

Si este libro logra acompañar a alguien en ese camino, aunque sea con una idea, una pregunta o una advertencia, entonces habrá cumplido su objetivo. Porque las campañas son muchas cosas: estrategia, comunicación, territorio, emoción, narrativa, datos, intuición. Pero, sobre todo, son una apuesta colectiva por construir mayorías que hagan posible un futuro compartido. Ojalá estas páginas sean un aporte a ese desafío.

Leandro Graglia y Milagros Faggiani

CAPÍTULO 1

Donde empieza todo: Diagnóstico y estrategia política.

¿Dónde y cuándo estamos comunicando? Algo del contexto

Como cualquiera que haya liderado campañas o gestionado proyectos públicos puede atestiguar de primera mano, encarar procesos de construcción política en el escenario contemporáneo resulta verdaderamente desafiante. A pesar de que vivimos en una era sin precedentes en términos de conocimiento y capacidad tecnológica para intervenir y modificar nuestro entorno, nuestras sociedades enfrentan las consecuencias combinadas de viejos problemas estructurales y las amenazas de fenómenos emergentes. Además, están protagonizadas por una ciudadanía cada vez más socialmente fragmentada y políticamente polarizada, que continúa retando a sus líderes, demandando tanto mejores condiciones materiales de vida como mayores niveles de integración y pertenencia simbólica.

Las sociedades contemporáneas tienen dos características conceptuales: la complejidad estructural y la volatilidad de la dinámica social. O en otros términos, están caracterizadas por una crisis generalizada de identidades y una aceleración del cambio (y el intercambio social). La doble cualidad plantea serios desafíos a movimientos sociales, partidos políticos, líderes, organizaciones y gobiernos, que encuentran cada vez más dificultades para conducir políticamente, resolver problemas públicos y construir apoyo.

Complejidad y volatilidad

La pérdida de vigencia relativa de los grandes mitos que estructuraban la vida de la sociedad en el siglo XIX (y parte del XX) y habilitaban la constitución de identidades colectivas y subjetividades individuales, ha dado pie a una verdadera pugna de discursos y sentidos que se disputan la construcción de nuevos relatos. En el pasado reciente, los partidos políticos, los sindicatos, las iglesias o el género dotaban de propósito a las vidas de las personas, proveyendo de un marco común en el que entenderse, comprender el mundo, valorarlo y actuar sobre él. Hoy, en cambio, nos encontramos con una enorme diversidad de subjetividades políticas, sociales y culturales, tanto a nivel colectivo como a nivel individual. Diferentes formas de ver, entender y moverse en el mundo, motorizadas por intereses distintos y muchísimas veces contrapuestos. **El sistema social ha aumentado así su complejidad, a medida que se despliegan cada vez más identidades más pequeñas que se superponen y se solapan.** Todo esto, a su vez, en procesos no necesariamente armónicos y que entrañan mucha conflictividad.

A esta diversidad, se suma la velocidad del cambio social. En las últimas décadas la comunidad global experimentó una serie de vertiginosas mutaciones, fundamentalmente tecnológicas, que transformaron nuestra manera de concebir y percibir todas las distancias, tanto espaciales como temporales. **La masificación de internet ha favorecido la existencia de una comunidad hiperconectada y una multiplicación sin límites del volumen y la movilidad de la información.** Los avances de la automatización y la inteligencia artificial desafían la manera en la que concebimos el trabajo, la creatividad y la comunicación. Una sociedad permanentemente bombardeada con información, en muchas ocasiones producida sintéticamente, cuyos actores tienen a su alcance una creciente multiplicidad de canales para interactuar con públicos cada vez más diversos; pero que a la vez reciben grandes cantidades de contenidos muy variados, lo que limita su atención a cuestiones que le resultan de interés, desechando todo demás. Un público consumidor que, como nunca antes, tiene la oportunidad de generar su propio contenido, que también circula con una intensidad y a una velocidad inéditas.

Lo que nos queda...

En gran parte como consecuencia de esta complejidad estructural y dinámica volátil de la vida en sociedad, asistimos a procesos de creciente fragmentación social y de polarización política. Es en este contexto global que toca a candidatos, equipos de campaña y profesionales de la consultoría, el sencillo desafío de motivar a los ciudadanos a que – mínimamente – se presenten un día determinado en el cuarto oscuro y elijan nuestro proyecto político como la opción para gobernar el futuro.

Es precisamente por ello que, en un mundo caracterizado por la hiperconexión y la fragmentación, la estrategia de campaña debe ser el hilo conductor de más que un mensaje claro y coherente; debe proponer una historia que resuene emocionalmente, que inspire y movilice. Esta historia debe articular un sentido de propósito y comunidad en un momento en que las identidades están más fragmentadas que nunca y donde las tensiones sociales y políticas son cada vez más evidentes. La capacidad de una campaña para articular una narrativa convincente y emocionalmente resonante puede, en última instancia, marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso político. **En este contexto de complejidad y cambio constante, las narrativas emocionales se vuelven herramientas estratégicas indispensables para conectar con los ciudadanos, tanto en una gran campaña nacional como en una pequeña**

ciudad del interior del país. Claro que motivar genuinamente a las personas a participar en los procesos democráticos y a construir un futuro compartido va más allá de la elección... pero por algo se empieza.

El diagnóstico de la campaña: percepción y comportamiento de los votantes

El primer paso cuando se realiza una campaña es conocer el escenario. Desde la consultoría, esto involucra inicialmente una serie de entrevistas con el candidato y su equipo. ¿Quién creen que es el principal adversario? ¿Cuál consideran que es su principal fortaleza? ¿Qué preocupaciones tiene la ciudadanía? Este es el primer acercamiento, pero para seguir caminando a paso firme, es necesario buscar datos que nos ayuden a corroborar si esas percepciones son correctas. Después de todo, el candidato y quienes lo acompañan, como todo ser humano, está limitado por sus propios sesgos cognitivos.

Para dar un ejemplo, iniciamos un asesoramiento hace algunos años para una candidata del interior de San Luis que estaba convencida de su triunfo porque muchas personas en su pueblo le expresaban apoyo y criticaban la gestión municipal. Para conocer su verdadera posición, realizamos una encuesta y descubrimos que solo el 4% de los votantes pensaba elegirla y que más del 50% ni siquiera la conocía. Con los pocos recursos y el tiempo disponible, sabíamos que mejorar su imagen era posible, pero ganar la elección era casi imposible. Este caso muestra cómo la percepción personal muchas veces distorsiona la realidad y por qué las encuestas son herramientas fundamentales para conocer realmente el panorama electoral.

Para tratar de analizar en profundidad el escenario, es importante reconocer de mínima algunos aspectos del contexto donde se desarrolla la campaña.

- ❶ En primer lugar, todo lo que podamos saber del candidato o candidata: qué se percibe de él, cuáles son los temas que suele trabajar, cuál es su experiencia previa, por qué se lo conoce.
- ❷ En segundo lugar, el humor social: qué opina la ciudadanía del oficialismo, cuáles son sus sentimientos, cuáles son las problemáticas que los movilizan.
- ❸ En tercer lugar, la competencia: qué imagen tienen, su intención de voto, cuán seguros están los electores de votarlos o de nunca votarlos.

Para todo ello, los estudios de opinión pública juegan un rol clave en las campañas electorales. **No se trata solo de medir la intención de voto, sino de entender cómo piensan y sienten los votantes.** Como señala Crespo Val (2022), una campaña sin encuestas es como jugar a ciegas. Las encuestas, y también los estudios cualitativos, permiten conocer en profundidad qué preocupa a los votantes y qué los motiva a la hora de emitir su voto. Fara (2013) compara estas herramientas con un "mapa de rutas" que guía a los equipos de campaña en un contexto electoral en constante cambio.

La precisión de la información obtenida no solo ayuda a adaptar el mensaje y la estrategia electoral, sino que también permite segmentar mejor el electorado, identificar nichos estratégicos y anticipar posibles escenarios de competencia. Como señalan Crespo Val (2022) y Durán Barba y Nieto (2019), contar con datos actualizados reduce la incertidumbre y permite a los candidatos y sus equipos tomar decisiones más efectivas, ajustando la narrativa y los recursos de campaña en función de los cambios en la opinión pública. En el mismo sentido, Arias y Doldán (2021) aportan que ningún mensaje será tan fructífero y persuasivo como el que tiene en cuenta lo que realmente le importa al interlocutor, más allá de lo que piense el candidato y su equipo. Por ello, resulta obvio que **cuanto más y mejor información tengamos de los electores, más y mejores oportunidades tendremos de generar una estrategia que logre incidir en su voto con mensajes que les lleguen, les importen, les llamen la atención, los conmuevan y los movilicen.**

Estudiar la opinión pública: Para cada pregunta una herramienta

Existen dos grandes tipos de estudios de opinión: los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros se basan en la recopilación de datos numéricos a través de encuestas estructuradas y herramientas estadísticas. Dentro de esta categoría, lo más habitual suele ser las encuestas de intención de voto, de imagen de los candidatos y de evaluación de la gestión, donde se evalúa la preferencia electoral en un momento determinado y la percepción respecto de los candidatos y la administración en ejercicio. También en campañas con mayor presupuesto se puede realizar un tracking diario en el que se monitorean los cambios en la opinión pública durante la campaña. Un caso icónico de este tipo es el de la campaña de Barack Obama en 2008, donde permitió ajustar su discurso en función de la reacción del electorado al día a día (Crespo Val, 2022).

Por otro lado, los estudios cualitativos buscan comprender las percepciones, emociones y valores de los votantes mediante herramientas exploratorias. Entre los más utilizados están los grupos focales, que permiten detectar los argumentos y sentimientos que influyen en las decisiones del electorado. En la campaña de Andrés Manuel López Obrador en 2018, estos estudios mostraron el escepticismo del electorado hacia los partidos tradicionales. Esto llevó a su equipo a reforzar su mensaje de cambio y lucha contra la corrupción, una estrategia que resultó efectiva (Durán Barba y Nieto, 2019b). También existen las entrevistas en profundidad, generalmente usadas en localidades pequeñas, que ayudan a explorar con mayor detalle las motivaciones detrás del voto, lo que resulta clave en el diseño de discursos persuasivos y segmentados.

A su vez, cada vez cobra más relevancia el análisis de redes sociales, ya sea entendido como social listening, antropología digital o escucha activa en redes sociales. Se trata de distintas técnicas que con mayor o menor nivel de sofisticación, analizan la conversación en plataformas digitales para detectar tendencias en el humor social. En campañas con mayor presupuesto, se suelen trabajar con herramientas de big data analizando grandes volúmenes de datos para detectar las palabras más utilizadas, la polarización en el debate, los sentimientos asociados y la permeabilidad de una temática o una persona en la agenda pública. En campañas más pequeñas, se trabaja de manera más artesanal, a partir de la lectura manual de comentarios para intentar analizar el diálogo en redes sociales. Si bien esta última es menos precisa, suele ser una herramienta útil para equipos con menos presupuesto.

Alcances y limitaciones de los estudios de opinión pública

Si bien los estudios de opinión son herramientas clave, deben interpretarse con cautela. **En cada período electoral suelen aparecer titulares asociados a las fallas de las encuestas. Sin embargo, no son las encuestas las que suelen errar sino más bien quienes las interpretan al pedirle a este instrumento algo que, sencillamente, no puede ofrecer.**

Pese a esto, existen algunas precauciones que pueden ser útiles a la hora de evaluar una encuesta y detectar o anticipar posibles errores metodológicos. Hay tres pilares fundamentales que tenemos que reconocer en relación a esta herramienta: la medición, el muestreo y el análisis de los datos. La medición se refiere al qué encuestamos, es la construcción de los conceptos y variables que permiten de alguna manera

traducir la realidad a unidades de análisis susceptibles de ser medidas y analizadas. Esta operación hace posible la investigación, pero también simplifica enormemente la realidad, y en la elaboración de esas preguntas pueden cometerse errores (Arias y Doldán, 2021, Crespo Val 2022, Durán Barba y Nieto, 2019).

Durante una campaña en la provincia de Corrientes, trabajamos con un grupo de clientes que realizaba encuestas periódicas desde su propio equipo. Estas mediciones eran una herramienta clave para evaluar el desempeño de la gestión y la imagen de las principales figuras del oficialismo, sin importar el cargo que ocupaban. Sin embargo, al analizar su metodología, detectamos un problema en una de las preguntas fundamentales: "¿Qué imagen tiene de los siguientes dirigentes?". Las opciones de respuesta incluían muy buena, buena, regular, mala, muy mala y no sabe/no contesta. La inclusión de regular resultaba problemática, ya que numerosos estudios han demostrado que esta opción puede generar ambigüedad. Algunos la interpretan como un punto medio entre lo positivo y lo negativo, mientras que otros la utilizan para evitar una respuesta categórica o expresar desinterés. Decidimos reformular la pregunta eliminando la opción regular, lo que obligó a los encuestados a tomar una postura más definida. El resultado fue revelador: una parte significativa de quienes antes elegían regular en realidad tenían una percepción negativa de las figuras oficialistas. Así, quedó en evidencia que la opción intermedia había estado enmascarando un nivel de rechazo que, de otro modo, habría pasado desapercibido.

Otro error frecuente en las encuestas está relacionado con el muestreo, es decir, con las técnicas utilizadas para seleccionar a los encuestados. La clave está en garantizar que la muestra sea representativa, de modo que los resultados puedan generalizarse al conjunto de la población (Arias y Doldan, 2021). Gracias a estas herramientas estadísticas, es posible que una encuesta realizada a 800 personas refleje tendencias de opinión para los casi cuatro millones de habitantes de la provincia de Córdoba. La fiabilidad de una encuesta depende de la precisión con la que se diseña la muestra. Por eso, al analizar sus resultados, es fundamental revisar la ficha técnica, donde se detallan aspectos clave como el tamaño de la muestra, el porcentaje de confianza y el margen de error. En elecciones reñidas, un margen de error del 3%

puede marcar la diferencia entre dos candidatos con un 48% y un 51% de intención de voto, lo que muestra la importancia de interpretar correctamente estos datos.

Finalmente, es clave realizar un buen análisis de la información que ofrece una encuesta y entender las posibilidades que esta brinda en contextos con electores volátiles. Antes, la mayoría de los ciudadanos votaba casi siempre por un partido a lo largo de toda su vida. Ahora, el electorado está sujeto a un sinnúmero de estímulos que hacen que modifiquen sus actitudes durante el proceso electoral (Durán Barba y Nieto, 2019b). La encuesta es una foto válida para el momento en que se realiza, pero la realidad es mucho más dinámica. Por eso, es fundamental saber cómo se están moviendo las cifras. No es lo mismo que un candidato tenga 15 por ciento de imagen positiva viniendo de 5 por ciento a que su cifra anterior haya sido 30 por ciento. En este sentido, es la responsabilidad de asesores, estrategas y consultores también ser precavidos para no sacralizar las encuestas y, en paralelo, no pedirles más de lo que pueden ofrecer.



LECTURA RECOMENDADA:

¿Y dónde está la gente? Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo.

Jaime Durán Barba y Santiago Nieto

Estudiar el comportamiento electoral: ¿qué nos dice la historia?

Otra herramienta que tenemos a la hora de hacer un diagnóstico es la historización electoral, un insumo esencial para comprender el comportamiento de los votantes a lo largo del tiempo en un determinado distrito. Implica el análisis de los escrutinios anteriores con el fin de identificar tendencias y patrones a lo largo de los años. Podemos conocer a partir de esta herramienta cuál fue el mínimo y el máximo de votos que obtuvo cada espacio político. Pero **este proceso no sólo revela los porcentajes de votos, sino también las dinámicas subyacentes que influyen en el accionar de los electores, lo que resulta fundamental para el diseño de las estrategias de campaña.**

Uno de los aspectos clave que se puede identificar a través de la historización electoral es la presencia de ciclos de agotamiento dentro de un espacio político. Con el tiempo, es común que un partido o un espacio pierda apoyo debido a factores como el desgaste en la gestión, la falta de renovación en sus propuestas o la desconexión con las demandas de los votantes. Analizar los resultados de elecciones anteriores permite detectar

estos signos de agotamiento, lo que podría indicarnos si estamos ante un período de cambio o de continuidad.

Esta herramienta permite también observar cómo los votantes se comportan según el tipo de elección. En algunos distritos, si bien un partido es fuerte en las elecciones ejecutivas, puede tener debilidades en las elecciones intermedias donde sólo se eligen cargos legislativos. Asimismo, la historización electoral nos permite observar cómo los ciudadanos tienden a comportarse cuando se eligen candidatos de distintos niveles. Es decir, si los electores suelen votar de manera coherente en las elecciones locales, provinciales o nacionales, o si existe una diferencia en sus preferencias según el nivel de gobierno.

En 2023, nos enfrentamos a un escenario electoral que reveló patrones sorprendentes. Al analizar los resultados de elecciones anteriores, descubrimos que el radicalismo había sido históricamente el favorito en la localidad. Sin embargo, al profundizar en los datos, notamos una contradicción: en las elecciones provinciales, la mayoría de los votantes optaba por el peronismo. Nos dimos cuenta de que entre un 6% y un 8% de la ciudadanía se encontraba en un espacio intermedio, eligiendo a los radicales para la ciudad y a los peronistas para la provincia. Este hallazgo fue clave. Nos permitió diseñar una estrategia precisa que no solo reconocía la limitación de definir al peronismo provincial como el principal adversario, sino que también nos impulsó a focalizar nuestros esfuerzos en ese grupo de votantes, aquellos que no estaban dispuestos a votar la lista completa.

Por supuesto, la historización electoral no es una herramienta infalible. En escenarios de gran complejidad y volatilidad como los actuales, pueden producirse giros inesperados en el comportamiento de los votantes, como ocurrió en las elecciones nacionales de 2023. Sin embargo, lejos de restarle valor, este contexto hace que su aporte sea aún más relevante: nos permite identificar patrones de fondo, establecer referencias realistas y diseñar estrategias mejor fundamentadas. En definitiva, no se trata de predecir el futuro, sino de entender cómo se construyó el presente electoral para intervenir con mayor inteligencia.

Objetivos políticos. No todas las campañas se ganan

Una vez que conocemos a nuestros votantes, llegó el momento de definir nuestros objetivos. Hay que tener presente que toda campaña tiene un objetivo, pero este no siempre es ganar la elección. Como suelen decir Carlos Fara y Fernanda Veggetti: **se ganan las elecciones que se pueden, no las que se quieren. Y en los comicios que no se obtiene el primer lugar, aún se puede ganar mucho en términos de construcción política.** Aunque las campañas son, por naturaleza, competencias entre candidatos, no siempre el objetivo es ganar. En muchos casos, las metas pueden ser más modestas, pero igualmente estratégicas y desafiantes. Algunas campañas buscan consolidar una base de votantes con miras a futuras elecciones otras influir en la agenda política, integrarse a una coalición de gobierno o instalar ciertos temas en el debate público. Independientemente de la meta, su definición clara y una estrategia bien diseñada son clave para el éxito (Arias y Doldán, 2021).

Objetivos cuantitativos: ¿dónde están los votos?

Las orientaciones generales de la campaña definen, de acuerdo a los objetivos políticos, a su vez, objetivos cuantitativos que responden a la pregunta ¿de dónde sacamos los votos? Se enfocan, así, en la cantidad de votos necesarios en distintos segmentos de la población o zonas geográficas para alcanzar la meta electoral, ya sea ganar la elección o lograr una votación significativa. Para ello, es fundamental desglosar estos objetivos, diferenciando entre votantes propios e indecisos, o votantes duros y blandos.

La diferenciación entre votantes duros y blandos se asocia al nivel de compromiso con el proyecto político. Los primeros, son aquellos individuos con una identificación política profunda y duradera, que desarrollan una solidaridad estrecha con el partido. Esta relación es tan sólida que mantienen su lealtad independientemente de los resultados o cambios en las políticas inmediatas. La lealtad de los votantes duros constituye un recurso vital para los partidos, pues asegura una base estable de apoyo a largo plazo. Los segundos, en cambio, se vinculan con un partido o candidato principalmente por la cercanía de sus preferencias con las propuestas del mismo, y su relación es más flexible y circunstancial. Están más dispuestos a cambiar su voto dependiendo de los resultados de las políticas o las propuestas del momento. Su apoyo es más volátil y

específico, lo que significa que pueden decidir su voto en función de la calidad de los resultados o de cómo se alinean las propuestas con sus intereses actuales¹.

Uno de los puntos centrales para la campaña, es la identificación de estos dos grupos. **Una campaña no se trata de hablarle a todos, sino de identificar y dirigirse a aquellos segmentos del electorado que son más propensos a apoyar al candidato, la búsqueda debe ser por aquellos que creen lo que nosotros creemos.** O pueden llegar a creerlo. ¿Dónde están? ¿Qué piensan? Fundamentalmente ¿qué sienten? Y sobre todo ¿qué valoran? Esto implica realizar y analizar investigaciones exhaustivas de opinión pública. Pero también significa no quedarse ahí, porque nuestra visión y nuestros valores también importan. Si no fuera así, la campaña sería sencilla: bastaría con hacer todo lo que dicen los focus que hagamos. Con convertirnos en los personajes que, según los focus, la gente está buscando.

Objetivos cualitativos: los términos del debate

Pero como suele decir Julieta Waisgold, se construye políticamente desde la oferta y no desde la demanda. Quizás estemos frente a un cambio en la lógica electoral de la segunda mitad del siglo XX, donde la clave era generar mensajes difusos, tendientes al "centro político" como aspiración discursiva de los catch-all parties. **Hay quienes entienden que, quizás ahora, el objetivo ya no pase por construir una -siempre ficticia- gran mayoría, sino por liderar una minoría intensa, capaz de ofrecer una narrativa con la que alguna otra parte se sienta identificada.** Es una discusión activa mientras escribimos estas líneas.

La construcción desde la oferta se vincula con los objetivos cualitativos de la campaña, es decir, con la imagen que el candidato y su campaña buscan proyectar. Esto incluye qué atributos fortalecer, qué mensajes instalar en la opinión pública y las debilidades que conviene -o no- exponer de los adversarios (Arias y Doldán, 2021). En definitiva, se trata de definir los términos del debate de la campaña, es decir, los marcos cognitivos a los que vamos a aludir en cada mensaje y cada acción.

La selección de los atributos del candidato, la redacción de la narrativa y el plan de acción así como todas las demás definiciones estratégicas de la campaña son, o deberíamos intentar que sean, una consecuencia de la definición de estos términos del debate. Estos funcionan como marcos mentales y están constituidos por las metáforas base de todas las definiciones políticas importantes. Son estructuras mentales que determinan cómo vemos el mundo y cómo interpretamos las

¹ Existen numerosas categorías para estudiar esta diferenciación, una de ellas, es la de Juan Carlos Torre en Los huérfanos de la política de partidos: Sobre los alcances y la naturaleza de la crisis de representación partidaria (2003) donde habla de simpatizantes y adherentes.

palabras. Esto, siguiendo a Lakoff (2007) implica utilizar un lenguaje que permita definir desde los propios valores y sentimientos los asuntos públicos. La clave está en convencer a aquellos que son capaces de pensar un tema tanto desde nuestro marco como desde el del adversario. Por eso, es importante elegir los temas en los que nuestras palabras, metáforas, estereotipos, narrativa y atributos sean capaces de captar la atención de los indecisos (Guberman, 2022). Las narrativas, como veremos más adelante, funcionan con este objetivo: al crear marcos mentales, se construye un lenguaje que conecta con la cosmovisión del público.



LECTURA RECOMENDADA:
No pienses en un elefante.

George Lakoff

El candidato. Análisis de competencia y ventajas competitivas

Una vez que conocemos las orientaciones generales de la campaña, el siguiente paso es determinar los atributos de la persona: el arquetipo de candidato que queremos construir. Es decir, más allá de la propuesta que representa, es clave identificar qué lo distingue en sí mismo dentro de la contienda electoral. A lo largo de la campaña, se pueden comunicar diversas actividades, pero es fundamental definir ejes centrales sobre los cuales insistir estratégicamente para lograr un posicionamiento efectivo en el electorado. Como señala Amado Castillo (2022), **una campaña electoral es una batalla de percepciones, donde diferenciarse es un factor clave para captar la atención del votante y construir una identidad política sólida.**

Cuando le preguntamos a distintos candidatos qué les gustaría que se recuerde de ellos, suelen mencionar características como la honestidad, el haber sido siempre francos incluso cuando no podían resolver un problema, la credibilidad, el compromiso con su palabra o la proactividad en la búsqueda de soluciones. En este punto, la consultoría resulta una herramienta valiosa, ya que permite aportar una visión externa que ayuda a minimizar los sesgos propios de cada candidato. Para ello, tomamos la información obtenida en el diagnóstico que nos permitió conocer la percepción del electorado. En algunos contextos, puede ser que se valore un liderazgo conciliador y moderado, mientras que en

otros se destaque la necesidad de un candidato firme, dispuesto a confrontar y marcar diferencias.

El posicionamiento de un candidato es la operación que busca ubicar al candidato en un lugar privilegiado en la mente y el corazón de los votantes. Este proceso es esencialmente comparativo, dado que toda elección, no solo política sino también humana, implica una comparación constante entre los competidores, los opositores y los adversarios. El posicionamiento permite al candidato diferenciarse de los demás, destacando lo que lo hace único y atractivo para los votantes (Arias y Doldán, 2021; Guberman, 2022).



LECTURA RECOMENDADA:
Flor de posicionamiento.

Lucio Guberman

En un contexto de alta desconfianza política, donde los votantes tienden a percibir a todos los candidatos como “más de lo mismo”, la diferenciación es el elemento central de cualquier estrategia electoral exitosa. Como señala Amado Castillo (2022), “o nos diferenciamos o moriremos bajo el mantra de ‘todos son iguales’” (p. 15). A su vez, Abelson (2022) advierte que no diferenciarse equivale a diluirse en el ruido de la campaña y dejar que la elección la definan otros factores externos. Para evitar este error, es clave que la candidatura articule una identidad política clara, defina su adversario estratégico con precisión y refuerce sus ventajas competitivas de manera consistente a lo largo de toda la campaña.

Análisis de competencia y diferenciación estratégica

En cada campaña, es fundamental no solo conocer qué piensa el electorado sino también qué ofrecen los demás candidatos. Por ello, un análisis de competencia bien estructurado es esencial. En el sector privado, este proceso es comúnmente conocido como benchmarking y permite evaluar a los competidores reales y potenciales de una empresa, comparando fortalezas y debilidades en función del mismo mercado. En política, sin embargo, muchas estrategias se diseñan sin un análisis adecuado del entorno competitivo, perdiendo así la posibilidad de construir una diferenciación efectiva.

Para ello, es necesario reconocer quién es realmente el adversario político. La respuesta a la pregunta ¿quién compite por los mismos votos que yo? resulta un paso clave para consolidar la estrategia. En palabras de Amado Castillo (2022), “en una campaña gana quien define al adversario correcto” (p. 13). **Definir al adversario no significa necesariamente atacar, sino establecer un contraste claro y efectivo que resalte las diferencias fundamentales entre las opciones en competencia.** En este sentido, la diferenciación debe construirse sobre un eje de debate que favorezca al candidato y lo posicione como parte de la solución, mientras que su competencia es vista como parte del problema.

Diferenciarse no implica simplemente hacer ruido o llamar la atención de cualquier manera. No toda publicidad es buena publicidad. La diferenciación debe estar alineada con la estrategia, ser parte de los objetivos trazados y responder a un tono y lenguaje coherente con el posicionamiento del candidato (Abelson, 2022). De lo contrario, se corre el riesgo de caer en campañas llamativas pero vacías de contenido, que generan notoriedad momentánea sin traducirse en votos reales.

Ventajas competitivas para una comunicación estratégica

Cuando hemos definido los atributos del candidato, identificado las características que valora el electorado y analizado las fortalezas de la competencia, el siguiente paso es establecer las ventajas competitivas. Para lograr una adecuada construcción del posicionamiento, es necesario llevar a cabo una gestión de atributos, que consiste en identificar y resaltar aquellas aptitudes y cualidades del candidato que responden a las preocupaciones, deseos y prioridades de los electores, pero que no posee la competencia. Cuanto más identificado esté el candidato con los temas de interés y las inquietudes de la comunidad, y cuanto más cercana sea la percepción de su imagen al candidato ideal en la mente de los votantes, más probabilidades tendrá de marcar una diferencia frente a sus competidores (Arias y Doldán, XX). La pregunta central en esta etapa es: ¿qué tiene mi candidato que valore la gente y que no tenga su competencia?

Por ejemplo, si un candidato compite con una figura mediática que también aborda su tema central, difícilmente su ventaja competitiva sea el nivel de exposición, pero sí puede diferenciarse a través de una propuesta más concreta y de mayor cercanía con el electorado. En el caso de una candidata territorial, si su principal adversario ya tiene un fuerte trabajo de presencia en los barrios, su diferenciación no podrá basarse exclusivamente en el contacto cara a cara. En cambio, su fortaleza puede

estar en la capacidad de representar una renovación genuina, de movilizar nuevos actores políticos o de articular sectores diversos en su propuesta.

Esta construcción no solo abarca las cualidades, aptitudes y características propias del candidato, sino también la manera en que estos aspectos se transmiten a través de mensajes claros y coherentes. Además, incluye lo que el candidato realmente hace en su rol. **La coherencia entre lo que se es, lo que se muestra y lo que se lleva a cabo es esencial para el éxito de la campaña, ya que la credibilidad es la base para lograr la simpatía, el apoyo y el voto de los electores** (Arias y Doldán, 2021). Amado Castillo (2022) plantea que el contraste no solo se construye desde la imagen, sino también desde las ideas y las convicciones. No se trata solo de diferenciarse visual o discursivamente, sino de transmitir un sentido de lucha compartida con el electorado: "No podemos fingir que somos iguales que nuestro electorado, pero sí tenemos que comunicar que tenemos luchas comunes" (p.15).

Es fundamental señalar que la construcción de la imagen del candidato no debe basarse en una invención ficticia, sino en su verdadera personalidad, trayectoria y experiencia. La imagen debe reflejar una representación genuina y coherente con la realidad de lo que el candidato es y lo que puede ofrecer a la comunidad. La forma en que se proyecta esta imagen estará determinada por las habilidades del candidato y por cómo el electorado percibe esas capacidades. Por ello, es crucial enfocarse en aquellos aspectos de la realidad que ayuden a construir una imagen positiva, evitando aquellos que puedan generar percepciones erróneas (Guberman, 2022). Los votantes no buscan candidatos perfectos, sino liderazgos auténticos que transmitan convicciones claras. En este sentido, no se trata solo de resaltar atributos positivos, sino de asegurarse de que estos sean percibidos como genuinos por los electores. La estrategia de posicionamiento debe centrarse en consolidar un perfil creíble, evitando la sensación de que "todos los políticos son iguales", ya que esa percepción puede minar cualquier ventaja competitiva (Amado Castillo, 2022).

Mis Atributos

1. ¿Cuáles son mis fortalezas?

Atributos deseados

2. ¿Qué características busca mi público en un líder?

Atributos de la competencia

3. ¿Qué características tiene mi competencia?

Ventajas competitivas

4. Mis atributos deseados - atributos deseados de la competencia



CAPÍTULO 2

Contar para motivar: La narrativa de campana.

¿De qué hablamos cuando hablamos de la narrativa de campaña?

Toda narrativa es fundamentalmente una historia. Un relato, que en el marco de una campaña electoral, suele ser... el nuestro. La historia de nuestro pueblo, provincia o comunidad. De nuestro espacio o proyecto político. De nuestros candidatos. Una historia en la contamos quienes somos y qué visión de futuro proponemos al electorado.

En términos conceptuales, **la narrativa constituye un dispositivo de comunicación política estructurado sobre la narración de historias, que actúan a manera de "marca-relato" de un proyecto político, sus líderes o su gestión de gobierno, proporcionando un marco cognitivo para establecer conversaciones con la audiencia, entender el mundo y actuar sobre él.** La narrativa política es una historia que procura persuadir, es decir, "perseguir la creación, disminución, aumento o conversión de opiniones, actitudes y/o comportamientos del público al que se dirige" (D'Adamo y García Beaudoux, 2016, p.25). O, en otras palabras, orientar y reorientar la conducta de las personas -que, en contextos electorales, son votantes, pero también simpatizantes, adherentes y militantes-. Una comunicación que intencionadamente trata de inducir cambios en la audiencia. Y lo hace fundamentalmente a través de la conexión con la emocionalidad de los públicos objetivos.

¿Por qué a través de historias?

Las historias son una de las formas más efectivas de comunicación humana. Como indican D'Adamo y García Beaudoux (2016, p.24), las historias son una herramienta poderosa porque "desde el punto de vista cognitivo, los seres humanos tienden a prestar mayor atención, comprender mejor y recordar más la información y las explicaciones que tienen formato de narrativa". Desde los cuentos de noche que nos relataban de niños hasta las series "para maratonear" de las plataformas digitales, el poder de una buena historia es inconmensurable.

El formato de la narración ofrece además la posibilidad de contar con un marco coherente para toda la campaña, favoreciendo una comunicación consistente y centrada a lo largo del tiempo. Una historia tiene un inicio, un desarrollo y un final, lo que permite organizar la narrativa en torno a una estructura que los votantes pueden seguir fácilmente. Este esquema narrativo facilita la construcción de una "trama argumental" que, según D'Adamo y García Beaudoux (2016), es esencial para que los

mensajes de campaña sean efectivos. A través de esta trama, se pueden presentar desafíos (que simbolizan los problemas sociales que se buscan resolver), protagonistas (el candidato o el partido político) y una resolución esperada (las soluciones propuestas). **Este formato no solo permite comunicar una visión clara de futuro, sino que también proporciona un marco narrativo donde los votantes pueden imaginarse como participantes activos, aliados o incluso héroes de esa historia.**

D'Adamo y García Beaudoux nos dicen que una narrativa política efectiva "narra historias coherentes, que resuenan emocionalmente en los ciudadanos con relación a sus valores o su identidad, y que no presentan al votante una mera agenda de temas sino una trama argumental sobre la cual se montan estos temas" (2016, p. 24). En este sentido, la narrativa política va más allá de un simple discurso; se trata de construir un relato integral que conecte emocionalmente con los votantes y los motive a la acción.

La estructura de la historia sin duda permite a los oyentes entender mejor el mensaje. Pero fundamentalmente, contribuye a que la experiencia no se agote en lo racional. Y que quienes la escuchan, puedan sentir y experimentar los mensajes de manera más profunda. ¿Por qué? Es que en el ámbito político -al igual que en el comercial- un discurso estructurado como un relato ayuda a naturalizar, en este caso a los candidatos y a sus propuestas, creando una conexión emocional que va más allá de los argumentos racionales y las propuestas técnicas. Las historias apelan directamente a las emociones, que son el núcleo de la toma de decisiones humanas. Y aquí viene el segundo punto a comprender.

Razones que la propia razón...

Como estrategia de comunicación política, las narrativas electorales procuran alcanzar su objetivo de (re)orientación de la conducta a través de la activación de los sentidos y las emociones, a fin de movilizar comportamientos que van desde la emisión del voto hasta la manifestación de apoyo público a determinado candidato o ciertas ideas o propuestas. ¿Por qué? Es que como señala Simon Sinek en su libro "Empieza con el por qué", las neurociencias nos explican que las decisiones no se toman en el cerebro racional, sino en la parte de este órgano que controla las emociones (Sinek, 2021). O que, en otras palabras, el último espacio para decidir (decidir acompañar a determinado espacio político) está asociado a la emoción. Y no a la razón.



LECTURA RECOMENDADA:
Empieza por el porqué.

Simón Sinek

Sinek argumenta que **los seres humanos no tomamos decisiones basadas exclusivamente en datos o hechos concretos, sino en cómo nos sentimos acerca de esos datos.** Es decir que, en el fondo, la verdadera decisión se toma "con el corazón" y se racionaliza luego. Es por esta razón que una narrativa política efectiva no sólo comunica una serie de ideas o propuestas, sino que también apela a los valores y creencias fundamentales de las personas, alineándose con lo que les inspira y motiva a actuar.

Robert Green (2019) va aún más allá, cuando señala que para liderar exitosamente es imprescindible reconocer nuestra irracionalidad fundamental, erigida en el reconocido esquema que proponen las neurociencias del "cerebro superior de los mamíferos" compuesto de tres partes: la reptiliana, que controla las respuestas automáticas que regulan el cuerpo; el antiguo cerebro mamífero o límbico, que gobierna sentimientos y emociones; y el recientemente evolucionado neocórtex, la parte que controla la cognición y el lenguaje.

El sistema límbico es entonces el responsable de los estados emocionales. Pero también, esto es fundamental, de la toma de decisiones. "De la conducta humana en toda sus manifestaciones y de todas nuestras decisiones, aunque no esté capacitado para el lenguaje" (Sinek, 2021, p.73). Es que esta es una parte del cerebro diferente a la de la abstracción y el pensamiento analítico. Por eso, "no tenemos acceso consciente a los orígenes de nuestras emociones... una vez que las sentimos, todo lo que podemos hacer es tratar de interpretarlas, traducirlas en lenguaje. Pero muchas veces lo hacemos mal" (Green, 2019, p.40). Así funcionamos, también, en el ámbito político.



LECTURA RECOMENDADA:
Las leyes de la naturaleza humana.

Robert Greene

La parte de nuestro cerebro que toma la decisión de acompañar a determinada propuesta electoral es, en última instancia, la encargada de las emociones. Una decisión que inmediatamente pasamos a racionalizar,

entre otras cosas, a fin de poder expresarla a través del lenguaje. **Por eso, la potencia de una narrativa electoral, que procura persuadir en favor de determinado candidato, está dada por su capacidad de conectar con la emocionalidad de los votantes.** Y movilizar, a partir de esta conexión, su voluntad. Xavier Peytibi (2019) se refiere a este fenómeno como la pérdida de la racionalidad a la hora de decidir el voto, con la primacía de la emoción. Y señala que son nuestros candidatos quienes deben ser capaces de generar esa activación de la voluntad desde la conexión, desde la empatía. Como veremos más adelante en este mismo artículo, semejante capacidad está íntimamente vinculada a la habilidad de la oferta política de motivar la conducta. Y para ello, es imprescindible transmitir los por qué.

Historias para emocionar, emociones para pertenecer

Las historias inspiran a la gente porque permiten que las personas se imaginen a sí mismas como parte del relato. Por eso, las narrativas bien contadas ayudan a crear un sentido de pertenencia e identidad colectiva, algo especialmente relevante si estamos intentando generar una motivación genuina de la conducta y, al menos, algunas dosis mínimas de lealtad en el elector (sobre las diferencias entre la manipulación y motivación y sus impactos en la lealtad de las conductas, nos detenemos un poco luego). Cuando los votantes se ven reflejados en la historia estamos contando desde la campaña, sienten que sus propias experiencias, valores y aspiraciones están representadas y defendidas. Esta identificación emocional es la que facilita la persuasión y la movilización hacia el comportamiento electoral que buscamos.

Es por ello que las narrativas de campaña deben estructurarse sobre propuestas de valores y en una visión de futuro que resuene con el electorado. Sin embargo, una narrativa política va más allá de estos elementos; debe también ofrecer una construcción de identidad clara (¿quiénes somos?), definir al adversario político (¿contra quiénes luchamos?), identificar a los públicos objetivo (¿con quiénes estamos?) y articular una estructura temporal (¿de dónde venimos, hacia dónde vamos y dónde estamos actualmente?), que permite situar la narrativa en un contexto histórico y proyectarla hacia el futuro, proporcionando un marco coherente para la campaña. En nuestra experiencia, más allá de la estructura narrativa y la apelación emocional, estos son los elementos estructurantes de una narrativa política. Y, en consecuencia, los abordaremos brevemente en el próximo apartado. En los últimos diez años

hemos ido aplicando, a veces con más y a veces con menos rigurosidad, esta metodología: responder estas preguntas suele ser una buena guía para redactar una narrativa comprensiva.

Por todo esto, la narrativa es el eje central sobre el cual se articulan todas las acciones de una campaña. Toda campaña electoral exitosa se estructura sobre un concepto central (Fara, 2013). Y sobre el mismo, se despliega nuestra historia. Es así que **la narrativa de una campaña electoral representa siempre la traducción discursiva y comunicacional de la estrategia. Se materializa en eventos y acciones territoriales, en iniciativas digitales y a través de medios de comunicación masivos. Estas acciones, tanto en el plano de lo material como de lo simbólico, dan forma al despliegue del discurso político en la campaña.** Por lo tanto, procuraremos abordarlos de manera abreviada en los próximos apartados, buscando “bajar” a herramientas prácticas las reflexiones conceptuales de la narrativa.

Elementos para construir una narrativa de campaña

Hasta aquí, hemos analizado qué es una narrativa política de campaña. Destacamos la importancia de contar historias que conecten emocionalmente en un mundo donde las comunidades están hiperconectadas y los grandes relatos han sido reemplazados por narrativas más pequeñas y diversas, como dijimos en el primer capítulo. Sin embargo, describir estos conceptos teóricos no es suficiente. A lo largo de los últimos años, muchas veces nos hemos encontrado con candidatos o equipos de campaña que tenían una idea, más o menos intuitiva, de la historia que querían contar. El problema era ¿cómo la estructuramos? E inmediatamente a continuación ¿ahora qué hacemos?

En nuestra experiencia, **para que una narrativa sea verdaderamente efectiva y pueda constituirse como verdadero plano estratégico de la campaña, es fundamental estructurar estas ideas en un relato escrito y comprensivo.** Y a continuación desplegarlo a través de una agenda de acciones de impacto e iniciativas comunicacionales coherentes a lo largo de toda la campaña.

En este próximo apartado, proponemos algunos elementos que para nosotros, han resultado esenciales para construir una narrativa política exitosa, a través de preguntas clave que todo equipo de campaña debe considerar. Con este enfoque práctico, enriquecido por la generosidad de maestros como Carlos Fara y Fernando Dopazo,

buscamos facilitar a los lectores la traducción de la teoría en acciones concretas para diseñar relatos que conecten, movilicen y persistan a lo largo de toda la campaña. ¿Cómo, entonces, abordar la construcción de un relato político? Una buena manera de hacerlo, es respondiendo algunas preguntas.

¿Quiénes somos?

Es casi un lugar común afirmar que la construcción de un "nosotros" es una pieza fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto político que pretenda tener éxito en una contienda electoral. Y es que, como dice Sinek, (2021) todas las personas estamos atravesadas por una necesidad muy básica: la de pertenecer. No es racional "pero es una constante que se da entre todos los pueblos de todas las culturas... Es un sentimiento que adquirimos cuando los que nos rodean comparten nuestros valores y creencias. Cuando sentimos que formamos parte, nos sentimos conectados y a salvo" (2021, p.70). Queremos estar rodeados de personas que sean como nosotros y compartan nuestras creencias. Más aún, en el contexto en el que vivimos.

Una narrativa de campaña poderosa debe ser capaz de construir una identidad y, consecuentemente, un colectivo de pertenencia. Debe responder claramente quienes somos como partido, movimiento o candidato. ¿Qué valores defendemos? ¿Qué historia compartimos con nuestros seguidores? Esta construcción identitaria no solo ayuda a diferenciarse de otros candidatos, sino que también crea una conexión emocional con aquellos que comparten nuestros valores. Como señala Eliseo Verón (1987), la narrativa debe ser capaz de crear un "colectivo de identificación", un grupo de personas que se sientan parte de este "nosotros" construido, aunque no seamos idénticos en todos nuestros detalles.

Además, este es sin duda el punto de partida para la identificación de nuevos partidarios, simpatizantes o votantes. **Al responder a esta pregunta, la campaña establece una base para la creación de un grupo de pertenencia que inspire a las personas a unirse a la causa.** Los estudios de opinión, tanto cuantitativos como cualitativos, son herramientas clave en este proceso: a quién le hablamos es algo que, como destaca Fara (2013), debe definirse a partir de la investigación que aborde, entre otras dimensiones, el estado y la orientación de la opinión pública. Si la campaña no se trata de hablarle a todos, sino de identificar y dirigirse a aquellos segmentos del electorado que son más propensos a apoyar al candidato, la búsqueda debe ser por aquellos que creen lo que nosotros creemos. O

pueden llegar a creerlo. ¿Dónde están? ¿Qué piensan? Fundamentalmente ¿qué sienten? Y sobre todo ¿qué valoran?

En el capítulo anterior se abordan con mucho más detalle las relaciones entre los resultados de la investigación de opinión pública y las definiciones estratégicas que adopta la campaña. Sólo quisiéramos dejar una pequeña reflexión, hija de varias experiencias: construir un “nosotros” asentado en una conexión emocional a través de los valores, es indispensable para erigir un proyecto político sólido, tanto colectivo como individual. Y los procesos políticos sólidos, exceden a cualquier turno electoral. Como dijimos previamente, citando a Carlos Fara y Fernanda Veggetti: se ganan las elecciones que se pueden, no las que se quieren. Y en las elecciones que no se obtiene el primer lugar, aún se puede ganar mucho en términos de construcción política. Si como suele decir Julieta Waisgold, se construye desde la oferta.

Esto requiere conocer a fondo a los votantes, pero una campaña no puede definirse solo por lo que dicen los focus. También importa lo que queremos proponer, lo que creemos, lo que nos mueve. Sinsek nos dice que solo hay dos formas de influenciar la conducta de las personas: manipular o motivar. Las manipulaciones tácticas –tales como desacreditar contrarios, hacer énfasis en un único tema, utilizar el miedo y los deseos– dan resultado, pero no generan fidelidad (2021). **Construir una identidad, a través de una conexión emocional asentada en valores, tiene la capacidad de articular lealtad y un proyecto político más sólido.**

Últimamente, parecen ganar terreno los liderazgos nítidos. Aquellos que definen con claridad el quienes somos. Como mencionamos en el capítulo anterior, probablemente estemos frente al cambio de los “centro político” catch-all parties hacia liderazgos más intensos, quizás minoritarios, pero con un fuerte nivel de identificación. De esta manera, los partidos se alejan del centro y de su intención de construir una –siempre ficticia– gran mayoría.

De cualquier forma, si nuestra narrativa no tiene una idea clara de quienes somos, será muy difícil invitar a alguien más a que se sume. En una campaña electoral, la narrativa tiene que tener la capacidad de crear un grupo de pertenencia. La que puede construir una identidad común que nos inspire. Y que, sobre la base de un conjunto de creencias comunes que motiven a actuar. Para militar, defendernos en redes sociales. O incluso, para ese íntimo acto que sostiene toda la estructura: votar(nos) el domingo. ¿Con quiénes estamos?

La definición de marcos identitarios en una buena narrativa de campaña no debería agotarse en la constitución de un “nosotros estricto”.

En contextos de alta fragmentación social y política, los protagonistas de nuestra historia también tienen que encontrar aliados y compañeros de viaje.

¿Con quiénes estamos?

Y esto es válido tanto desde el punto de vista de la narración, como del estructurado de la estrategia política.

En casi todas las campañas en las que hemos participado, sobre todo en el interior del país, durante los últimos años, ya desde los primeros pasos de investigación resultaba evidente que si queríamos ganar la elección, no sería suficiente con el grupo político estricto -aquel que compartía nuestra visión de máxima, que comulgaba con las mismas ideas y que respondía a los mismos valores-. Sin dudas, este núcleo -que resultaría indispensable no sólo en términos de voto duro, sino también de acérrimos defensores del candidato, el partido o la propuesta electoral- tenía que ser complementado por un segundo, un tercer, un cuarto y un enésimo grupo de adherentes y votantes, a los que debíamos convencer de acompañarnos aunque no compartieran nuestra visión de máxima para la comunidad.

¿Cómo estructuramos un mensaje que también pueda dirigirse a estos públicos? En la sociedad fragmentada y el electorado desregulado, es prácticamente imposible esperar que nuestra visión completa de la realidad y del futuro permee en una mayoría absoluta de los votantes. Pero sí que es probable que distintos segmentos de la población compartan al menos algunos de los valores que impulsan nuestra propuesta electoral. Entonces, siempre nos resulta de utilidad hacernos dos preguntas: **¿qué otros actores sociales, políticos o culturales comparten algunos de nuestros valores y están dispuestos a apoyarnos? Y ¿quiénes están dispuestos a hacerlo, sobre todo frente a otros candidatos?**

Como establecimos en el primer capítulo, la narrativa debe pensarse estratégicamente en términos de atributos y ventajas competitivas, no solo en función de la identidad del grupo, sino también en relación con los candidatos contra los que se compite y los segmentos específicos del electorado que se desean atraer. El relato debe ser capaz de resonar con una diversidad de audiencias, cada una de las cuales tiene preocupaciones y aspiraciones particulares. En este sentido, es fundamental que la narrativa tenga la capacidad de extenderse más allá de la identidad básica del grupo y sea lo suficientemente flexible como para captar la atención de votantes que, aunque no compartan plenamente la identidad del "nosotros," puedan sentirse atraídos por los

atributos positivos que se resaltan en la campaña. Por los valores que proponemos.

Hace algunos años, en una elección local, trabajamos con un candidato vinculado al justicialismo. Como suele suceder en comunidades pequeñas y medianas, el "voto docente" tenía un peso específico -por la cantidad de votantes que representaba, pero también por el liderazgo de opinión que tenían sobre otros segmentos del electorado-. Los y las docentes de aquella ciudad eran históricamente refractarios al ideario y la simbología peronista: jamás conectaríamos desde la visión de máxima. Pero sí fuimos capaces de elaborar una narrativa de esfuerzo, mérito y progreso social en base al sacrificio, que nuestro candidato encarnaba y que daba sustento a su propuesta electoral para la ciudad. Así fuimos capaces de conectar con el "gen de la ciudad", que materializaban estos docentes... y también nuestro candidato. Esto fue especialmente factible porque el candidato que teníamos enfrente, aunque joven y profesional, no reflejaba acabadamente los atributos de esfuerzo y mérito que valoraba aquel segmento del electorado.

Como también dice Fara (2013), en un entorno electoral competitivo, la campaña debe identificar y explotar aquellas "palancas" que pueden inclinar la balanza a su favor. Esto implica una evaluación constante de las ventajas competitivas de la campaña en comparación con las de sus adversarios. Por eso es crucial que la narrativa también mantenga una perspectiva estratégica: no sólo debe exaltar los atributos del "nosotros" de manera que sean percibidos como valiosos por segmentos clave del electorado; también debe posicionarlos de forma tal que puedan ampliar la base de apoyo, identificando otros segmentos del electorado que puedan estar insatisfechos con otras opciones políticas. Este enfoque permite a la campaña no solo consolidar su base de votantes, sino también atraer a aquellos que se sienten desconectados o insatisfechos con el "ellos" representado por los adversarios políticos.

¿Contra quiénes estamos?

Como cualquier historia, un buen relato político se estructura sobre el conflicto y el antagonismo. Tal como señalan D'Adamo y García Beaudoux, "el relato se edifica alrededor de un conflicto entre actores antagónicos, utiliza la lógica amigo-enemigo y los esquemas binarios para elaborar

justificaciones" (2016, p.28). Por ello, una narrativa política eficaz no solo define al "nosotros", sino que también identifica claramente a nuestros adversarios. Así se delinean los límites del grupo y se fortalece la cohesión interna, permitiendo que el electorado sepa no solo quienes somos, sino también contra quienes luchamos y qué representa esa lucha en términos de valores y principios.

La construcción de las identidades políticas se fundamenta necesariamente en la contraposición con un otro. **La condición de existencia de un "nosotros" es la demarcación de un "ellos": donde hay un grupo, siempre existe un borde que lo delimita. Una frontera, del otro lado de la cual están aquellos y aquellas, que por algún motivo, configuran una otredad.** Por eso, en nuestra historia identificamos héroes pero también villanos, que encarnan un guión dicotómico: nosotros, contra ellos.

En esta narrativa de contraposición se asignan valores positivos a nuestro grupo mientras buscamos cualidades negativas a los otros, reforzando el sentido de pertenencia y la autoestima colectiva: nuestro equipo de fútbol es el mejor, nuestro idioma es superior, nuestro partido político es el más justo, nuestros candidatos son los más capacitados. Al definir al adversario como el "otro" que se opone a nuestros valores, se refuerza la idea de que pertenecer a nuestro grupo es ser especial, diferenciando y destacando las cualidades del "nosotros" frente al "ellos".

La demarcación de ese adversario es crucial para nuestro relato, porque es a través de la definición de "los otros" será que logremos la tan ansiada diferenciación ante los ojos del electorado, uno de los principales desafíos de la construcción de imágenes políticas (Fara, 2013). En el mismo sentido, Amado Castillo (2019, p. 11) destaca la relevancia del concepto de contraste como eje estructurador de toda la estrategia: "Contraste entendido como diferenciación, más que como ataque. Diferenciarnos en forma y en fondo. En símbolos e imágenes. En ideas y propuestas. Diferenciarnos de todos los contrincantes e inclusive de los antecesores".

La política argentina ofrece varios ejemplos de este tipo de construcción narrativa: durante los gobiernos kirchneristas, la narrativa se centró en la lucha del "pueblo" contra los "poderes concentrados" (las corporaciones, los medios de comunicación). Más recientemente, el discurso de Milei agita la imagen de lucha de los "argentinos de bien", que pretenden progresar en base a su trabajo y esfuerzo individual, contra "la casta", que vive de ocupar cargos públicos, pretende eternizarse en ellos y -a través, entre otras cosas de los impuestos y la corrupción-, termina resultando una carga para los sectores privados. Así, la pertenencia a un grupo político no solo se define por lo que representa, sino también por lo

que se opone.

En términos narrativos, el adversario aparece como el obstáculo que impide alcanzar el futuro deseado. Queremos un país más justo, pero no es posible debido a las trabas impuestas por los poderes concentrados. Queremos una nación que valore el esfuerzo de los argentinos de bien, pero la casta lo impide. A veces, el adversario es una figura concreta, como fue "el campo" o "el grupo Clarín" para el kirchnerismo. En otras ocasiones, es un concepto más abstracto: a veces no estamos "contra" un grupo o un partido, nos oponemos a un valor o una situación: somos el movimiento porque estamos en contra del estancamiento de la provincia. Somos renovación, porque estamos en contra de las viejas prácticas de la política. Somos la verdadera encarnación del partido, contra aquellos que lo han bastardeado, o se han alejado de sus valores históricos.

En tiempos tan convulsionados, no huelga decir que, en política democrática, la definición del adversario debe ser compatible con el reconocimiento del pluralismo. No debemos temer a definir a nuestros adversarios ni a tener conflictos con ellos. El conflicto es una parte inevitable de las sociedades democráticas y no debería ser erradicado. Pero en política democrática, los adversarios no pueden ser percibidos como enemigos que deben ser destruidos, sino como competidores cuyas ideas pueden ser debatidas y desafiadas. Así, se promueve una forma de lucha política que es vigorosa pero respetuosa de la legitimidad del otro.

¿Cuál es la diferencia entre enemigo y adversario? Nuevamente, es una cuestión de valores. Como dice Mouffe (2022), el "adversario" es una persona con la que, a pesar de nuestras diferencias ideológicas, compartimos una lealtad común a los principios democráticos de libertad e igualdad para todos. Los adversarios luchan entre sí porque quieren que su interpretación de estos principios prevalezca, pero nunca cuestionan el derecho de sus oponentes a competir por la victoria de su propia postura. Aunque el consenso es necesario, debe ir acompañado del respeto al disenso. Es preciso que exista consenso sobre las instituciones que son constitutivas de la democracia liberal y sobre los valores ético-políticos que deberían inspirar la asociación política. Este consenso siempre será, por tanto, un "consenso conflictual" (Mouffe, 2022).

¿De dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos?

Los cuentos siempre tuvieron un principio, un nudo y un desenlace. Por eso, una narrativa política efectiva se despliega sobre una estructura temporal que organiza el pasado, el presente y el futuro. Estas tres preguntas fundamentales —**¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, y**

¿hacia dónde vamos?— son las que, junto a la estructura antagónica, nos permiten estructurar el discurso político como una verdadera narración. La estructura temporal nos habilita así a proporcionar un sentido de continuidad temporal en nuestra historia, definiendo los puntos críticos de la situación actual, ofreciendo una explicación comprensiva de cómo llegamos hasta aquí y proyectando una visión hacia el futuro. Las campañas efectivas integran estos elementos, conectando las dificultades presentes con eventos pasados (un pasado compartido) y proponiendo soluciones que puedan cambiar el rumbo en el trayecto que queda por recorrer (una visión clara y atractiva de futuro).

¿De dónde venimos?

Responder esta pregunta no se trata únicamente de conectar con el elector en el diagnóstico de la situación actual, sino de ofrecer una interpretación creíble y comprensible, que explique cómo y por qué hemos llegado hasta aquí. Esta construcción implica un ejercicio de memoria, que consiste en dar sentido al pasado rememorando algunos hechos mientras se olvidan otros. Existen ciertos hitos que tuvieron lugar en nuestra historia. Cuáles traemos a la luz, es el encuadre que hacemos para nuestra narrativa. ¿Qué próceres destacamos? ¿Qué batallas recordamos? Se trata de un proceso construido socialmente, en diálogo e interacción, con la intención expresa de influir sobre estos marcos que funcionan como portadores de la representación general de la sociedad. **Se trata de reconstruir nuestra historia compartida, para proporcionar una comprensión sobre el presente que contribuya a nuestra propuesta de futuro.**

Trabajando hace algunos años en una provincia argentina para una precandidatura a gobernador, comprendimos a los pocos días de comenzar el trabajo de campo que la ciudadanía era plenamente consciente de que muchas cosas no andaban bien (falta de trabajo, deficientes condiciones de infraestructura y un sistema educativo que apenas brindaba respuesta). La cuestión era que en esa provincia gobernaba el mismo espacio político desde principios del milenio, atravesando elecciones con cada vez mejores resultados. Entonces ¿qué pasaba? Estrategias anteriores del espacio político que asesorábamos se habían concentrado en destacar los problemas irresueltos de la provincia, sin demasiado éxito electoral. De acuerdo a los estudios que teníamos, parecía evidente que no era

necesario insistir en que “la provincia estaba mal”. Más bien, el desafío debía pasar por proponer una interpretación de qué nos había llevado hasta allí, incluyendo la falta de capacidad o voluntad del espacio político de gobierno de ofrecer respuestas. Y proponer además, una alternativa de futuro.

Una estrategia similar puede observarse en la campaña de Javier Milei en las presidenciales del 2023. Ofreció una historia que explicaba el por qué histórico de las penurias económicas de la Argentina, como resultado de décadas de intervenciones estatales ineficaces y políticas populistas. Una “fiesta”, en la que “la casta” se había enriquecido a costa de la “gente de bien”, que ahora debería “pagar los platos”. Una historia que resonó de manera tan potente en la emocionalidad de sus votantes, que le sigue proporcionando cierto blindaje en la opinión pública, frente a las –quizás hasta aún peores– dificultades financieras que enfrentan algunos sectores de la población durante su propio gobierno.

Este es el poder de ofrecer una definición sobre el pasado: encuadrar los problemas del presente. Es lo que D'Adamo y García Beaudoux (2016) afirman sobre el pasado como una herramienta poderosa para crear una explicación emocionalmente cargada de la situación presente. O a lo que Amado Castillo (2019, p.11) se refiere cuando dice que “la narrativa nos permite diferenciarnos cuando en vez de hablar del problema definimos las causas reales que debemos atacar, cuando hablamos de la raíz”. Es una lectura de lo que nos ocurrió... que nos hace una buena alternativa electoral hoy.

¿Dónde estamos?

Para que la trama atrape y sea verdaderamente movilizadora, debe existir un conflicto en el presente. Ya sea simbólico, ideológico, normativo o material. Pero sin un problema que resolver no hay tensión narrativa. La ciudadanía pierde la atención, el interés, el involucramiento. Por eso debemos pensar cómo respondemos a la pregunta ¿dónde estamos?

El presente es el momento de mayor inmediatez en la narrativa política. Es donde se identifica el problema que justifica la necesidad de cambio o continuidad, y por ello debe ser siempre un momento de quiebre, más allá de si la campaña se encara desde el oficialismo o la oposición. Esto puede significar romper con el pasado para realizar un cambio, algo habitual en los discursos opositores. También puede implicar dar continuidad a un proceso exitoso de transformación al que “aún le queda mucho para dar”, estructura habitual en las estrategias de campaña del

oficialismo. En este último caso, la visión del pasado reciente suele ser positiva, pero es momento de "asegurar los avances", "redoblar la apuesta" o "iniciar una nueva transformación".

Por ello resulta fundamental conectar con la percepción del electorado sobre el presente. Cuáles son los verdaderos problemas y necesidades y cómo actúan a nivel emocional. En aquella provincia del interior del ejemplo, resultaba evidente que el electorado percibía lo difícil que era conseguir un buen empleo o las dificultades que sufrían cada vez que requerían de la educación pública. También parecía que la insistencia de la oposición, elección tras elección, de agotar la estrategia discursiva en una enumeración de los problemas de la provincia, había insensibilizado a la población a estos argumentos, que los achacaba cada vez más a "intereses electorales".

Si queríamos un mensaje capaz de aglutinar no alcanzaría con decir que en la provincia "faltaba trabajo". Era necesario algo más. ¿Qué tenían en común todas esas demandas insatisfechas? ¿Qué generaban, transversalmente, en la comunidad? En el fondo, lo que los electores sentían que vivían, día a día, era la falta de oportunidades para progresar en base al esfuerzo. Un presente protagonizado por un pueblo trabajador, que se sacrificaba y se esforzaba, pero no llegaba a mejorar. La gente percibía un sistema que no recompensaba el trabajo duro ni permitía mejorar la calidad de vida. Esa falta de progreso generaba frustración y desesperanza. Al reconocer esa percepción y estructurar la narrativa en torno a esa falta de oportunidades, la campaña lograría conectar emocionalmente con el electorado de una manera más profunda y efectiva.

En el marco de la narrativa política, el presente debe ser un reflejo de las emociones colectivas que los votantes experimentan en su vida cotidiana. Pero, además, debe presentarlos de manera tal que la solución (o al menos el principio de solución) esté al alcance de la mano: un siempre próximo domingo electoral. Por eso el presente problemático que plantea nuestra historia debe enmarcarse de tal forma que no sólo haga evidente la necesidad del cambio, sino que proporcione a los votantes una base para movilizarse: pueden contribuir a resolver este problema, a través de su elección en las urnas.

¿Dónde vamos?

Nuestra historia no está completa si no podemos ofrecer una visión, una idea de hacia dónde estamos caminando. La propuesta de un futuro posible, si tomamos las decisiones correctas en el presente. Este es el momento culminante del relato, donde se plantea la solución a los problemas actuales y se dibuja un horizonte de esperanza para la sociedad. La construcción de este futuro debe estar basada en expectativas realistas, pero también en aspiraciones que movilicen a los votantes. **El éxito de este momento del relato radica en su capacidad de conectar el futuro con los sueños y las esperanzas del electorado, asociándolo además a nuestro candidato o espacio político como el mejor vehículo para alcanzar ese futuro prometedor.** Así se refuerza la necesidad de su liderazgo en este momento crucial y en este marco cobran sentido sus propuestas.

El futuro que proponemos nuestra visión tiene que ser creíble. Tiene que ser coherente con el pasado y el presente. No puede implicar una ruptura radical –al menos desde lo cognitivo–, sino una continuación de la narrativa que hemos construido. El futuro que se plantea en la narrativa debe proyectar una mejora tangible de las condiciones actuales, alineada con la identidad del grupo y los valores que se han defendido a lo largo del tiempo. Sociedades utópicas y soluciones mágicas no suelen tener resonancia en el electorado, que está cada vez más entrenado para los momentos electorales y detecta a la legua a “un político en campaña”.

Además, como dicen D’Adamo y García Beaudox, la visión debe dotar a la estrategia de campaña de “la capacidad de inspirar, estimular a los seguidores y conceptualizar para ellos la situación y el rumbo, remarcando valores, pertenencia al grupo, generación de expectativas de logro, y promoción de una identidad colectiva” (2016, p.29). En este sentido, el futuro propuesto no sólo debe completar el arco de transformación de la sociedad protagonista del relato, sino también movilizar la voluntad de electores, adherentes y militantes. Como dicen los autores citados, la visión es entonces “el esbozo de un futuro que mueve a la gente a esforzarse por conseguirlo” (2016, p.29).

Aquí juegan su papel las propuestas, que deben ser formuladas contemplando el doble juego de lo racional y lo emocional en la movilización de la conducta. Esto no significa que las propuestas no deban ser claras o factibles, sino que deben ser presentadas de manera que generen una sensación de esperanza y posibilidad. En este sentido, Fara sostiene que “las propuestas contribuyen al posicionamiento de un candidato, no tanto por la aceptación racional sino por las asociaciones

emotivas que los votantes pueden hacer... transmiten la sensación de que el postulante para un cargo sabe de qué está hablando”(2013, p.88-89). La clave es que esas propuestas reflejen un entendimiento profundo de los problemas que enfrenta la gente y ofrezcan una solución que, más allá de lo técnico, conecte emocionalmente con sus expectativas.

En la misma campaña provincial del ejemplo, estructuramos las propuestas en torno a la idea de devolver las oportunidades de progreso a los ciudadanos. No se trataba solo de prometer más empleos o de detallar un programa de mejoras educativas (que igual sería imprescindible diseñar si nuestro candidato verdaderamente quería gobernar, más allá de ganar la elección), sino de crear un relato que mostrara cómo la política podía volver a abrir esas puertas cerradas por años de estancamiento. Este enfoque permitiría que las propuestas fueran vistas no solo como soluciones prácticas, sino como promesas de futuro.

En el libro “Empieza por el por qué” (2021), Simon Sinek propone la idea del “círculo dorado”: un modelo conceptual orientado a ayudar a las organizaciones a comunicar su propósito de manera efectiva. En el círculo dorado hay tres niveles: los qué (los productos), los cómo (la manera en la que se producen) y los por qué (las motivaciones por detrás de la actividad de la empresa, el propósito por el cual se elabora ese producto). Sinek sostiene que la tan ansiada conexión emocional ocurre en el nivel de los propósitos. Y no de los productos.

En la visión de futuro de una narrativa electoral, las propuestas son algunos de los “qué” del discurso político. Pero lo que realmente importa es el “por qué” detrás de esas propuestas. Las personas no compran lo que haces, compran por qué lo haces, sostiene Sinek, y este principio es aplicable también a la política. Las propuestas deben ser vistas como manifestaciones del propósito subyacente de la campaña, que conecta directamente con las emociones del electorado.

La propuesta de dolarización de Javier Milei en las elecciones de 2023 es un buen ejemplo. Aunque fue criticada por muchos economistas, lo que le permitió mantener apoyo electoral no fue tanto la viabilidad técnica de la propuesta, sino la percepción de que él era el único dispuesto a tomar decisiones drásticas para cambiar el rumbo del país. El éxito de su narrativa estuvo en vincular su propuesta con una promesa de transformación radical, alineando sus propuestas con su identidad de “outsider” dispuesto a luchar contra el “status quo”.

El mismo ejemplo puede ilustrar cómo las propuestas también juegan un rol crucial en la movilización de los adherentes. La idea de la dolarización circuló de tal manera que, si bien quizás no lograba convencer a los indecisos, resultaba una herramienta clave para que los seguidores del candidato sostuvieran discusiones, defendieran su posición y, en última instancia, fortalecieran su compromiso con la campaña. En este sentido, una batería de propuestas claras y coherentes no solo puede dar cuerpo a nuestra visión de futuro, sino que otorga a los seguidores del candidato argumentos para defender su postura y movilizar el voto en su entorno.

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Como ya hemos mencionado, la idea del círculo dorado que Sinek (2021) propone en "Empieza con el por qué", nos enseña que la narrativa política debe responder al propósito detrás de las acciones y propuestas. ¿Por qué queremos liderar? ¿Por qué creemos en nuestra visión? Estas preguntas ayudan a anclar la narrativa en una motivación más profunda y significativa, más allá de los objetivos inmediatos de la campaña. Y nos permiten poner en perspectiva no sólo las propuestas, como decíamos en el apartado anterior, sino toda la agenda de acciones e iniciativas comunicacionales con las que procuraremos desplegar esta narrativa en la campaña.

D'Adamo y García Beaudoux nos dicen que el relato político "no se funda sobre temas concretos, sino en unos valores generales que sirven, luego, para referenciar y enmarcar temas específicos" (2016, p.29). No se trata sólo de una propuesta de educación, se trata de conectar con el valor del progreso individual en base al esfuerzo. No es simplemente una propuesta de "mejoramiento de la fuerza policial", es conectar con el sentimiento de desprotección de una población que valora la tranquilidad, la convivencia y la seguridad. En nuestra experiencia, pensarlo de esta manera siempre nos habilita a imaginar nuevas propuestas que respondan a la estructura valorativa –quizás no de educación, pero sí a la creación de empleo, por ejemplo, como vector del progreso personal en base al esfuerzo–; y también evaluar críticamente todos los demás elementos de la campaña.

En el fondo, la campaña sigue siendo una batalla comunicacional, en la que buscamos construir un contraste, una diferencia que movilice al elector a aportar su voto a nuestra causa (Amado Castillo, 2019; Fara, 2013, 2013b, Reina y Reina, 2013). Semejante activación de la voluntad sólo puede provenir de una conexión emocional, porque es a partir de las

emociones que tomamos nuestras decisiones (Green, 2019; Sinek, 2021). Solo hay dos maneras de generar esta conexión: a través de las manipulaciones o de la motivación genuina. Y la motivación viene siempre de conectar con el por qué (Sinek, 2021). Si un candidato no es capaz de expresar por qué aspira a un cargo público más allá de las viejas fórmulas del "servicio a la comunidad", "el desarrollo de la ciudad" y similares (algo que por otra parte constituye el mínimo razonable exigible a cualquier político), pues entonces ¿cómo sabrán los electores que es allí donde deben colocar su confianza? Por eso, el primer desafío viene dado por la claridad en el por qué.

Vale la pena repetirlo: toda la campaña debe transmitir nuestro por qué. No es una tarea sencilla, pero buena parte del trabajo del estratega pasa por construir un discurso político, una agenda de acción y un plan de comunicación que lo logren. Cómo hacemos campaña refleja quienes somos y en qué creemos. "El estilo de campaña refleja nuestros valores: así como se hace campaña, se va a gobernar" dice Fara. Y agrega: "Una campaña desorganizada no puede transmitir seriedad; una campaña tradicional de actos de militantes no puede instalar que somos el cambio; una campaña aburrida, formal, no es lo mejor para indicar que somos lo nuevo, lo moderno" (Fara, 2013, p.90). Por eso, el segundo gran desafío requiere disciplina en el cómo.

Por supuesto la construcción no es sencilla. Es en esta instancia donde apelamos a la (re)construcción de mitos, estas "historias o eventos, reales o imaginarios, que iluminan ciertos valores clave de una sociedad o grupo" (D'Adamo y García Beaudoux, 2016, p.30) y a la utilización de símbolos poderosos que sean capaces de conjurar nuestros valores y plasmarlos en la tierra (el territorio), el agua (el ecosistema digital) y el aire (los medios masivos de comunicación). Y debería ser a partir de esta orientación que se definen las acciones que integrarán nuestra agenda y las iniciativas que nutrirán nuestra comunicación de campaña. Y en este sentido, el tercer desafío sigue siendo la coherencia en los qué. Eventos, comunicados, fotografías... todo debe contar la misma historia. Si lo logramos, alcanzaremos una Meca cada vez más elusiva a los candidatos: la autenticidad.



CAPÍTULO 3

Nadie gana solo: Organización, roles y equipo de campaña.

Para convertir las palabras en acción, hacen falta equipos. Como plantean Reina y Reina (2013), las campañas tienden al desorden: tensiones internas, ritmos acelerados, presiones y rumores son parte del día a día. La única forma de administrar este caos es definiendo roles, responsabilidades y mecanismos de coordinación claros. En las campañas electorales, el tiempo es un recurso escaso y la velocidad de los acontecimientos impone una dinámica de trabajo intensa y exigente.

Por eso, **los procesos de toma de decisiones deben ser verticales, ágiles y ordenados, con responsables de área que tengan verdadero liderazgo y capacidad de resolución.** Cada área de la campaña —comunicación, territorio, logística, finanzas— necesita contar con un referente claro, con autonomía operativa para decidir en su campo de acción y con la responsabilidad de responder a la estrategia general definida por el comando de campaña. No hay espacio para la dilución de roles, las decisiones por consenso permanente o las indefiniciones prolongadas: cada minuto que se pierde en discusiones internas es un minuto que se regala a los adversarios.

Tener roles definidos dentro del equipo de campaña permite saber con claridad quién es el responsable último de cada acción. Esta definición evita superposiciones, elimina ambigüedades y facilita la eficiencia operativa. Cuando los roles no están claramente asignados, las tareas tienden a duplicarse en algunos casos, generando desgaste innecesario, o peor aún, pueden quedar sin ejecución o sin responsable cuando algo falla. Además, la definición de responsabilidades individuales es clave para ajustar tácticamente la campaña: cuando se necesita corregir errores, acelerar procesos o adaptar acciones frente a cambios en el escenario electoral, contar con responsables claros permite actuar con rapidez y precisión, sin pérdidas de tiempo ni conflictos internos.

La desorganización interna, las tensiones mal gestionadas y los problemas de coordinación impactan directamente en la capacidad de ejecutar las acciones planificadas. Y **en un escenario tan vertiginoso como el electoral, perder tiempo equivale a perder oportunidades.**

Por eso, una campaña eficiente necesita estructuras claras, responsables empoderados y un flujo de decisiones que permita actuar rápidamente, corregir errores a tiempo y sostener el foco estratégico hasta el día de la elección.

El equipo de campaña

La organización del equipo de campaña responde a una lógica

funcional que permite transformar la estrategia electoral en acciones concretas, coordinadas y efectivas. Para lograrlo, la estructura se divide en tres grandes bloques de trabajo, cada uno con roles y responsabilidades claramente definidos.

En primer lugar, se encuentra la **Unidad Candidato**, cuyo objetivo es liberar al candidato de las tareas operativas, logísticas y administrativas, permitiéndole concentrarse plenamente en su rol central: construir vínculos con los votantes, comunicar la propuesta política y liderar emocionalmente la campaña. Esta unidad está integrada por el responsable de agenda y el asistente o chofer, quienes organizan su día a día y resuelven todas las necesidades prácticas.

En segundo lugar, funciona el **Comando de Campaña**, el órgano de conducción estratégica y operativa. Es en el comando donde se planifican las acciones generales, se toman decisiones políticas y se define la distribución de recursos. Desde el comando se articulan los dos grandes equipos de ejecución territorial y comunicacional.

Por un lado, el **Equipo de Territorio** se encarga de garantizar la presencia física del candidato en el espacio público, organizando recorridos, actos, reuniones y movilización de voluntarios. Por otro lado, el **Equipo de Comunicación** trabaja en el diseño y la difusión del mensaje de campaña, asegurando su llegada efectiva a todos los públicos estratégicos a través de medios tradicionales, plataformas digitales y acciones de comunicación directa.

Esta estructura en tres niveles –Unidad Candidato, Comando de Campaña, y Equipos de Ejecución– permite administrar el ritmo intenso de la contienda electoral de manera ordenada, flexible y orientada a resultados.



Unidad candidato

La Unidad Candidato tiene como objetivo fundamental **liberar al candidato de tareas operativas, logísticas y organizativas**, permitiéndole enfocarse plenamente en su verdadero rol: relacionarse con los vecinos, ganar votos y construir confianza. El candidato o candidata debe estar descansado, concentrado y emocionalmente disponible para enfrentar la dinámica intensa de la campaña. Su energía, su disposición anímica y su conexión emocional con la ciudadanía son elementos esenciales para transmitir credibilidad y empatía (Reina & Reina, 2013).

Como advierten Reina y Reina (2013), el candidato debe concentrarse exclusivamente en ser candidato, evitando distracciones que lo alejen de su principal responsabilidad: persuadir a los votantes. Una campaña eficiente cuida al candidato como su principal activo político y simbólico.

La Unidad Candidato se compone de dos figuras operativas clave.

- 🕒 Por un lado, el **responsable de agenda**, encargado de administrar la planificación diaria del candidato, organizar los actos públicos, caminatas, entrevistas y reuniones, y gestionar los compromisos territoriales e institucionales. Además de coordinar las actividades, este rol incluye el registro de información estratégica: nombres de contactos, pedidos realizados, expectativas expresadas y formas de contacto para dar continuidad a los vínculos iniciados en el territorio.
- 🕒 Por otro lado, el **asistente o chofer** cumple un rol logístico y operativo fundamental. Se encarga de los traslados, la resolución de imprevistos cotidianos y el soporte general, protegiendo al candidato de interrupciones o problemas menores que puedan afectar su concentración y su desempeño público.

Es clave entender que el candidato no debe involucrarse en la administración diaria de la campaña: no debe coordinar logística, no debe organizar actos, ni participar en discusiones tácticas internas. Su tarea es ser la **cara visible y el motor emocional del proyecto**, concentrando su energía en comunicar, emocionar y construir la relación política con el electorado. En definitiva, la Unidad Candidato no solo organiza el tiempo y las actividades de quien encabeza la propuesta política: **protege su centralidad simbólica y su capacidad de inspirar a los votantes**, que es, en última instancia, el factor más decisivo en una campaña electoral.

En una campaña local en la provincia de Santa Fe, una candidata, enfrentando una contienda de PASO con recursos escasos,

tomó la decisión de concentrar en sí misma la mayoría de las tareas de la campaña. Organizaba personalmente su agenda, tomaba notas en las reuniones, redactaba gacetillas de prensa, armaba los copios para redes sociales y revisaba hasta el último mensaje que se publicaba en sus plataformas digitales. Si bien contaba con un pequeño grupo de colaboradores, nunca definió claramente los roles ni delegó funciones estratégicas. A la par de esta sobrecarga operativa, seguía recorriendo barrios, participando en entrevistas con medios locales y dialogando en redes con sus seguidores.

A medida que se acercaba el Día D, el desgaste comenzó a hacerse evidente. Justo en los días donde más exposición, movilización y energía requería la campaña, la candidata estaba agotada. Ya no quería salir a recorrer, ni grabar videos, ni sostener el ritmo en redes sociales. La campaña, aunque breve en duración, es extremadamente intensa: exige administrar la energía como un recurso estratégico. **No haber delegado a tiempo tareas operativas fundamentales terminó afectando la capacidad de la candidata para cumplir su rol más importante: construir confianza y ganar votos en el momento clave.**

Comando de campaña

El comando de campaña es el órgano central de dirección, coordinación y toma de decisiones de toda la operación electoral. Su creación responde a una necesidad fundamental: asegurar que la estrategia definida a partir del diagnóstico inicial se traduzca en acciones coherentes, organizadas y eficaces en todos los frentes de la campaña. El comando no es un espacio deliberativo abierto ni una estructura decorativa; es, ante todo, un espacio de ejecución estratégica. Debe tener la capacidad de orientar todos los esfuerzos hacia el logro de los objetivos planteados, adaptándose a los cambios de escenario pero sin perder nunca el foco. Como destacan Reina y Reina (2013), "la falta de centralización en la toma de decisiones es uno de los errores más frecuentes y costosos en las campañas". Por eso, su conformación exige claridad de funciones, unidad de conducción y disciplina operativa.

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE
ACTIVIDADES PARA UNA
CAMPAÑA
COMUNICACIÓN DE CAMPAÑA ELECTORAL

LECTURA RECOMENDADA:
Manual de Campañas Electorales.

Ed. Carlos Fara

La principal responsabilidad del comando de campaña es transformar el plan estratégico en acciones concretas que articulen comunicación, movilización, financiamiento, logística, investigación electoral y trabajo en el territorio. **Es el encargado de garantizar que todos los mensajes de la campaña sean consistentes con la narrativa diseñada, que todas las actividades territoriales estén alineadas con los públicos prioritarios definidos, que los recursos humanos y materiales sean administrados con eficiencia, y que se monitoree en tiempo real la evolución del escenario electoral.**

La composición del comando es la siguiente:

- 🕒 El **jefe de campaña** es quien lidera esta estructura. Su función es coordinar el conjunto del equipo, tomar decisiones tácticas y estratégicas tras deliberaciones internas, y resolver rápidamente los conflictos o bloqueos que puedan surgir. Debe tener autoridad real, capacidad de síntesis y la legitimidad suficiente para conducir al equipo en momentos de presión, manteniendo siempre la dirección estratégica. Su liderazgo es clave para garantizar que las distintas áreas de la campaña no se desarticulen y trabajen de forma cohesionada en torno a los objetivos definidos.
- 🕒 El **responsable de movilización territorial** es quien organiza y coordina la presencia del candidato en el territorio. Planifica las recorridas, los actos públicos y las visitas institucionales, conectando la estrategia general de campaña con el trabajo directo en calles, barrios y espacios comunitarios. Su tarea no se limita a diseñar la agenda territorial: también debe gestionar la movilización de militantes y voluntarios, garantizando que cada acción en el territorio refuerce la narrativa y los públicos estratégicos. La coordinación con las áreas de logística y comunicación es fundamental para maximizar el impacto de cada actividad.
- 🕒 El **responsable de comunicación** es quien dirige la estrategia de mensajes de la campaña. Traduce la narrativa central —el "qué vamos a decir"— en acciones comunicacionales concretas a través de medios tradicionales, plataformas digitales y materiales gráficos. Define los mensajes principales y secundarios, planifica la agenda de comunicación, lidera los equipos de prensa, redes sociales, diseño gráfico y audiovisual, y vela por la coherencia discursiva en toda la estructura. Su desafío es sostener la identidad política del candidato a lo largo de la campaña y adaptarse con agilidad a las oportunidades y amenazas que surgen en la dinámica mediática.

- ② El **responsable de logística** garantiza que todas las actividades de campaña cuenten con los recursos materiales, técnicos y operativos necesarios para su realización. Su tarea es transformar la estrategia en presencia física y visible: que los actos tengan sonido, escenarios y materiales, que los equipos lleguen a tiempo con la folletería, que los eventos barriales estén correctamente montados. Además, organiza la logística del Día D, asegurando insumos para fiscales, traslados, provisión de viandas y centros de cómputos. Su rol exige previsión, capacidad de resolver imprevistos y una coordinación permanente con el área de movilización.
- ② El **responsable de administración y finanzas** gestiona los recursos económicos, materiales y humanos de la campaña. Desde el inicio, elabora y administra un presupuesto realista, prevé flujos de ingresos, gestiona pagos a proveedores y prioriza el gasto estratégico. Su función es asegurar que los fondos estén disponibles en tiempo y forma para sostener la comunicación, la movilización y la logística. En la etapa final, su responsabilidad crece: debe garantizar la operatividad del Día D sin sobresaltos financieros. Como advierten Reina y Reina (2013), el responsable de finanzas debe ser un aliado estratégico del jefe de campaña, pero nunca condicionar las prioridades políticas: su tarea es ejecutar, no definir la estrategia.

En el diseño de una campaña electoral, el comando de campaña funciona como el espacio general de conducción y planificación estratégica, y trabaja en lo que se conoce como “el cuarto de guerra”, su núcleo operativo más ágil, orientado al monitoreo y la toma de decisiones cotidianas en tiempo real. Como explica Sirvent (2018), el concepto del cuarto de guerra, adoptado de la estrategia militar, se integra a la estructura de campaña para planear, dirigir y evaluar la ejecución diaria de la estrategia, funcionando como “la brújula y el templo sagrado” de toda la operación electoral (p. 9). **El cuarto de guerra permite ajustar, corregir y actuar tácticamente frente a oportunidades o amenazas del entorno electoral**, sin contaminarse de la rutina operativa de la gira del candidato o de los trabajos administrativos diarios.

Pero para que esta unidad funcione correctamente, Sirvent (2018) plantea tres consejos fundamentales: primero, debe contar con información precisa y actualizada, incluyendo sistemas de monitoreo de opinión pública, alertas tempranas y evaluaciones del trabajo territorial; segundo, debe sostenerse sobre una estrategia clara, con objetivos definidos que guíen todas las acciones y eviten desviaciones improvisadas;

y tercero, debe tener capacidad real de mando e instrumentación, funcionando como el máximo cuerpo colegiado de decisiones, donde lo que se acuerda debe ser acatado sin dilaciones. La ausencia de cualquiera de estos elementos convierte al cuarto de guerra en un espacio ineficaz, incapaz de cumplir su rol central en el éxito electoral.

Equipo de territorio

El equipo de territorio es la columna vertebral operativa de la campaña en la calle. Su responsabilidad central es garantizar la presencia física del candidato en los barrios, en los espacios comunitarios, en las instituciones locales y en el contacto directo con los votantes. La estrategia de campaña puede ser clara y la narrativa puede ser potente, pero sin un equipo de territorio organizado, no se logra instalar ni movilizar el mensaje en el electorado. La composición del equipo de territorio responde a una lógica de división de funciones específicas, cada una orientada a un aspecto clave del trabajo territorial. En conjunto, estos roles permiten que la campaña tenga una presencia permanente, planificada y estratégica en el territorio, capaz de conectar emocionalmente con los votantes, amplificar el mensaje de campaña y sostener la movilización necesaria para competir electoralmente. Un equipo de territorio bien organizado no solo hace visible al candidato: lo hace parte de la vida cotidiana de la comunidad, construyendo confianza y adhesión desde la cercanía.

- 🔗 El **responsable de movilización territorial** dirige todo el trabajo en el campo. Planifica las actividades en territorio, organiza las caminatas, las reuniones barriales, las visitas institucionales y los actos públicos. Su tarea combina la mirada estratégica –definir dónde, cuándo y con quién debe estar el candidato– con una fuerte capacidad operativa para coordinar los recursos humanos y materiales necesarios. Además, articula las acciones de movilización con los responsables de logística y comunicación, asegurando que cada presencia territorial refuerce los ejes de campaña y potencie el contacto directo con el electorado.
- 🔗 El **responsable de recursos humanos** tiene a su cargo la organización, coordinación y motivación del equipo humano que sostiene la campaña en territorio. Su misión comienza con el reclutamiento de voluntarios y militantes, pero no se limita a sumar números: debe construir equipos comprometidos, capacitados en el mensaje estratégico y organizados de manera dinámica. Además de organizar los grupos de trabajo, asignar tareas específicas y capacitar en técnicas de abordaje territorial, su rol implica también sostener la moral del equipo durante toda la campaña, contener desgastes y resolver conflictos internos.

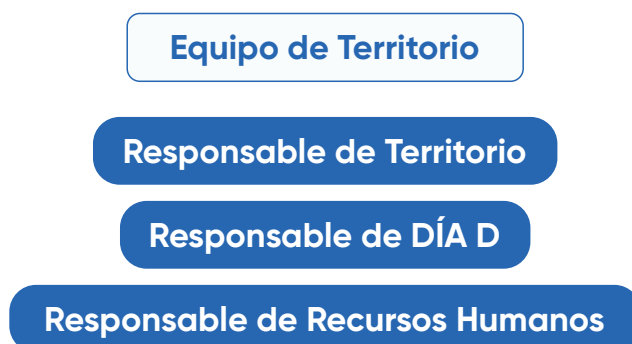
coordinación permanente con el área de movilización es fundamental para asegurar que siempre haya equipos disponibles y preparados para cada necesidad táctica.

- 🔗 El **responsable del Día D** ocupa un lugar crucial dentro del equipo de territorio: su tarea es garantizar que toda la estructura electoral esté organizada, activa y operativa el día de la elección. Desde al menos dos meses antes del comicio, debe diseñar el operativo de fiscalización, reclutar fiscales, capacitarlos en normativas electorales, y armar una estructura jerárquica clara que cubra todas las mesas y escuelas. También organiza la logística específica del Día D: provisión de materiales, coordinación de movilizaciones, montaje de centros de cómputos y sistemas de comunicación de incidencias. Durante la jornada electoral, supervisa la presencia de fiscales, gestiona imprevistos y asegura que el proceso de votación se desarrolle con normalidad. Su tarea es clave para que la campaña transforme la construcción de apoyos en votos efectivos.

En conjunto, el equipo de territorio no solo ejecuta el despliegue físico de la campaña: construye confianza, refuerza el mensaje político y sostiene la conexión directa entre el candidato y la ciudadanía. Su trabajo es el puente que lleva la estrategia electoral desde el plano de las ideas al terreno real donde se define la elección.

En una campaña municipal en una localidad de 50 mil habitantes en la provincia de Córdoba, trabajamos con un equipo opositor que, tras ganar las PASO dentro de su espacio político, se preparaba para disputar la elección general. El equipo contaba con recursos económicos suficientes y había terciarizado buena parte de sus necesidades operativas en proveedores profesionales.

Sin embargo, el equipo de territorio presentaba un problema central: una disputa de liderazgo. El referente formal designado como responsable no tenía jerarquía política real sobre la militancia, mientras que el verdadero líder político del territorio carecía de la autoridad formal necesaria para tomar decisiones operativas. Esta fractura interna generó desorganización constante: era imposible plantear y sostener una agenda de acciones en el territorio que permitiera construir confianza de manera sistemática. **La creatividad y la calidad de las piezas comunicacionales no pudieron compensar este déficit: en las campañas locales, la confianza se construye principalmente en el contacto cara a cara, y sin un responsable claro que ordene el trabajo territorial, el potencial electoral se diluye.**



Equipo de comunicación

El equipo de comunicación es el encargado de diseñar, coordinar y ejecutar la estrategia comunicacional de la campaña. Su responsabilidad principal es garantizar que el mensaje del candidato llegue de manera clara, coherente y efectiva a todos los públicos prioritarios, utilizando los distintos canales disponibles y adaptándose al ritmo vertiginoso de la contienda electoral.

La composición del equipo de comunicación varía de acuerdo a los canales estratégicos que se prioricen y a la escala de la campaña. En campañas locales pequeñas, los roles tienden a concentrarse en menos personas; en campañas más grandes, cada función se especializa y se diversifica. Además, el crecimiento de plataformas como TikTok ha generado la necesidad de sumar perfiles específicos que piensen estrategias creativas, contenido nativo y producción audiovisual enfocada exclusivamente en ese canal. **A medida que la campaña crece en magnitud y complejidad, también se expande el equipo de comunicación, sumando funciones especializadas para cada plataforma, cada formato y cada segmento de público.** Sin importar su tamaño, el equipo debe funcionar como una maquinaria integrada: cada pieza cumple un rol específico, pero todas responden a una dirección estratégica común, asegurando que el mensaje llegue claro, unificado y emocionalmente potente a cada elector.

- 🌀 En el centro del equipo se encuentra el **responsable de comunicación**, quien lidera el diseño de la narrativa de campaña, define los mensajes principales y secundarios y coordina las acciones en medios tradicionales, plataformas digitales y materiales gráficos. Además, planifica la agenda comunicacional, marca los temas prioritarios para cada etapa de la campaña y vela por la coherencia discursiva de

toda la estructura. Su rol es garantizar que cada intervención pública, cada publicación y cada acción de comunicación refuercen la identidad estratégica del candidato.

- 🔗 El **responsable de prensa** maneja la relación con los medios tradicionales. Su tarea es generar cobertura favorable, organizar entrevistas, difundir gacetillas, coordinar conferencias de prensa y mantener un vínculo fluido con periodistas y editores. Además, debe monitorear cómo la campaña aparece en la agenda pública, identificar oportunidades de instalación de temas y actuar rápidamente ante eventuales crisis o ataques mediáticos.
- 🔗 El **responsable de estrategia digital** coordina toda la presencia de la campaña en redes sociales. Organiza la agenda de contenidos, dirige campañas pagas online, impulsa la cibermilitancia y adapta los mensajes a las dinámicas propias de cada plataforma.
- 🔗 El **área de producción visual** está integrada por el fotógrafo/a y videógrafo/a, quienes registran las actividades del candidato, y por el editor/a audiovisual, encargado de transformar ese material en piezas listas para redes sociales, spots de televisión y contenido publicitario. Este equipo se asegura de que la campaña no solo comunique ideas, sino también emociones, a través de imágenes potentes y consistentes con la identidad visual definida. El diseñador/a gráfico/a, por su parte, tiene a su cargo la construcción y sostenimiento de la identidad visual de la campaña. Diseña placas para redes sociales, cartelera, materiales impresos y piezas gráficas diversas, asegurando uniformidad estética y fortaleciendo el reconocimiento de marca en todos los canales de comunicación.
- 🔗 Dentro del equipo de comunicación de campaña, el **área de Gestión de Redes Sociales** cumple un rol estratégico central: construir, administrar y proteger la presencia digital del candidato, garantizando que el mensaje político llegue de manera eficaz a los distintos públicos del ecosistema online. Esta área concentra varias funciones complementarias, cada una de ellas clave para sostener una comunicación digital activa, ordenada y alineada con la narrativa general de la campaña. Desde el community manager que se encarga de redactar y publicar contenidos, responder mensajes y comentarios, moderar debates, detectar inquietudes de la audiencia y proteger la reputación online del candidato; hasta el responsable de pauta digital que gestiona la planificación, ejecución y optimización de las campañas publicitarias pagas en redes sociales, plataformas digitales y motores de búsqueda.

En conjunto, el equipo de comunicación sostiene el relato político de la campaña, amplifica su presencia en el debate público y fortalece el vínculo emocional entre el candidato y los electores. Como toda estructura electoral, su funcionamiento exige conducción centralizada, roles definidos, planificación rigurosa y una orientación permanente hacia la ejecución rápida y disciplinada.

Equipo de Comunicación

Responsable de Redes

Responsable de Prensa

Área de Gestión
de Plataformas Digitales

Área de Producción
Audiovisual

El rol del consultor político en la campaña

El consultor político ocupa un lugar estratégico dentro de las campañas electorales modernas: es el profesional que asesora al candidato y al comando de campaña en la definición, ajuste y ejecución de la estrategia general. **Su función principal es aportar mirada crítica, capacidad de análisis y soluciones tácticas que permitan optimizar el desempeño político en un escenario complejo, competitivo y en constante movimiento.**

Según Reina y Reina (2013), el consultor es una figura externa que ayuda a mantener el foco estratégico, evita la dispersión de esfuerzos, y contribuye a generar "mecanismos de control que aseguren que el proyecto político avance ordenadamente hacia sus objetivos" (p. 96). En contextos de alta presión, el consultor ayuda a organizar la incertidumbre, facilitando la toma de decisiones racionales en momentos de tensión emocional o de desbordes internos.

Por su parte, Carlos Fara (2018) destaca que la tarea del consultor político no se limita a la comunicación: su campo de intervención abarca el diseño, planificación, implementación y evaluación de estrategias de acción política, tanto en campañas electorales como en comunicación de gobierno, investigación de opinión pública, asesoramiento legislativo y desarrollo de políticas públicas. Para Fara (2018), el consultor "diseña caminos para alcanzar objetivos políticos" (p. 45), siempre partiendo del

entendimiento profundo de la dinámica electoral y de los factores que influyen sobre el comportamiento del electorado.



LECTURA RECOMENDADA:
¿Cómo ser un Consultor Político?.

Carlos Fara

En campaña, el consultor asiste al jefe de campaña en la toma de decisiones estratégicas, supervisa la coherencia entre la comunicación y el despliegue territorial, analiza los datos de opinión pública para ajustar las acciones, y colabora en la resolución de crisis. Su aporte combina visión táctica, comprensión de la realidad política concreta y manejo de metodologías técnicas que permiten mejorar la competitividad electoral del candidato.

Lejos de actuar como un "gurú" omnisciente, el consultor es un facilitador: ayuda al equipo a pensar mejor, a planificar de manera más eficiente y a ejecutar con mayor precisión. Como señala Reina y Reina (2013), "el consultor exitoso es aquel que logra mejorar el desempeño colectivo del equipo de campaña sin colocarse por encima de la conducción política" (p. 101).

En síntesis, el rol del consultor político en campaña es ser **estratega, analista y facilitador**, ayudando a transformar un proyecto político en una propuesta competitiva, capaz de conectar con los votantes y de disputar el poder en condiciones ventajosas.

A close-up photograph of several hands interacting with a map spread on a wooden table. One hand is holding a yellow pushpin, another is holding a blue pushpin, and a third hand is visible in the background. The map shows a city grid with the Tevere river labeled. The background is slightly blurred, showing a notebook and other papers.

CAPÍTULO 4

Marcar el paso: Ritmo, presencia y despliegue territorial.

Hemos establecido que una campaña electoral comienza con un diagnóstico preciso, que permite diseñar una estrategia política clara y enfocada. También vimos que esa estrategia necesita expresarse a través de una narrativa que conecte emocionalmente con los votantes, construya identidad y organice el mensaje a lo largo del tiempo. Y que para que todo eso se traduzca en acción real, es imprescindible contar con un equipo bien estructurado, con roles definidos y capacidad de ejecución disciplinada.

A partir de aquí, el desafío es sostener esa coherencia narrativa en todos los espacios donde se juega la campaña. Y esto es válido no sólo en materia comunicacional, sino también en los eventos y actividades. **Cada elemento de la campaña –desde discursos y debates hasta publicaciones en redes sociales y eventos comunitarios– debe fungir como mojón de despliegue de la narrativa, asentada en una propuesta política de valores que nos permita conectar.** Una campaña es una gran batalla comunicacional. Y una campaña no es una campaña sin eventos.

Es que, en definitiva, vivimos en un mundo tangible. Y la única manera de que el elector conozca aquello en lo que creemos, la única forma de apuntalar la diferenciación y establecer el contraste, es a través de lo que decimos y hacemos. Hay muchas maneras de organizar la acción y comunicación de campaña. En nuestra experiencia, definida la narrativa siempre es bueno trazar dos documentos estratégicos: la **agenda** y el **plan de comunicación**. Porque, aunque la campaña en sí sea inherentemente caótica, como dice Carlos Fara “el tema es cómo tratamos de acotar el caos en un proceso que dura muy poco tiempo, es muy intenso, y donde se desarrollan muchas energías y tensiones” (2013, p.108).

En la agenda se integran fundamentalmente las acciones de campaña ordinarias, intermedias y de alto impacto: todos aquellos actos o eventos que materializan los mensajes o cualidades de nuestro candidato que constituyen ventajas competitivas, que transmiten nuestros valores y apuntalan nuestra narrativa (Reina y Reina, 2013).

El armado de una agenda de acción

Una de las grandes preguntas que recibimos trabajando en campañas, a veces más allá de los conceptos estratégicos (y muchas otras incluso sin haberse detenido a pensar estratégicamente) es ¿y ahora cómo largamos? Candidatos, equipos de campaña y hasta consultores con algunas experiencias en la espalda, rápidamente identifican algunas actividades clave: eventos de lanzamiento (y luego cierre), las famosas

“salidas a recorrer” –concepto bajo el cual se engloban acciones diversas como volanteos, timbreos y visitas puerta a puerta–, las “reuniones con militantes” destinadas a “bajar línea” y motivar a la tropa y muchas más del mismo estilo.

Lo cierto es que la campaña toma fuerza a través de eventos. Y con eventos, no nos referimos sólo a los grandes actos de campaña sino a la multiplicidad de acciones que hacen al día a día de la misma, en los que se pone en juego la táctica de nuestra estrategia. La campaña también se expresa en el territorio, en ese contacto directo y físico que ocurre en la calle, donde la política se vuelve presencia y cercanía.

La calle no es solo un espacio geográfico: es el escenario donde se construye confianza, donde el liderazgo se encarna y se vuelve tangible. Recorrer barrios, caminar plazas, visitar comercios o charlar con vecinos no es un gesto accesorio, sino una práctica imprescindible. Como plantea Ivoskus (2022), es en ese encuentro cara a cara donde el acto político se transforma en un vínculo emocional, donde la militancia se vuelve comunidad. La territorialidad no busca solo mostrarse, sino generar un lazo de pertenencia: que cada persona sienta que el proyecto la incluye. En ese gesto cotidiano –una foto, un apretón de manos, una conversación breve– se juega una parte fundamental de la narrativa de la campaña.



LECTURA RECOMENDADA:

Matrix política: La construcción del candidato.

Daniel Ivoskus

Es a partir de los eventos que emerge buena parte del sustento para la movilización de militantes (y votantes), la cobertura en medios y el contenido para redes sociales. Por eso es tan importante que “el comando de campaña organice una agenda detallada de acciones que refuercen el mensaje... y ayuden a su instalación” (Reina y Reina, 2013, p.203). Estas acciones son los productos, los qué más tangibles de nuestra narrativa. Por eso, los eventos tienen que ser filmables, fotografiables y relatables, de manera tal que alguien pueda contárselo a otro, que quien pueda verlo realmente crea que esa persona se está movilizand por determinada cuestión (Fara, 2013).

Suele ocurrirnos cuando trabajamos con candidatos del oficialismo que –a veces por inercia–, la agenda de campaña queda determinada por la agenda de la gestión. Inauguraciones, eventos culturales, anuncios

de obras y un largo etcétera. No significa que sea incorrecto, pero nunca debemos dejar de preguntarnos ¿es verdaderamente esto lo que queremos transmitir? Por lo general, lo que se transmite cuando la agenda de campaña está mayormente asentada sobre actividades de la gestión es una sensación de que 1. sabemos gestionar y 2. tenemos fuerzas e ideas para seguir haciéndolo. Este puede ser un buen mensaje, sobre todo cuando la elección es ejecutiva y quienes compiten van por una reelección.

Además, cuando el candidato no es quien detenta el cargo, sino un sucesor (y la gestión y el gestor tienen niveles aceptables de imagen positiva), a estas dos ideas suele sumarse la cuestión del “equipo”: el candidato es del equipo del intendente/gobernador y podrá continuar la gesta de transformación iniciada. Una agenda de este tipo refleja entonces la vieja idea de que “la mejor campaña es una buena gestión”. Pero, siempre de acuerdo al caso, es recomendable pensar detenidamente si el relato y la marca de la gestión termina de coincidir con la narrativa que queremos contar para la elección. Sobre todo cuando la elección se plantea como de cambio, o existen demandas de cambio, puede resultar importante mostrar alguna diferencia de nuestro candidato con lo que ya se viene haciendo. Es difícil hablar de futuro cuando el candidato es también gobernante y debe resolver los problemas del presente. Pero desde la claridad conceptual y la creatividad, una de las alternativas puede pasar por balancear las actividades de gestión con la agenda de campaña.

Trabajando con candidatos de la oposición, los desafíos suelen ser otros. Aquí, aun asumiendo que trabajamos en una campaña bien fondeada y relativamente profesionalizada, elaborar la agenda requiere un poco más de creatividad e iniciativa. Las críticas a las falencias –más o menos reales, más o menos percibidas– del gobierno, que suelen materializarse en declaraciones en medios o en publicaciones de redes sociales; unidas a las reuniones partidarias o sectoriales, recorridos territoriales y conversaciones con electores suelen constituir la espina dorsal de una agenda de oposición.

La fórmula para establecer conceptualmente el contraste puede aparecer como más sencilla, pero el desafío de plasmar esa diferenciación en acciones concretas puede ser mucho más compleja de lo que se imagina. **Las actividades de campaña, sobre todo las de alto impacto, tienen que ser capaces de llamar la atención del electorado y transmitir con fuerza el antagonismo nosotros-ellos que estructura nuestra narrativa.** En este sentido, es fundamental que la campaña de la oposición

no se agote en declaraciones: “cuando se busca llamar la atención sobre un tema, a veces una imagen vale más que mil palabras y una acción creativa puede correr de la agenda a cualquier partido político, por más grande que sea” (Reina y Reina, 2013, p.206)

En cualquiera de los casos, los recursos siempre son finitos. Y hay uno que es esencialmente escaso: el tiempo. Por eso, **puede darse casi por seguro que para el armado de una buena agenda de acción, la cuestión no es ¿qué hago?, sino ¿qué dejo de hacer?** La respuesta puede resultar elusiva si se procura elaborarla en la presión del día a día. Y de ahí, la importancia de planear con algún nivel de anticipación aun sabiendo que esa planificación de papel sólo podrá cumplirse parcialmente en la realidad.

En esta batalla comunicacional de la que se tratan las campañas, un factor fundamental para determinar los términos del debate es definir la agenda de manera proactiva y no limitarse a responder reactivamente a las acciones de la competencia. De igual manera, se puede agregar que precisamente el rol del consultor es tener en cuenta los movimientos hasta el final de la jugada, porque candidatos y militantes muchas veces “se atropellan” en la diaria, bajo la presión del entorno y el despliegue de los demás candidatos. Y la mejor manera de lograrlo, es mediante la planificación de la agenda de acción.

En 2023, en una elección local de la provincia de Córdoba que terminó con un -difícil- triunfo para nuestros candidatos, oposición tanto al gobierno municipal como provincial, durante las reuniones de evaluación posteriores a la campaña, el comentario era el mismo: “en la campaña anterior, ellos hacían un evento y nosotros salíamos a tratar de copiarlo; por primera vez, en esta vuelta nosotros hacíamos cosas que ellos trataban de copiar después”. **La planificación, por más flexible que sea, suele aportar tranquilidad y liberar la mente para la creatividad y la originalidad. Nunca hay que subestimar el poder de tener la iniciativa.**

En nuestra experiencia, siempre resulta útil pensar la agenda en términos de impactos, en función de la triple caracterización de las acciones de campaña que proponían Reina y Reina (2013):

- 🌀 **Acciones de alto impacto:** Buscan llegar al electorado de manera más masiva, expresando condensadamente todos (o casi) los elementos principales a transmitir en la campaña. Son acciones amplificables, a través de la cobertura de los medios de comunicación y/o de la viralización en redes sociales. Por eso, es útil pensarlo como contenido

noticioso o compartible. Necesitan creatividad (sin caer en la ridiculez ni subestimar a la audiencia) y planificación (previendo externalidades y el posible impacto de la coyuntura).

🕒 **Intermedias:** Son eventos simbólicos que buscan reforzar el mensaje e impulsar nuestros ejes centrales, manteniendo la atención del electorado a lo largo de toda la campaña. No buscan volverse virales ni tener total cobertura mediática, pero aun así es necesario traducirlo en imágenes y procurar su articulación con medios y redes sociales. Por eso, en estos eventos se procura generar material escrito y audiovisual. Suelen ser eventos posteables por sí mismos y sobre los cuales se arman y envían gacetillas de prensa, imágenes y videos.

🕒 **Operativas:** Más comunes, son el día a día de la campaña territorial. Reuniones, recorridos, timbreos, visitas a instituciones, etc. No concitan la atención mediática ni deberían transformarse en publicaciones individuales en redes sociales. Pero son fundamentales para una elección competitiva y deben estar organizadas. Aquí es clave pensar las conversaciones en el territorio, que ejecutan candidatos, militantes y voluntarios. Y que comentamos más adelante, algunos especialistas recomiendan pensar en tres etapas: confianza, compromiso y apelación al voto.

Una buena agenda de acción, que tenga además cierta coherencia y se despliegue con una cadencia relativamente controlada, nos permite marcar el ritmo en el que contamos nuestra propia historia, con el ojo siempre puesto en lo que hacen los demás jugadores del tablero. Por supuesto, encarar con éxito semejante cronología coordinada de acciones, requiere de claridad estratégica, de un gran esfuerzo organizacional y una disciplina infinita. Para ello, nuestra experiencia siempre indica lo bueno de contar con una estructura temporal de la campaña.

La estructura temporal de campaña

Una vez clara la narrativa y aun con una agenda y un plan de comunicación bien diseñados, es necesario recordar que en tiempos de hiperconexión y competencia cognitiva, ninguna de las actividades, ninguna declaración en medios, ningún posteo (por más agresivamente pautado que se encuentre) puede transmitir en una sola entrega, todo el concepto de campaña. Porque este concepto se transmite con la constancia, la disciplina. **La imagen del candidato y su propuesta política se construye de a poco en la mente y el corazón del elector.**

En ese proceso, la estrategia territorial cumple un rol fundamental. Es una forma de movilización emocional que traduce la narrativa en presencia concreta. No se trata solo de "estar en el territorio", sino de recorrerlo con intención: escuchar los problemas de la comunidad, habitar sus espacios, establecer contacto directo. Tocar el timbre de una casa, ser invitado a pasar, compartir un mate o una charla informal son gestos simples que activan la alquimia entre las personas, su cultura y su espacio vital. Cuando el candidato pisa una escuela, una fábrica o una plaza, no solo se muestra: se vincula. Y ese vínculo, repetido con coherencia, es el que construye sentido (Ivoskus, 2022).

Por eso, lo más importante es que la agenda de acción y plan de comunicación materialicen verdaderamente el despliegue del discurso político. Esto puede hacerse de manera relativamente intuitiva, si el candidato y el equipo tienen buen olfato, los conceptos estratégicos están claros y la campaña es relativamente pequeña (y, por lo tanto, no abundan las distracciones). Pero por lo general, aparecen un montón de cosas que atender. Cosas que decir, invitaciones a las que responder. Y si no hay un plan, es más probable que se le dé lugar a estas cosas que no transmiten nuestro concepto estratégico. Que no cuentan nuestra historia.

La línea de tiempo

Toda campaña puede ser entendida como una gran canción. Y como cualquier canción, tiene una cadencia. Momentos más suaves y más estridentes. Grandes estallidos de sonido, pero también espacio para los silencios. A esto, Fara y Veggetti (2013, p.92) llaman el "timing" de la campaña. Con momentos más racionales y más emocionales. Con predominancia de cierto tipo de mensajes, preferencia por determinadas plataformas y prioridad en distintos públicos específicos. Todo ello, en el marco de un caos en permanente renovación, con innumerables especificidades de cada caso y en una batalla permanente, en la que los demás también juegan.

¿Cómo podemos entonces ordenar nuestro abordaje de la campaña? **En nuestra experiencia, siempre es bueno escribir por anticipado toda la canción. Diagramar una línea de tiempo, que finaliza en el Día D (incluso quizás un poco más adelante). Y construir hacia atrás.**

Al menos en el papel, profesionales y consultores acuerdan en que el tiempo es el recurso más limitado y escaso de toda campaña electoral: es el único que no se renueva. Y suele ser el que más se desperdicia. Pero bajar esta idea a lo concreto implica pasar de hablar de "tiempos" a pensar en meses, semanas y días. Si hay algo que caracteriza a cualquier campaña,

sin importar con cuánto tiempo se inicie el trabajo, es que hay un número limitado de días. Desde que trazamos la línea de tiempo, hasta el final de la elección hay 270, 180, 90 días. Y cada día que pasa, es uno menos.

Tener en cuenta este factor, tiránico pero muy fácil de medir, resulta siempre de gran utilidad para ordenar la campaña. Queremos hacer un gran spot, con participación de todos los dirigentes del espacio político saludando y dando su apoyo a nuestra candidatura. ¿Cuándo lo queremos postear? ¿Cuándo sirve a la estrategia política? Y una vez determinado este momento puntual de la campaña ¿cuánto tiempo llevará producirlo? ¿Cuánto tardarán los dirigentes en enviar sus fragmentos? ¿Desde cuándo hay que empezar a solicitarlos? ¿Cuánto demorará en encontrar su espacio en los medios de comunicación masivos? Puede parecer obvio en el papel, pero en estos últimos diez años, hemos visto grandes ideas fracasar por no tener en cuenta el factor temporal.

¿Qué colocamos entonces en nuestra línea de tiempo? Hay hitos que están dados por el propio cronograma electoral. Con pocas excepciones, en todos los ordenamientos jurídicos se prevé un momento para la inscripción de las alianzas o frentes electorales. ¿Qué vamos a decir al respecto? ¿Juega algún papel el armado electoral? ¿Es esta una elección donde la unión de nuestro frente significa algo? Hay un momento para la inscripción de candidatos. ¿Quizás nuestras listas legislativas tienen algo para reforzar? ¿Quizás nuestra lista transmite equipo, juventud, apoyo partidario? La respuesta a todas estas preguntas está en la narrativa de campaña. La clave es desplegarla en el tiempo sobre los pivotes que pueden suponer estos momentos.

El inicio y el fin formal de la campaña son otros hitos comparables. Los "actos de lanzamiento" o los "actos de cierre de campaña" son cada vez menos populares en contextos de alto descreimiento político, pero sigue resultando poderoso para ordenar y motivar la tropa propia. Y tienen una enorme potencialidad simbólica, si podemos utilizarnos para desplegar nuestra narrativa, contar nuestra historia y conectar con nuestros electores.

En ese marco también caben otras preguntas, cuya respuesta siempre varía con la estrategia y la narrativa que queremos contar. Las propuestas ¿juegan un rol importante en nuestro esquema político? ¿Los equipos técnicos? ¿Los presentaremos? ¿Mostraremos capacidad, experiencia? ¿Sumaremos gente extrapartidaria? ¿Será este un gobierno

de técnicos, de científicos? ¿Dónde están representados los empresarios, los gremialistas?

Como bien dice Fara (2013), en una campaña también existen numerosas actividades que cumplen el rol ritual de transmitirles a las "facciones internas" y a los "sectores de poder" económico o social cuáles son las decisiones que se tomarán y las propuestas que se pondrán en práctica en caso de llegar al gobierno. Y con qué capacidad de gestión se los afrontará. Estas acciones pueden tener distinto nivel de impacto, pero en general no es necesario que sean mediatizables ni viralizables. Basta con que el mensaje sea claro y creíble por parte de nuestros públicos objetivo... y que encuentre su lugar en la estructura temporal de la campaña.

Para pensar esta línea de tiempo en términos de la estrategia de impactos descrita en el apartado anterior, es útil recuperar la idea que proponen Augusto y Máximo Reina, como orientador genérico de grandes rasgos: "para una campaña de 60 días tendríamos que planificar al menos 10 acciones de alto impacto (incluyendo el acto de lanzamiento y el acto de cierre, como a razón de una por semana), 50 acciones intermedias y cientos de acciones ordinarias" (2013, p.204). **Es imposible mantener la atención del público todo el tiempo. Por eso, la idea es cantar una canción que no aburra ni se desgaste.**

Y esto no significa quedarse quieto con el plan. Demasiada rigidez es tan mala como demasiado poca. En cualquier campaña, es altamente probable que tengamos que cambiar el ritmo de la canción de acuerdo a la melodía que proponen los demás protagonistas. O de los ruidos que emerjan de lo que se vaya suscitando en la coyuntura.

Racionalidades y emocionalidades

La cadencia o el "timing" de la campaña puede variar enormemente de acuerdo a múltiples factores. Pero de cualquier manera, es positivo diseñar momentos más bien racionales y momentos más bien emocionales en el marco de la canción. Transmitir con éxito nuestros propósitos, nuestros "por qué", en contextos como los descritos requiere una paciente construcción acumulativa de imagen en la mente y el corazón del electorado. Como advierte Gutiérrez-Rubí (2019), "una campaña electoral es, entre otras cosas, un proceso de construcción simbólica acumulativa: no se trata de convencer en una única acción, sino de instalar sentidos a través de la reiteración estratégica" (p. 52). Y esto **requiere reconocer que, si bien decidimos con nuestras emociones, solo podemos expresarlas a través de la racionalización. Por ello resulta tan relevante mantener una**

enorme disciplina en los “cómo” y una gran coherencia en los “qué”.



LECTURA RECOMENDADA:
Gestionar las emociones.

Antoni Gutiérrez Rubí

Ya en 2013, Fara y Veggetti nos decían que “no todo el electorado se interesa en una campaña al mismo tiempo” (2013, p.92). En esa línea, y con base en nuestra propia experiencia, sostenemos que toda campaña transita tres grandes etapas que permiten organizar su desarrollo y orientar estratégicamente el despliegue de la narrativa, la comunicación y la territorialidad.

① La primera etapa está centrada en **escuchar**. Es el momento de ir al territorio, establecer un primer vínculo emocional con los votantes, recoger sus preocupaciones y construir confianza.

② La segunda etapa se orienta a **proponer**. Aquí se pone en juego la argumentación racional: se clarifican las propuestas, se explican las decisiones políticas y se activa a los votantes más ideologizados, militantes o informados. Es el tiempo de la persuasión programática y la consolidación de nuestra identidad política.

③ La tercera etapa busca **movilizar**. Con el clima electoral ya instalado, la comunicación se vuelve más emocional, más directa, más centrada en el candidato. Es el momento de pedir el voto, de convocar al acompañamiento activo y de convertir la conexión construida en acción política concreta.

Precampaña:
ESCUCHA

Primera conversación de confianza
el vecino es importante, queremos saber de él.

Campaña racional:
PROPUESTAS

Segunda conversación de compromiso
Prometimos volver, aquí estamos con las demandas del vecino transformadas en propuestas.

Campaña emocional:
PEDIDO DE VOTOS

Tercera conversación de apelación al voto
Construimos confianza ahora pedimos el voto.

Pensar la campaña como una secuencia emocional organizada no solo ordena el trabajo: también potencia el mensaje y mejora las posibilidades de conectar con los distintos segmentos del electorado en el momento adecuado.

1. Primera etapa: una precampaña centrada en las personas

De esta manera, iniciamos con un momento casi de “precampaña”, en la que el foco está puesto en escuchar. No sólo en mostrarlo, a través de actividades e iniciativas comunicacionales, sino fundamentalmente en hacerlo. Al final del día, siempre hablamos de personas. Son personas las que votan, con historias, con problemas, con preferencias. Son personas los candidatos. Y son personas a las que necesitamos convencer y movilizar: para que nos militen, nos defiendan, nos voten. Como hemos dicho en numerosas oportunidades, semejante movilización de la voluntad sólo puede darse a través de la manipulación o la motivación. Y la verdadera motivación es imposible si prescindimos de un momento y un espacio dedicado íntegramente a escuchar a estas personas.

A partir de esta primera escucha, comienza a trazarse el sentido de nuestra propuesta. Por supuesto, una estrategia de investigación bien realizada (sobre todo de tipo cualitativo) debería poder orientarnos sobre las principales preocupaciones y sentimientos de la opinión pública. Pero nada reemplaza a escuchar la historia de las personas en el territorio. El candidato principal, los demás del espacio, los dirigentes, los militantes. La vieja idea de “ir al territorio” tiene más vigencia que nunca en un contexto de complejidad estructural creciente. **Esta es la etapa para sentar las bases de nuestra historia: quienes somos, con quienes y contra quién. Para intentar establecer una conexión emocional duradera, que movilice a nuestros adherentes y pueda ir creciendo en intensidad a medida que avance la campaña.**

Rodríguez y Fusco (2013) proponen una metodología para organizar el trabajo de conversación política en territorio: un esquema de tres visitas secuenciales. Esta estructura no sólo ordena la tarea de los equipos, sino que permite acompañar, paso a paso, el proceso emocional que puede transformar una conversación en un voto. En este primer momento de la campaña, la conversación está centrada, como veníamos diciendo, en la escucha. El primer contacto no busca convencer, sino construir vínculo. Es el momento de presentarnos, contar de donde venimos, quienes somos pero sobre todo escuchar. Escuchar qué piensa, siente y necesita la persona con la que conversamos. En esta instancia, lo más importante es dejar una buena impresión emocional: que esa persona sienta que fue tomada en serio, que alguien de la política la escuchó sin pedirle nada. Se establece así un primer lazo de confianza que habilita futuros intercambios.

2. Segunda etapa: una movilización racional a base de propuestas

Una vez consolidado ese primer vínculo a través de la escucha, la

campaña puede avanzar hacia un terreno más argumentativo y racional. Es momento de involucrar a los más politizados, ideologizados e informados (quienes, además, suelen tener su voto más decidido de antemano). A veces son sectores de mayor nivel socioeconómico, más informados, que siguen la política y acceden al mundo desde un nivel más lógico-racional. Pero a veces también son los militantes, los creyentes, los first-buyers (Sinek, 2021). Es cuando se interesan los "segmentos críticos": líderes de opinión, dirigentes sociales y económicos, que seguramente quieran medir a nuestro candidato y los efectos de su posible triunfo sobre sus intereses. Pero también donde prestan atención los militantes, actuales o potenciales, que movilizados por su propia visión y pulsión política, están dispuestos a seguir líderes capaces de expresar con claridad su por qué.

Por eso, una primera sugerencia suele ser orientar los contenidos de comunicación (y los eventos de la agenda) a la argumentación programática, a la persuasión racional. Pero en nuestra experiencia, también es un gran momento para clarificar y transmitir la potencia de nuestra propuesta valórica. Como afirma Gutiérrez-Rubí (2019), "la dimensión emocional no es un adorno ni un complemento: es el núcleo del vínculo que une a los ciudadanos con los candidatos y sus propuestas" (p. 44). Este es el momento en el que tenemos que movilizar a nuestros votantes duros, quienes se sentirán más fácilmente motivados por nuestra propuesta política y que tendrán un rol clave en la dispersión de nuestro mensaje de campaña. Aquí tenemos que conectar con ellos, para que sientan la narrativa como propia y la amplifiquen.

Esto abre paso a una segunda conversación con los vecinos. En este contexto, la segunda visita en el esquema de Rodríguez y Fusco (2013) tiene por objetivo profundizar el vínculo ya iniciado. Volver demuestra interés genuino, y es en sí mismo un acto político. Aquí, los militantes o referentes territoriales ya pueden compartir propuestas más concretas, contar cómo sus preocupaciones están siendo tenidas en cuenta, o incluso involucrarlos en actividades de la campaña. Se refuerza la idea de que no se trató de una visita aislada, sino de una presencia constante. La campaña se muestra comprometida con la comunidad, no solo con el resultado electoral. Este tercer encuentro activa la dimensión emocional más intensa de la campaña: la de la movilización consciente, empática y comprometida.

3. Tercera etapa: el grand finale emocional y el pedido de voto

A medida que se avanzaba hacia el final de la campaña, Fara y Veggetti (2013) proponían pasar a un esquema cada vez más emocional,

entendiendo que, en general, la politización crece a medida que se acerca la fecha de la elección. La famosa idea de que "todavía no hay clima de campaña en la calle" o que "la gente no está pensando en la elección" reflejan percepciones intuitivas muy acertadas de los candidatos y militantes sobre un fenómeno político real: en muchos casos, para grandes mayorías de la población, la campaña se experimenta durante muy pocos días, cerca de la elección. Por eso, las campañas son cada vez más cortas. **Y muchas personas -más desinteresadas en política, más desinformadas o con menores niveles de participación-, sólo se interesan (a veces incluso toman conciencia de la propia existencia del acto electoral) cuando su proximidad lo vuelve prácticamente insoslayable.**

Cerca del final de la campaña, es el momento para la tercera visita a los vecinos en nuestro esquema de tres conversaciones. Recién en esta tercera instancia, se pide explícitamente el voto. Pero no como una exigencia ni como un cierre mecánico, sino como una consecuencia lógica del vínculo construido. Se trata de una conversación donde se agradece la escucha previa, se recuerda el recorrido compartido y se plantea el voto como un paso más dentro de una relación de confianza y empatía. Es también un momento para movilizar: invitar a esa persona a que se sume, a que comparta, a que lleve el mensaje a otros (Rodríguez y Fusco, 2013).

En las etapas finales de la campaña se involucran entonces las personas que forman su opinión "a partir de impresiones fragmentadas, incompletas, experiencias personales, emociones o comentarios de allegados" (Fara y Veggetti, 2013, p.93). Por eso, "el volumen de campaña sólo puede subir en los tramos finales, cuando ya todo el mundo da por legítimo que los candidatos recorran las calles y los programas televisivos para transmitir sus propuestas a la sociedad" (Fara y Veggetti, 2013, p.106). Y en esta etapa, se recomiendan contenidos comunicacionales menos argumentales y más basados en la imagen y la emoción, la personalización en torno al candidato y el eventual grand finale con la apelación directa al voto y la movilización.

Una narrativa poderosa con capacidad de movilizar, solo se vuelve efectiva si se despliega a través de la ejecución de una buena agenda de acción (y un buen plan de comunicación). Una agenda que siga una estructura de tiempos, que conecte emocionalmente y provea de argumentos para definir el voto y movilizar a nuestros partidarios. Una canción que se canta por momentos, con una cadencia que varíe, mantenga la atención y marque el ritmo al paso del cual caminamos, lentamente, hacia la victoria.

A person is shown from the side, using a white stylus to interact with a tablet. The tablet screen displays a complex dashboard with various business analytics charts. Overlaid on the tablet are several floating UI elements: a bar chart titled 'Statistics' with 'Receive' and 'Send' series; a 'Market comparison' card showing a donut chart and a total value of '\$35,903'; a 'Transaction history' card with a list of transactions; a 'Set credit limit' slider set to '\$1670' out of '\$2000'; and a 'Market popularity' line chart. The background is a blurred image of the person's face and hair.

CAPÍTULO 5

Tejer la trama: Planificación y despliegue comunicacional.

A lo largo de los capítulos anteriores, construimos las bases de una campaña electoral efectiva. Comenzamos por el diagnóstico y la estrategia (capítulo 1), entendiendo que una campaña no se improvisa: se planifica a partir del conocimiento del escenario, los actores en juego y los objetivos políticos. Luego avanzamos sobre la narrativa (capítulo 2), reconociendo que no alcanza con tener razón, hay que saber contarla: definir quienes somos, con quienes estamos, contra quienes competimos y qué historia queremos que recuerde el electorado. En el capítulo 3 abordamos la importancia de contar con un equipo organizado, con funciones claras y capacidad operativa, donde cada acción tenga responsables definidos. Y en el capítulo 4 nos centramos en la agenda de acción, la cadencia narrativa y la presencia territorial, entendiendo que el tiempo es un recurso escaso y que cada paso debe tener un sentido dentro de la estrategia general. Ahora, con todos estos elementos en marcha, nos adentramos en un nuevo desafío: planificar y ejecutar una estrategia de comunicación que integre coherentemente todos estos componentes.

Un mismo relato, muchos lenguajes: las campañas transmedia

En tiempos donde el ecosistema comunicacional se fragmenta y diversifica constantemente, **es indispensable construir estrategias de comunicación transmedia que conecten el trabajo territorial, la presencia en medios y la producción de contenidos para plataformas digitales.** Una narrativa transmedia no se limita a repetir el mismo mensaje en distintos formatos, sino a expandir un universo narrativo a través de múltiples canales, permitiendo que cada uno aporte sentido desde su lógica específica (Albarello, 2015; Jenkins, 2003).

En una campaña electoral, esto implica que el mismo relato político se encarne en el discurso del candidato en una entrevista radial, en la interacción directa durante una caminata barrial y en el reel de Instagram publicado ese mismo día. Cada formato tiene su propio lenguaje y su propia audiencia, pero todos deben funcionar como partes de una misma historia, consistente y emocionalmente potente. En una campaña electoral, la narrativa no puede fragmentarse. **Para construir una identidad política sólida, generar confianza en el electorado y movilizar emociones colectivas, cada acción de comunicación –en redes, en medios o en territorio– debe formar parte de una misma historia.** Por eso, las estrategias de comunicación transmedia no son una moda ni una técnica más: son un enfoque estructural que permite expandir y consolidar la

narrativa de campaña en un ecosistema comunicacional complejo, competitivo y saturado (Albarelo, 2015; Scolari, 2013).

Las narrativas transmedia consisten en el despliegue coordinado de un relato a través de múltiples plataformas, donde cada canal no replica lo mismo, sino que aporta una parte complementaria del universo narrativo (D'Adamo y García Beaudoux, 2016). Esto implica una lógica de diseño que, lejos de repetir mensajes, permite explorar distintos aspectos de la historia política del candidato, adaptándola a las lógicas propias de cada medio: brevedad y emocionalidad en redes sociales, profundidad argumentativa en entrevistas, cercanía vivencial en el territorio.

Como señalan D'Adamo y García Boudeaux (2016), lo transmedia no es simplemente "estar en muchos lados", sino "crear un relato expandido y coherente que se adapte a las plataformas y convoque a las audiencias desde múltiples ángulos". En campaña, esto se traduce en activar el mismo mensaje político con diferentes lenguajes, imágenes, voces y dispositivos, garantizando que cada punto de contacto con el votante (sea un folleto, una historia de Instagram o una caminata barrial) refuerce y complemente la narrativa general.

En esta línea, Xavier Peytibi (2019) propone el concepto de campañas conectadas, en las que la red y la calle dejan de ser esferas separadas. Lo que se hace en el territorio debe tener visibilidad en redes, y lo que se comunica online debe encontrar respaldo en la experiencia directa de las personas. **Las campañas exitosas –dice el autor– son aquellas capaces de construir percepciones memorables a través de la interacción continua, el relato cotidiano y la multiplicación de pequeñas conversaciones personales y digitales.** "Todo comunica. Todo crea percepciones. Todo suma" (Peytibi, 2019, p. 36).



LECTURA RECOMENDADA:
Campañas conectadas.

Xavier Peytibi

Porque las personas no consumen comunicación política en un solo canal, y porque el tiempo de atención es limitado. Hoy, las campañas deben competir en una economía simbólica feroz, donde cada mensaje debe ser pensado no solo para informar, sino para resonar emocionalmente y motivar acción. Como plantea Gutiérrez-Rubí (2014), en este nuevo escenario de tecnopolítica, el gran **desafío no es solo llegar,**

sino articular espacios de conexión simbólica que pasen de la emoción a la acción política.

En este contexto, el territorio, las redes sociales y los medios de comunicación no pueden funcionar como universos paralelos, sino como partes sincronizadas de una maquinaria narrativa mayor. Las redes permiten la conexión emocional cotidiana; el territorio ofrece el cuerpo, el contacto, la escucha; y los medios tradicionales estructuran el debate público. Pero si cada uno habla un idioma distinto, el resultado es confusión o dispersión. En cambio, cuando se piensa estratégicamente en clave transmedia, se logra unificar el mensaje, potenciar los valores del candidato y amplificar el efecto comunicacional.

Como explica Albarello (2015), una estrategia transmedia eficaz se apoya en tres principios: coherencia narrativa, expansión del mensaje y participación de las audiencias. Cada fragmento (un tuit, una foto, una entrevista o una caminata) debe ser reconocible como parte de una misma historia, pero también aportar algo nuevo. **Y debe hacerlo de forma tal que involucre emocionalmente al ciudadano, no solo como espectador sino como protagonista: alguien que comparte, comenta, camina, opina y se moviliza.**

De esta manera, una estrategia de campaña transmedia y efectiva debe desplegarse simultáneamente en tres grandes frentes.

- 🔗 En los **medios de comunicación**, donde la narrativa se proyecta con autoridad y volumen, a través de entrevistas, coberturas y notas que instalan temas y legitiman liderazgos.
- 🔗 En las **redes sociales**, donde esa misma narrativa se fragmenta y multiplica en piezas breves, visuales y emocionales que buscan cercanía, interacción y viralización.
- 🔗 Y en el **territorio y la vía pública**, donde la narrativa se vuelve presencia física: se expresa en carteles, pasacalles, folletos, pintadas y recorridas, conectando con el elector desde la cotidianidad del espacio que habita. un así es necesario traducirlo

Cada uno de estos formatos cumple una función distinta, pero todos deben ser coherentes entre sí. Solo así es posible construir una experiencia narrativa unificada y consistente, capaz de sostenerse en un entorno saturado de estímulos, canales y mensajes en competencia.

Entender las lógicas de cada uno de estos mundos —los medios convencionales, las redes sociales y el territorio— es clave para construir un plan de comunicación eficaz. A continuación, exploramos sus diferencias, complementariedades y potencial estratégico.

Medios de comunicación

Los medios tradicionales —televisión, radio, prensa gráfica— siguen ocupando un lugar clave en las campañas electorales, especialmente cuando se trata de disputar sentido, instalar temas y proyectar liderazgo. Si bien han perdido el monopolio sobre la agenda pública frente al auge de los nuevos medios, aún conservan una alta capacidad para definir qué temas aparecen como relevantes en el espacio público, influyendo en la jerarquía que las personas asignan a los asuntos políticos (Iyengar & Kinder, 1987; Aruguete & Calvo, 2018).

Lejos de haber sido desplazados por completo, los medios tradicionales siguen cumpliendo un rol de autoridad narrativa. Como explican Aruguete y Calvo (2018), estos medios continúan siendo grandes modeladores del debate político: determinan qué temas merecen atención, qué actores deben ser destacados, y cómo deben ser interpretados los hechos. Esto los convierte no solo en plataformas de difusión, sino en verdaderos “actores políticos”, con intereses, objetivos y agendas propias (Aruguete, 2013). En esa línea, varios autores coinciden en que la relación entre política y medios no es pasiva ni lineal, sino una interacción simbiótica en la que ambos compiten y cooperan por el poder de construir sentido (Castells, 2008; Mazzoleni & Schulz, 1999; Lang & Lang, 1981).



LECTURA RECOMENDADA: *El poder de la agenda.*

Natalia Aruguete

Desde el enfoque transmedia, los medios tradicionales no solo informan: amplifican el mensaje con volumen, alcance y legitimidad. Una entrevista en televisión, una columna en un diario o una nota radial bien ubicada pueden expandir los ejes de campaña a públicos que aún no fueron alcanzados por redes sociales o acciones territoriales. Pero para que esto ocurra, esa presencia debe estar planificada con intención estratégica. **No se trata de “estar” en los medios, sino de definir con claridad qué se va a decir, en qué tono, cuándo y con qué encuadre.**

La construcción de vínculos con periodistas, editores y productores es una tarea esencial para lograr visibilidad y proyección. La relación con los medios debe ser trabajada con visión estratégica, entendiendo que es una relación interdependiente: la campaña necesita visibilidad y los

medios necesitan contenidos relevantes, datos llamativos, declaraciones breves y narrativas claras.

Para ello, parte del diagnóstico comunicacional debe contemplar **qué medios son influyentes en nuestro distrito, cuáles tienen llegada en nuestros públicos prioritarios y con qué periodistas o espacios se pueden construir vínculos estables.** Este relevamiento es indispensable para planificar apariciones mediáticas que no solo informen, sino que posicionen estratégicamente al candidato o candidata dentro del debate público. Esto implica no delegar la construcción de agenda a la coyuntura. En el capítulo 4 vimos que cada acción de campaña debe estar ordenada por una estructura temporal que combine presencia territorial y narrativa. Lo mismo aplica para los medios: no se puede depender de que la prensa cubra espontáneamente nuestras actividades. Es clave producir contenido que “entre” en la lógica noticiosa.

La lógica del espectáculo político, además, condiciona la forma en que se construyen las noticias. Como señalan Aruguete (2013) y Edelman (1991), las coberturas tienden a privilegiar el conflicto, la dramatización y la personalización, generando narrativas centradas en emociones y figuras antes que en contextos estructurales o procesos de fondo. Esta tendencia impone un desafío adicional para las campañas: **lograr que el mensaje político no quede absorbido por la lógica mediática, sino que la utilice inteligentemente a su favor.**

Las gacetillas de prensa siguen siendo herramientas efectivas para enmarcar un hecho desde la narrativa de campaña. Deben ser breves, con títulos que contengan los ejes estratégicos, y primeros párrafos que respondan las preguntas básicas del periodismo: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. La redacción de cada texto debe reflejar el enfoque político: no es lo mismo anunciar que “se presentó un proyecto” que decir que “se propuso una solución concreta para mejorar la vida de las personas”.

En una campaña local en una ciudad de la provincia de Santa Fe, uno de los objetivos centrales era posicionar a nuestra candidata como la opción respaldada por el senador departamental, una figura con fuerte nivel de aceptación en la zona y con la que ella había trabajado en campañas anteriores. Dado que se trataba de una elección primaria (PASO), el respaldo de figuras reconocidas era clave para consolidar su perfil frente a otros precandidatos del mismo espacio. Sin embargo, nos encontramos con una dificultad política importante: el propio

senador, por razones de equilibrio interno, no quería pronunciarse públicamente a favor de ninguna de las candidaturas. Durante gran parte de la campaña trabajamos con menciones indirectas, referencias implícitas y fotos de archivo intentando construir una asociación simbólica sin contar con un pronunciamiento explícito. Pero en la etapa final, logramos que el senador grabara un video pidiendo el voto para nuestra candidata. Fue la única del espacio que consiguió ese gesto.

Lo más interesante fue lo que pasó después. Acompañamos la publicación del video con una gacetilla diseñada estratégicamente, en la que sin decirlo de forma directa, sugeríamos que se trataba de la "candidata del senador". El contenido fue retomado rápidamente por los medios digitales locales, y luego amplificado por programas radiales de alcance departamental. La narrativa fue replicada y multiplicada sin que mediara un posicionamiento formal: el dato ya circulaba, y el vínculo simbólico estaba instalado. El resultado fue doblemente exitoso: por un lado, la candidata logró ser más reconocida en la ciudad; por otro, el posicionamiento como "la elegida" de un dirigente de peso cumplió con el objetivo político que nos habíamos trazado desde el inicio.

El mismo principio estratégico aplica a las entrevistas, que suelen ser más riesgosas pero también más potentes. El candidato debe llegar preparado, no sólo con datos, sino con una idea clara de qué quiere que quede en el titular. En campañas como la que se describió en el capítulo 4, donde la cadencia de la acción territorial sigue una estrategia emocional progresiva, las entrevistas pueden cumplir el rol de disparadores temáticos: anticipar una propuesta que luego será recorrida en territorio, o reforzar un concepto que tuvo repercusión en redes.

Como señala Guberman (2022), "los votantes no quieren discursos, quieren conversaciones". La clave está en modular la voz, mirar al interlocutor, usar ejemplos cercanos y no hablar desde arriba. En la televisión, además, el cuerpo comunica tanto como las palabras. Como explican Durán Barba y Nieto (2019), el 80% de lo que se comunica en un discurso es no verbal: **la gente ve los discursos, no los escucha**. Por eso, lo que se dice debe ir acompañado por gestos, actitudes y presencia escénica que refuercen el mensaje.

El ecosistema mediático actual está marcado por la convergencia entre medios tradicionales y digitales. La idea de que los diarios iban a

desaparecer fue desacertada. Por el contrario, asistimos a un sistema híbrido donde lo que ocurre en televisión o radio puede viralizarse en redes, y lo que aparece en redes puede tener eco en columnas de opinión o debates televisivos. Esto refuerza el concepto de una narrativa expandida: lo que se dice en radio puede ser recortado en video y publicado en TikTok; lo que se escribe en una nota gráfica puede transformarse en un flyer compartible en WhatsApp. La clave está en pensar cada aparición mediática como un nodo de una narrativa mayor, que debe ser complementada y amplificada por el resto de los canales de la campaña. En suma, una estrategia transmedia que prescindiera de los medios tradicionales estaría cediendo una parte esencial de la disputa simbólica. Incorporarlos con criterio, reconociendo sus límites pero también su potencia, permite ampliar audiencias, reforzar autoridad y proyectar liderazgo. Como afirman Aruguete y Calvo (2018), las campañas más eficaces no son las que dependen de un solo canal, sino las que logran generar una fusión de agendas, integrando medios, redes y territorio para construir un mensaje sólido, consistente y emocionalmente resonante.

Redes sociales

Las redes sociales no son simplemente un canal más dentro de una campaña electoral. Son hoy uno de los principales territorios de construcción simbólica, emocional y política. **Es el lugar donde se disputan sentidos, se amplifican relatos y se genera –o se destruye– capital político en tiempo real.** Entender sus lógicas, lenguajes y posibilidades no es opcional: es estratégico.

Para comprender cómo operar en ellas, es necesario conocer primero cómo funcionan. Estas plataformas no muestran el contenido de forma aleatoria ni cronológica (como lo hacían en sus inicios), sino que están gobernadas por algoritmos que ordenan la información que consumimos. Estos algoritmos aprenden de nuestras interacciones –búsquedas, likes, hashtags, compartidos, retweets– y personalizan el contenido según nuestras preferencias. Esto implica que no todo lo que se publica llega a todos los seguidores: llega a quienes interactúan. Y por eso, toda acción comunicacional debe estar diseñada para provocar reacciones. A mayor interacción, mayor visibilidad del contenido, y más fuertes son los vínculos que se generan en la red.

Este aspecto técnico tiene profundas implicancias políticas. Como plantea Galup (2019), muchos dirigentes aún se comunican en redes como si estuvieran gritando desde una plaza del siglo XX, ignorando que las plataformas digitales no se organizan en torno al monólogo, sino a la

conversación. **En la era de la ciberdemocracia, el vínculo con la ciudadanía es horizontal, inmediato y emocional. Y por eso, toda estrategia transmedia debe incorporar las redes como un espacio central para desplegar la narrativa de campaña, con un lenguaje propio, auténtico y eficaz.**



LECTURA RECOMENDADA:
Big data & Política.

Luciano Galup

Son plataformas de retroalimentación permanente. El ciudadano ya no es un receptor pasivo, sino un prosumidor: produce, comenta, comparte y resignifica el contenido que recibe. Como sostiene Sarasqueta (2021), cada mensaje publicado no es un punto final, sino un disparador: una oportunidad para dialogar, generar identificación o motivar acción. Una estrategia transmedia exitosa no puede limitarse a publicar slogans; debe construir comunidad, estimular conversación y transformar a los seguidores en actores narrativos de la campaña.

Ahora bien, para lograrlo no basta con estar presentes: hay que tener un plan. Una estrategia digital debe contemplar qué decimos, pero también dónde, cómo, cuándo y con qué frecuencia. Cada red tiene sus propios códigos, audiencias y lógicas. Lo que impacta en TikTok puede pasar desapercibido en Facebook. Por eso, la clave está en adaptar los mensajes sin perder la coherencia narrativa general. Al producir contenido, existen algunas pautas estratégicas esenciales: respetar los formatos de cada red, pensar en el público destinatario, aportar valor a quien lo recibe, usar las herramientas de forma creativa, aprovechar los momentos de mayor conexión de la audiencia y complementar el texto, la imagen y el diseño sin repetir. **Las redes sociales premian el contenido que genera interacción, y esa interacción solo se alcanza cuando se entiende la lógica de cada plataforma como un espacio de conexión emocional.**

La narrativa transmedia se nutre de formatos breves, visuales y potentes para reforzar una identidad política clara. Pero también permite mostrar el costado humano del liderazgo. Las redes son el lugar para construir cercanía sin perder autoridad, para mostrar lo íntimo sin caer en lo banal. Como explica Guberman (2022), esta dimensión se conoce como extimidad: una exposición parcial y controlada de lo íntimo que, si se maneja con autenticidad, puede ser una poderosa herramienta de conexión emocional.

Es aquí donde **técnicas como el storytelling encuentran su lugar ideal para narrar historias potentes, humanas y memorables que conecten con los valores de la campaña.** Mostrar pasatiempos, compartir una anécdota familiar, contar cómo se prepara una jornada de campaña o simplemente grabar un saludo informal en el auto antes de una reunión son acciones que no requieren grandes recursos, pero que construyen identificación. Como plantea Gutiérrez-Rubí (2019), “el cerebro acaba pensando lo que sentimos” (p. 15). Mostrar humanidad no es una debilidad, es una estrategia: permite generar cercanía y empatía, elementos imprescindibles para construir confianza.

En una campaña local en una ciudad de 50 mil habitantes en la provincia de Córdoba, trabajamos con un candidato cuyo principal atributo era su trayectoria como empresario agroindustrial. A diferencia de sus competidores con experiencia exclusiva en el sector público, su perfil surgía de una historia de esfuerzo y gestión en el mundo privado. Ese diferencial –valioso para un electorado con fuerte identidad productiva– necesitaba ser narrado de forma estratégica. Y las redes sociales se convirtieron en el espacio ideal para hacerlo.

A lo largo de la campaña, desarrollamos una serie de contenidos digitales que contaban distintas facetas de su historia empresarial: desde su llegada a una fábrica en crisis en plena debacle del 2001, hasta el proceso de recuperación junto a sus socios, el crecimiento sostenido de la empresa y su impacto en la comunidad. Cada pieza –ya fuera un reel en primera persona, una entrevista breve a un empleado o una placa con imágenes familiares– aportaba una dimensión del relato y reforzaba el mismo atributo: capacidad de gestión y compromiso con la gente.

El resultado fue una campaña digital coherente y humana, donde el storytelling se tradujo en identificación. Los votantes no solo conocieron la historia del candidato: vieron, escucharon y sintieron por qué ese pasado lo convertía en una opción sólida para liderar el municipio. La clave fue construir ese relato desde múltiples voces, con distintos protagonistas, y adaptarlo a los códigos de la plataforma prioritaria: Instagram. No se trataba de repetir la misma información, sino de expandirla. Una historia contaba el rol de la capacitación dentro de la fábrica; otra, cómo se sostenían empleos durante las crisis; otra, el vínculo del candidato con su familia y su equipo de trabajo. Cada contenido

cumplía una función emocional distinta, pero todos sumaban a la misma narrativa.

Por supuesto, esta lógica emocional debe estar alineada con los ejes estratégicos de campaña. Como se planteó en capítulos anteriores, una narrativa sólida se sostiene en atributos del candidato, propuestas claras y valores compartidos. Por más creativa o espontánea que parezca, cada publicación debe reforzar alguno de esos pilares. La improvisación no puede contradecir el plan. Un meme no debe desentonar con el tono general, una historia no debe socavar la credibilidad del discurso político.

Por eso, las redes deben ser gestionadas por un equipo con funciones claras, planificación semanal y capacidad de reacción táctica. Es esencial que todo esté guiado por un plan de comunicación estratégico que defina lineamientos, canales, frecuencia y formatos. Cuando eso ocurre, las redes sociales dejan de ser un espacio caótico o meramente informativo, y se convierten en una maquinaria narrativa que construye identidad, amplifica el mensaje y sostiene la campaña en el tiempo. En una campaña transmedia bien diseñada, cada publicación suma. Cada interacción cuenta. Y cada red social se vuelve una pieza clave para convertir una narrativa política en una experiencia emocional compartida.

Territorio y vía pública

Con el avance de las tecnologías digitales y la hiperconectividad, podría pensarse que el territorio físico ha perdido relevancia frente a la potencia de las redes sociales. Sin embargo, ocurre exactamente lo contrario: en un mundo saturado de estímulos virtuales, el contacto cara a cara adquiere un valor diferencial. La calle sigue siendo el escenario tradicional y potente de la política. Un millón de personas movilizadas físicamente genera más presión que un millón de firmas digitales o un millón de tuits. **No porque lo digital no importe –todo lo contrario–, sino porque la presencia física sigue siendo insustituible cuando se trata de construir confianza real.**

La credibilidad que transmite un dirigente en la casa de un vecino no se equipara con un mensaje por WhatsApp. Si las redes sociales son el territorio emocional de la comunicación política contemporánea, el territorio físico –la calle, los barrios, las instituciones– es el espacio donde esa emoción se vuelve tangible. Es donde se respira la campaña, donde se experimenta, donde el liderazgo cobra cuerpo. Por eso, lejos de ser una dimensión secundaria, el territorio es una pieza clave de toda estrategia transmedia.

En ese marco, la vía pública cumple una función complementaria y estratégica: refuerza la presencia simbólica del candidato en la vida cotidiana. **Afiches, pasacalles, cartelería, stencils, remeras, folletos... todos son dispositivos visuales que contribuyen a instalar una estética, una marca, una narrativa.** No comunican complejidad, pero sí identidad: el nombre, los colores, los lemas, el rostro del candidato. En campañas cortas o con poco tiempo de exposición mediática, esa repetición gráfica puede ser decisiva para transformar a un candidato desconocido en un referente reconocible.

Pero esto solo funciona si se articula con el resto de la campaña. En una estrategia transmedia, el territorio no es un plano aislado, sino un canal más de la narrativa, con sus propios códigos, tiempos y formatos. Aquí no hay pantalla, pero sí emoción. No hay trending topics, pero sí conversaciones reales. Y esas conversaciones tienen que estar en sintonía con lo que se dice en redes, con lo que se escucha en la radio o se ve en televisión. Porque cuando el discurso no coincide con la experiencia directa, se rompe la confianza.

Cada etapa de la campaña puede y debe estar acompañada de materiales gráficos específicos que refuercen el mensaje. En la fase inicial, orientada a la escucha, suele utilizarse folletería simple, que posiciona al espacio o al candidato a partir de los atributos definidos estratégicamente. En la etapa intermedia, dedicada a la argumentación, los materiales se amplían –folletos, trípticos, documentos de propuesta– para explicar con mayor detalle el proyecto político. Y en la recta final, cuando el clima electoral está instalado, se distribuyen elementos que orientan el voto: modelos de boleta, instructivos, recordatorios con nombre, número y color.

En una localidad del interior, con apenas 10 mil habitantes, trabajamos en una campaña opositora donde el territorio fue no solo el canal más efectivo, sino el más seguro. El oficialismo de ese municipio tenía un estilo crudo, que presionaba abiertamente a vecinos que manifestaban cercanía con la oposición. En ese contexto, mostrar visitas o conversaciones en redes sociales era riesgoso para muchos votantes. Tampoco podíamos confiar en los medios tradicionales: todos tenían pauta oficialista y la cobertura de nuestras actividades era mínima o directamente nula.

El cara a cara fue, entonces, el corazón de la campaña. Aplicamos la estrategia de las tres visitas: primero para escuchar, luego para proponer, y por último para pedir el voto. En cada una,

el papel cumplió un rol fundamental. En la primera etapa, entregábamos un volante simple, con el nombre y la cara de la candidata: no era conocida, y en un pueblo chico, ser nombrado es existir. En la segunda visita, llevábamos un tríptico con las propuestas de campaña, construidas a partir de las preocupaciones que habíamos recogido en la visita anterior. Eso no solo mostraba escucha, mostraba coherencia y compromiso. Y en la tercera etapa, enseñábamos a votar. No era un detalle menor: en esa localidad, muchos votaban a otra fuerza política en elecciones provinciales y desconocían el mecanismo del voto cruzado. Explicar eso, cara a cara, con un folleto que guiara con claridad, fue clave.

En esta campaña, más que cualquier video viral o tapa de diario, lo que hizo la diferencia fue el gesto de dejar algo en la mano de cada persona. Ese papel —un nombre, una propuesta, una instrucción clara— fue la herramienta que convirtió la conversación en decisión. Y aunque no tuvimos la posibilidad de amplificar en medios ni de mostrar masivamente el trabajo en redes, lo que sucedió en las calles y casas se tradujo en una ola silenciosa que terminó consolidando la victoria. Porque a veces, en contextos hostiles, la mejor narrativa transmedia no es la más visible, sino la más íntima, la que se repite de boca en boca, de vecino a vecino, hasta instalar una convicción colectiva: esta vez, podemos elegir distinto.

Esta lógica también se aplica a la cartelería. Cuándo invertir, en qué formatos, con qué mensajes y en qué momentos, son decisiones que deben estar alineadas con el guion estratégico de campaña. Si se trata de una campaña de continuidad, puede ser útil comenzar reforzando la gestión, visibilizando logros y servicios, para luego enfocarse en el pedido de voto. Si es una campaña de instalación, es clave generar visibilidad previa del candidato, con imágenes potentes, claras y atractivas que generen atención, curiosidad y recordación.

La coherencia estética entre la vía pública, las redes sociales y los medios es fundamental. **Cuando la gráfica del cartel coincide con el diseño del posteo, cuando el folleto tiene los mismos colores que el video de campaña, cuando todo “suena” a la misma narrativa, el efecto de recordación se multiplica. La repetición visual no aburre: construye identidad.**

El territorio también es el espacio privilegiado para el storydoing, la dimensión más vivencial del relato político. Una caminata, una reunión vecinal, una visita a una institución pueden documentarse con fotos, videos o posteos que conecten con la emocionalidad de la campaña. Esa escena real puede convertirse en un reel, una historia o una gacetilla. Así, lo que se hace en el territorio no solo tiene impacto local, sino que se transforma en contenido compartible que refuerza la narrativa en todos los frentes.

Como plantea Xavier Peytibi (2019), las campañas más exitosas son aquellas que logran conectar la calle con la red. Lo que se hace en territorio debe amplificarse digitalmente, y lo que se comunica online debe encontrar respaldo en la experiencia directa. Una caminata sin registro visual, sin cobertura en medios y sin presencia en redes es una oportunidad desperdiciada. En cambio, cuando una acción territorial se convierte en una noticia, en un contenido viral y en una experiencia memorable, estamos ante una campaña coherente, integrada y potente.

En definitiva, **una campaña transmedia no puede prescindir del territorio ni tratar la vía pública como un simple decorado. Son escenarios centrales donde la narrativa cobra vida, donde se construye reputación con hechos, donde se activa la dimensión emocional de la política.** Cuando lo que se dice en un spot coincide con lo que se vive en una caminata; cuando el cartel en la ruta repite los colores del flyer digital; cuando el mensaje que se escucha en la radio encuentra eco en la voz del candidato en la plaza del barrio... entonces estamos frente a una campaña que canta la misma canción, en distintos tonos, en todos los escenarios. Y esa es la clave para ganar la atención, el respeto y el voto.

La organización vence al tiempo: el plan de comunicación

Luego de recorrer cómo se despliega una narrativa transmedia a través de los medios de comunicación, las redes sociales y el territorio, es necesario detenerse en una herramienta central que permite que todo ese despliegue tenga coherencia y sentido estratégico: el plan de comunicación.

En el contexto de una campaña electoral, donde todo se acelera, las agendas cambian de un día para otro y la presión por responder a la coyuntura es constante, la comunicación corre el riesgo de convertirse en una suma de improvisaciones. **Publicar sin rumbo, reaccionar a todo y dejarse arrastrar por la urgencia mediática puede hacer perder el foco y, con él, diluir la identidad política que la campaña busca construir.**

Por eso, más aún en contextos de alta intensidad, la comunicación debe estar ordenada y guiada por la estrategia general. No puede depender del humor del día ni de las urgencias del entorno. Debe partir de una narrativa clara –como la que se definió en el capítulo 2– con ejes bien definidos, atributos trabajados colectivamente y una dirección discursiva pensada desde el diagnóstico político. Y esa narrativa debe proyectarse con consistencia en todos los frentes comunicacionales: medios, redes, territorio y vía pública.

Para lograrlo, se necesita un plan de comunicación integral. Pero no cualquier plan. No alcanza con una grilla aislada de contenidos o un calendario de posteos. **Lo que se requiere es un verdadero mapa narrativo, una herramienta estratégica que determine qué vamos a decir, dónde lo vamos a decir y cómo lo vamos a sostener en el tiempo.** Un plan que permita desplegar la narrativa de campaña como una “canción” con cadencia, que se adapte a los distintos formatos sin perder unidad, y que convierta cada canal en una pieza articulada de un mismo relato.

Así como en capítulos anteriores trabajamos la importancia de planificar la agenda de acciones, acá el foco está en que **la comunicación también debe pensarse como un proceso acumulativo, que necesita orden, repetición y creatividad**, pero por sobre todo, dirección. Porque solo con planificación es posible resistir la improvisación que impone la coyuntura. Solo con una estrategia clara es posible sostener el mensaje cuando las tensiones aumentan o los estímulos externos intentan desviar la atención.

En los apartados siguientes se desarrollarán los componentes fundamentales de ese plan de comunicación: los lineamientos discursivos, los canales seleccionados, la frecuencia de publicación y los formatos a utilizar. Todos elementos clave para que una estrategia transmedia no sea solo una declaración de principios, sino una práctica concreta y eficaz. Porque, como venimos diciendo a lo largo de este capítulo, **una buena narrativa solo es útil si logra habitar todos los escenarios de la campaña con orden, consistencia y potencia emocional.**

Lineamientos de comunicación

Una vez que se ha definido la narrativa de campaña y se ha comprendido la lógica transmedia de su despliegue, llega el momento de traducir esa historia en una arquitectura discursiva concreta y sostenida. Esa función la cumplen los lineamientos de comunicación: **el conjunto de principios estratégicos que organizan y unifican todo lo que la campaña dice, muestra y transmite.**

Los lineamientos no son una lista de temas sueltos ni una colección de frases hechas. Son el corazón discursivo de la estrategia, una síntesis entre el diagnóstico político, la identidad narrativa y los atributos diferenciales del candidato o la fuerza política. Funcionan como una brújula narrativa que guía cada pieza de comunicación, cada aparición en medios, cada publicación en redes y cada conversación en el territorio.

Definir los lineamientos es establecer **cuáles son los grandes ejes del mensaje, con qué tono vamos a hablar, qué valores queremos resaltar y qué identidades queremos construir o reforzar**. Son ellos los que garantizan que haya coherencia entre lo que se dice en una entrevista radial y lo que se publica en una historia de Instagram, entre lo que se ve en un cartel en vía pública y lo que se conversa en una reunión barrial.

Un buen lineamiento de comunicación:

- ✓ Está alineado con los objetivos estratégicos de la campaña.
- ✓ Se sostiene a lo largo del tiempo, aunque pueda adaptarse ante cambios contextuales.
- ✓ Permite crear múltiples contenidos sin perder unidad narrativa.
- ✓ Sirve como marco de referencia para tomar decisiones bajo presión.
- ✓ Refuerza los atributos clave del candidato o candidata, y conecta con emociones compartidas por el electorado.

En campañas intensas y altamente competitivas, donde la información circula en múltiples formatos y la atención de la ciudadanía es escasa, **estos lineamientos funcionan como el andamiaje invisible que mantiene en pie la identidad de la campaña. Son los rieles sobre los que circula la historia que queremos que el electorado recuerde.**

Por eso, una vez definidos, los lineamientos deben estar presentes en toda la producción comunicacional: desde la planificación semanal de contenidos en redes sociales, hasta la preparación de entrevistas con medios, el diseño de piezas gráficas o la organización de actos públicos. Solo así es posible construir una narrativa sólida, reconocible y emocionalmente potente, capaz de sostenerse en todos los escenarios donde se juega la campaña.

Canales de comunicación

Una vez definidos los lineamientos, el siguiente paso en la planificación comunicacional es decidir dónde vamos a desplegar nuestra narrativa. **No alcanza con saber qué queremos decir: en una campaña electoral, también debemos saber a través de qué canales lo diremos,**

para quién y con qué propósito. Cada espacio de comunicación —sea digital, tradicional o territorial— tiene su propio lenguaje, su propio ritmo, su propio tipo de vínculo.

La campaña no se juega igual en TikTok que en una entrevista radial; no tiene el mismo tono una caminata barrial que un spot de televisión. Por eso, **una estrategia eficaz no replica el mismo mensaje en todos lados, sino que adapta y traduce su narrativa general a las lógicas específicas de cada canal.** Lo que buscamos en redes sociales es conversación y cercanía; en los medios tradicionales, legitimidad y volumen; en el territorio, presencia y escucha directa; en la mensajería, confianza íntima y microsegmentada.

Decidir los canales implica mucho más que listar plataformas. Es establecer en qué espacios queremos construir presencia, a qué públicos vamos a dirigirnos en cada uno, y cómo esos espacios se complementan entre sí para reforzar la identidad general de campaña. Un canal define, además, el tipo de contenido que vamos a producir, la frecuencia con la que vamos a aparecer y el equipo necesario para sostener esa presencia. **No se trata de estar en todos lados, sino de estar donde importa y de la manera correcta.**

Cuando esto se hace bien, la campaña se vuelve una maquinaria coherente: cada canal aporta desde su lugar a la expansión de un mismo relato. Las redes sociales conectan emocionalmente con la audiencia; los medios posicionan temas en la agenda pública; el territorio transmite compromiso real; y la mensajería directa permite segmentar, personalizar e invitar a la acción. Todo esto, articulado bajo una misma narrativa, produce un efecto acumulativo y poderoso.

Por el contrario, cuando los canales no están coordinados, el mensaje se dispersa. La campaña parece decir una cosa en redes, otra en entrevistas y otra distinta en la calle. Y eso no solo confunde: resta credibilidad. **En un entorno saturado de información y marcado por la desconfianza política, la coherencia es una forma de persuasión.** Por eso, los canales no son meros vehículos: son escenarios estratégicos desde donde construimos significados, vínculos y posicionamiento. Elegirlos, combinarlos y habitarlos con intención política es parte central de cualquier plan de comunicación serio.

Frecuencia y formatos

Una campaña no solo necesita saber qué decir y dónde decirlo. También necesita decidir cuándo aparecer en la conversación pública y

con qué forma darle cuerpo al mensaje. Es aquí donde la planificación de la frecuencia y los formatos entra en juego, organizando la cadencia con la que la narrativa se despliega y tomando decisiones fundamentales sobre cómo esa narrativa se materializa en piezas concretas.

La frecuencia define el ritmo. No se trata de publicar por publicar, ni de estar presentes a toda hora en cada canal. Se trata de marcar presencia con sentido, en los momentos clave, sin abrumar ni desaparecer.

Una campaña eficaz encuentra el equilibrio: no satura, pero tampoco se diluye. La regularidad en la aparición pública —ya sea en redes sociales, en medios tradicionales o en el territorio— debe pensarse como una construcción acumulativa, que sostiene la atención del electorado y refuerza el posicionamiento.

El otro aspecto central son los formatos. Cada mensaje necesita encontrar su forma más eficaz. No es lo mismo contar una propuesta en un video de treinta segundos que explicarla en un hilo de X, ilustrarla en una placa para Instagram o ponerla en boca del candidato durante una caminata. Cada formato tiene su lógica, su lenguaje y su potencia. Elegirlos no es un asunto estético, es una decisión estratégica: es **decidir cómo nos mostramos, cómo nos escuchan, cómo nos recuerdan.**

En una narrativa transmedia, estos formatos no compiten entre sí: se complementan. El spot que se emite por televisión puede tener su versión extendida en YouTube, su fragmento emocional en TikTok y su testimonio territorial en una serie de historias de Instagram. La misma caminata que protagoniza un posteo puede convertirse en un video para WhatsApp y en una nota para medios locales. La clave está en pensar desde el principio cómo cada acción de campaña puede transformarse en múltiples piezas, adaptadas a cada canal pero coherentes con el relato general.

Así, **cuando los lineamientos están claros, los canales bien definidos, la frecuencia adecuadamente pautada y los formatos estratégicamente elegidos, la comunicación política deja de ser una suma de piezas aisladas.** Se transforma en una narrativa viva y consistente, capaz de conectar con distintos públicos, sostener un mensaje a lo largo del tiempo y construir una identidad reconocible y confiable. En ese contexto, cada posteo, cada entrevista, cada volante y cada palabra en el territorio dejan de ser acciones sueltas: se convierten en capítulos de una misma historia, que avanza con propósito, convicción y coherencia.

Epílogo: Después del día D

Este libro fue escrito con la certeza de que las campañas electorales no son solo una carrera para obtener votos, sino una oportunidad para construir proyectos colectivos, activar la vida democrática y proponer futuros posibles. A lo largo de estas páginas se han compartido herramientas, conceptos, estrategias y experiencias concretas para pensar y organizar una campaña con sentido político, orden y eficacia. Pero es necesario subrayarlo con claridad: no existe una única receta para ganar una elección. Lo que aquí se ofrece no debe entenderse como un manual cerrado, sino como una caja de herramientas para adaptar, transformar y reimaginar en cada contexto.

Las campañas no transcurren en laboratorios, sino en territorios reales, con personas reales, atravesadas por emociones, intereses, conflictos, lealtades, esperanzas y miedos. Por eso, incluso con la mejor estrategia, la política sigue siendo una práctica situada, impredecible, muchas veces artesanal. Lo que en un distrito genera cercanía, en otro puede provocar rechazo. Lo que en una elección entusiasma, en otra puede parecer lejano o artificial. En este sentido, ninguna herramienta sustituye el criterio político, la sensibilidad para leer el clima social y la capacidad de interpretar el momento.

El “día D” al que alude el título de este epílogo —esa jornada clave en que se abren las urnas y se ponen a prueba meses de trabajo— es, sin dudas, un hito fundamental. Pero no es el final. Una buena campaña no termina en el escrutinio. Termina cuando el voto se transforma en legitimidad, cuando la confianza se vuelve programa, y cuando lo prometido en la campaña comienza a cumplirse en el gobierno. Porque la gestión y la comunicación son las caras de una misma moneda: la construcción de legitimidad democrática. Ese horizonte debe estar siempre presente, incluso cuando la adrenalina de la campaña nos haga perder de vista el día después.

En un tiempo donde la política está sometida al zapping emocional, al descrédito y a la fragmentación de las audiencias, las campañas pueden recuperar su sentido más noble: activar el interés ciudadano, crear vínculos colectivos y construir sentido en torno a una visión compartida del futuro. En ese marco, cada mensaje, cada visita territorial, cada aparición en medios o en redes debe tener una dirección: no solo conquistar votos, sino aportar a un proyecto transformador, a una comunidad más justa, a una democracia más sólida.

El gran desafío de nuestros tiempos es conjugar técnica y política. No basta con conocer los formatos, dominar las plataformas o profesionalizar los equipos. Hace falta saber para qué se hace campaña. Tener un para quién. Tener un por qué. Porque si la estrategia no está al servicio de un proyecto democrático, inclusivo y de largo plazo, entonces se convierte apenas en una forma más de marketing vacío. Y la política es, o debería ser, mucho más que eso.

Quienes hacemos campañas sabemos que a veces duele. Que hay madrugadas sin descanso, discusiones eternas, presupuestos escasos, derrotas que desmotivan y adversarios que juegan sucio. Pero también sabemos que pocas cosas igualan la emoción de una recorrida donde se enciende la confianza, una reunión donde se escucha de verdad, un mensaje que toca una fibra, un equipo que se transforma en comunidad. De eso se trata también hacer campaña: de poner en movimiento la esperanza.

Este libro recoge muchas de esas vivencias. Aprendizajes que vienen de libros, sí, pero también de barrios, de radios locales, de salas de situación y de chats de equipo a las tres de la mañana. Algunas cosas salieron bien. Otras nos hicieron tropezar. Todo sirvió. Porque no hay campaña perfecta, pero sí hay campañas honestas, inteligentes, coherentes con su tiempo. Y eso, en estos años, ha sido nuestra mayor apuesta.

Después del día D, sigue la política. Sigue la democracia. Sigue el desafío de construir futuro. Que este libro pueda ser un aporte, una brújula, una excusa para seguir pensando, haciendo y creyendo en el poder transformador de la política.

BIBLIOGRAFÍA

Abelson, Y. (2022). Fallas a evitar en campañas electorales. Diálogo político. Año XXXVIII, N. 1. Disponible en: <https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2022/11/DP-edicion-especial-campanas-electorales.pdf>

Albarello, F. (2015) Transmedia storytelling: claves sobre las nuevas formas de contar. Escuela de Posgrado en comunicación. Universidad Austral.

Amado Castillo, R. (2019). La estrategia es el contraste. Bpolitics, La Revista de Beers&Politics.

Aruguete, N. (2013). El poder de la agenda. Política, medios y público. Biblos.

Aruguete, N., & Calvo, E. (2018). Fake news, trolls y otros encantos: Cómo funcionan (para bien y para mal) las redes sociales. Siglo XXI Editores.

Arias, G., & Doldán, L. (2021). Comunicar lo local: Estrategias electorales y de gobierno en el ámbito local (2da ed.). Editorial La Crujía.

Castells, M. (2008). La sociedad red. Una visión global. Alianza Editorial.

Crespo Val, V. (2022). ¿Encuestas? Sí, gracias. Diálogo político. Año XXXVIII, N. 1. Disponible en: <https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2022/11/DP-edicion-especial-campanas-electorales.pdf>

D'Adamo, O., & García Beaudoux, V. (2016). Comunicación política: narración de historias, construcción de relatos políticos y persuasión. Ediciones Gestión Política.

Durán Barba, J., & Nieto, S. (2019b). ¿Y dónde está la gente? Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo. Editorial Debate.

Durán Barba, J., & Nieto, S. (2019). La política en el siglo XXI: Arte, mito o ciencia. Debate.

Edelman, M. (1991). El lenguaje de la política. El uso político del simbolismo. Paidós.

Fara, C. (2013). Estrategias de campaña. En Fara, C. et al. Acciones para

una buena comunicación en campañas electorales: Manual de marketing y comunicación política. Konrad Adenauer Stiftung.

Fara, C. (2013b). Storytelling: ¿cómo construir el relato? En Fara, C. et al. Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: Manual de marketing y comunicación política. Konrad Adenauer Stiftung.

Fara, C. A. (2018). ¿Cómo ser un consultor político? Politics Flix.

Galup, L. (2019). Big Data y Política. Un mundo de datos en la era de las redes.

Greene, R. (2019). Las leyes de la naturaleza. Editorial Océano.

Gutiérrez-Rubí, A. (2014). Tecnopolítica. LuzAzul ediciones.

Gutiérrez-Rubí, A. (2023). Gestionar las emociones políticas. Gedisa Editorial.

Guberman, L. (2022). Flor de posicionamiento. Editorial Biblos.

Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). News that matters: Television and American opinion. University of Chicago Press.

Ivoskus, D. (2022). Matrix política: La construcción del candidato. Editorial Autores de Argentina.

Jenkins, H. (2003). Transmedia storytelling. MIT Technology Review.

Lakoff, G. (2007). No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político. Editorial Complutense.

Lang, G. E., & Lang, K. (1981). Watergate: An exploration of the agenda-building process. En G. Wilhoit & H. de Bock (Eds.), Mass Communication Review Yearbook (Vol. 2, pp. 447–468). SAGE Publications.

Mazzoleni, G., & Schulz, W. (1999). "Mediatization" of politics: A challenge for democracy? *Political Communication*, 16(3), 247–261. <https://doi.org/10.1080/105846099198613>

Mouffe, C. (2022). Agonística. Pensar el mundo políticamente. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Peytibi, X. (2019). Las campañas conectadas. Comunicación política en campaña electoral. Editorial UOC.

Reina, A. & Reina, M. (2013). Acciones de campaña. En Fara, C. et al. Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: Manual de marketing y comunicación política. Konrad Adenauer Stiftung.

Reina, A. & Reina, M. (2013b). Organización de campaña. En Fara, C. et al. Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: Manual de marketing y comunicación política. Konrad Adenauer Stiftung.

Rodríguez, M. y Fusco, M. (2013) Conversaciones en el territorio. En Fara, C. et al. Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: Manual de marketing y comunicación política. Konrad Adenauer Stiftung

Sarasqueta, G. (2021). La matriz discursiva TEP: una propuesta teórica y práctica para persuadir en la ciberdemocracia. Revista Ópera, (29), 69–87.

Scolari, C. (2013). Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan. Grupo Planeta.

Sinek, S. (2021). Empieza con el por qué. Empresa Activa.

Sirvent, C. (2018). El cuartel de guerra: el equipo de campaña. Más Poder Local, (35), 8–10.

Verón, E. (1987). La palabra adversativa. Observaciones sobre la enunciación política. En AA. VV., El discurso político. Lenguajes y acontecimientos. Buenos Aires: Hachette.

DOMAR EL CAOS EN TIEMPOS DE DISRUPCIÓN ELECTORAL

Manual práctico de campañas para diseñar y ordenar el camino al voto

En contextos atravesados por la incertidumbre, la fragmentación social y la aceleración del cambio, hacer campañas políticas exige mucho más que intuición o carisma. Este libro parte de una convicción: se puede hacer campaña con método. Graglia y Faggiani combinan teoría y práctica para ofrecer herramientas concretas que ayuden a pensar, organizar y comunicar mejor. Desde el diagnóstico inicial hasta el despliegue territorial y transmedia, pasando por la narrativa, los equipos y el ritmo de la campaña, cada capítulo aporta criterios y recursos para tomar decisiones estratégicas.

Dirigido a candidatos, equipos, asesores y estudiantes, este manual sintetiza años de experiencia en campañas reales en distintas provincias argentinas. Es una guía clara, útil y comprometida con una idea de fondo: en tiempos de disrupción, profesionalizar la política no es un lujo, es una necesidad.