

# 「DIÁLOGO POLÍTICO」

## CAMPAÑAS ELECTORALES



DIÁLOGO POLÍTICO  
Año XXXVIII, n.º 1, 2022

EDITOR  
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
(Fundación Konrad Adenauer)

DIRECTOR KAS PARTIDOS  
Sebastian Grundberger

JEFE DE REDACCIÓN  
Manfred Steffen

Edición especial en cooperación  
con MAS Consulting (España)

COMMUNITY MANAGER  
Ana Silva

DESARROLLO WEB  
BigWeb Uruguay

CORRECCIÓN  
Alejandro Coto

IMÁGENES  
ElfQrin/Wikicommons, Flickr, Pinterest,  
Shutterstock

DISEÑO Y ARMADO  
Taller de Comunicación  
Obligado 1181, Montevideo, Uruguay  
[www.tallerdecomunicacion.com.uy](http://www.tallerdecomunicacion.com.uy)

IMPRESIÓN  
Mastergraf SRL  
Hnos. Gil 846, Montevideo, Uruguay  
[www.mastergraf.com.uy](http://www.mastergraf.com.uy)

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento del editor. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido citando la fuente.

Suscríbete al boletín semanal de novedades de DIÁLOGO POLÍTICO en [www.dialogopolitico.org](http://www.dialogopolitico.org)

© Konrad-Adenauer-Stiftung  
Plaza Independencia 749, oficina 201  
11000 Montevideo, Uruguay  
Tel.:+598 2902 0943  
ISSN: 1688-9665



/fkamontevideo



@kasmontevideo



@kasmontevideo



KAS Montevideo



[www.dialogopolitico.org](http://www.dialogopolitico.org)



[www.kas.de/uruguay/es](http://www.kas.de/uruguay/es)

DIÁLOGO POLÍTICO es una plataforma para el diálogo democrático entre los influenciadores políticos sobre temas de relevancia en América Latina con base en los valores de libertad, solidaridad y justicia. Conecta a la región con los grandes debates geoestratégicos en el mundo. Construye una ventana de difusión de proyectos de la Fundación Konrad Adenauer en América Latina.

DIÁLOGO POLÍTICO es parte del Programa Regional Partidos Políticos y Democracia en América Latina (KAS Partidos). Tiene el objetivo de reducir la polarización política a través de un debate pluralista, constructivo e informado, orientado al bien común, para fortalecer el centro político desde sus raíces socialcristianas, liberales y conservadoras.

MAS Consulting es una consultora española especializada en asuntos públicos y comunicación. Trabaja con clientes corporativos, institucionales y políticos. Ayuda a compañías, organizaciones y líderes a conectar e interactuar con sus audiencias de manera eficaz.

[www.masconsulting.es](http://www.masconsulting.es)

# Índice

---

- 4 Prólogo  
Campanas electorales
- 6 ¿Cómo serán las campanas electorales del futuro?  
*Roberto Rodríguez Andrés*
- 14 Así debe ser una lideresa política  
*María Gabriela Ortega Jarrín*
- 22 Fallos a evitar en campanas electorales  
*Yehonatan Abelson*
- 30 Liderazgo en tiempos de desconfianza  
*Ignacio Martín Granados*
- 40 ¿Encuestas? Sí, gracias  
*Verónica Crespo Val*
- 48 ¡Es el mensaje, estúpido!  
*Kike Borba*
- 54 El papel de Internet en campaña: lecciones aprendidas  
*Marta Rebolledo de la Calle*
- 62 Periodistas y políticos, una relación necesaria  
*Verónica Fumanal*
- 70 Audacia y anticipación: nuevas tendencias en publicidad electoral  
*Ricardo Amado Castillo*
- 78 El arte de contar historias: por qué funcionan los relatos  
*María Gabriela Páez*
- 86 ¿Qué podemos aprender de las campanas electorales en la antigua Roma?  
*Thomas Schaumberg*





# ¿Cómo serán las campañas electorales del futuro?



Podcast

«Cómo planificar con éxito  
una campaña electoral»

ROBERTO RODRÍGUEZ ANDRÉS

El desarrollo de la comunicación electoral va de la mano de las nuevas tecnologías. Por lo tanto, la reciente evolución de los medios, con la incorporación de las redes sociales y la publicidad individualizada, ha creado una revolución de la comunicación política que este capítulo resume en diez tendencias.

---

La práctica de la comunicación política y, con ella, la gestión de las campañas electorales ha estado siempre muy condicionada por los avances tecnológicos en dos campos muy concretos. En primer lugar, el relativo a los medios, plataformas o herramientas que han existido en cada momento para favorecer la comunicación entre políticos y ciudadanos. Y, en segundo lugar, el relacionado con el conocimiento preciso de cómo son y cómo piensan, sienten y actúan los electores. A este respecto, ya decían los clásicos que no se puede persuadir a quien no se conoce y, por tanto, una de las claves en cualquier campaña electoral ha sido siempre conocer en profundidad al público.

Estos dos factores estuvieron ya muy presentes, por ejemplo, en el propio nacimiento del marketing político a mediados del siglo xx en Estados Unidos, cuando la industria de los sondeos empezó a perfeccionar sus técnicas y la televisión se convirtió en un medio de masas con gran influencia social. Y, en estas primeras décadas del siglo XXI, los avances en estos dos campos vuelven a situarnos ante un más que previsible cambio de paradigma en la comunicación política, del que estamos ya viendo síntomas en las últimas elecciones.

Asistimos, por un lado, a avances cada vez más sustanciosos en el conocimiento del comportamiento humano gracias a campos

« No se puede persuadir a quien no se conoce y, por tanto, una de las claves en cualquier campaña electoral ha sido siempre conocer en profundidad al público. »

como las neurociencias y también a partir del análisis del *big data*. Por otro lado, vemos también cómo los avances tecnológicos están transformando el panorama de la comunicación, con un protagonismo cada vez más destacado de internet y las redes sociales, pero también de otras vías o plataformas de comunicación digitales que se están implantando a gran velocidad.

Estos cambios, de los que se habla en el segundo episodio del *podcast En Campaña* sobre cómo planificar con éxito una campaña electoral, nos permiten atisbar retos y desafíos de gran calado para la comunicación política de los próximos años, que pueden resumirse en los siguientes diez puntos:

- 1. Un electorado cada vez más conectado, con campañas cada vez más dependientes de las tecnologías.** Desde la campaña electoral de Obama en 2008, internet y las redes sociales han ido ganando cada vez más protagonismo en la comunicación política. Sin embargo, la televisión no ha terminado

de ceder su trono como medio más influyente. ¿Hasta cuándo va a seguir siendo así? Las campañas del futuro van a ser definitivamente más dependientes del entorno digital que de la televisión, porque esa está siendo la evolución de las audiencias. Además, este proceso se ha visto acelerado por la pandemia de coronavirus. Los partidos han de ser capaces de contar con infraestructuras y equipos de campaña lo suficientemente dimensionados para poder afrontar este desafío, que en buena medida es técnico pero también, como apuntaremos más adelante, de formas y estilo de comunicar.

**2. Una comunicación política diseñada preferentemente pensando en los teléfonos móviles.** El móvil va a ser (si no lo es ya) el medio preferente de atención de los ciudadanos, al que destinamos más minutos de consumo diario. A través del celular nos informamos y entretenemos, hacemos compras y gestiones, generamos y compartimos contenido, mantenemos contacto con nuestros seres queridos, conocemos e interactuamos con nuevas personas, nos involucramos en causas de todo tipo... Los móviles nos permiten conectividad en cualquier momento y en cualquier lugar, rompiendo las barreras físicas, geográficas o temporales que condicionan a los medios tradicionales. Por tanto, los móviles son ya (y lo van a ser más aún en el futuro) el principal canal para vehicular la comunicación política. Esto exigirá a partidos y candidatos adaptarse al formato propio de este soporte, pensando no solo en una comunicación unidireccional de lanzamiento de mensajes sino también en cómo responder a las demandas de los ciudadanos y en cómo lograr movilizarlos e implicarlos para que interactúen, colaboren y participen activamente en las campañas. Y todo ello en tiempo real, puesto que esta es la velocidad que impone este medio.

**3. La comunicación política va a seguir priorizando lo audiovisual.** El hecho

de que la televisión convencional vaya perdiendo poder no significa que el lenguaje audiovisual también decaiga. Más bien, todo lo contrario. Los mensajes que predominan en webs y redes sociales o los que compartimos a través de aplicaciones de mensajería instantánea están también basados en imagen y sonido. El video de corta duración, conciso en el mensaje pero a la vez emotivo e impactante, va a seguir siendo el estándar en la comunicación política, así como las emisiones en directo, que ganan cada vez más peso. En cierta medida, esto significa también que el infoentretenimiento continuará imperando en las campañas electorales, porque es uno de los recursos más efectivos para generar atención y lograr viralidad en los mensajes, llegando con ello a una audiencia mayor y no solo a los que están interesados en cuestiones





políticas. Los partidos y candidatos deben ser capaces de conectar con la gente en muy pocos segundos y ofrecerle algo que logre engancharla para que no desconecte.

**4. Una audiencia cada vez más multicanal y fragmentada.** Pero llegar a la audiencia, como se decía en el punto anterior, es cada vez más difícil. Los medios de comunicación tradicionales, sobre todo la televisión, permitían a los partidos alcanzar a públicos masivos, a través de las noticias o de la publicidad. Sin embargo, la tecnología nos ha traído una enorme fragmentación de canales, plataformas y vías de comunicación. Además de la prensa, radio, cine o televisión, han ido llegando las webs, blogs y redes sociales, canales de *podcasts*, *apps*, emisoras de televisión digital y por satélite, plataformas de *streaming*, videojue-

gos en línea, realidad virtual, herramientas de mensajería instantánea, videollamadas y videoconferencias... Las posibilidades para los usuarios son cada vez más numerosas y, con ello, se está produciendo la propia fragmentación de las audiencias, que ahora están mucho más dispersas. Esto implica que para dirigirse a un número de electores igual de masivo que en épocas pasadas se necesita ahora un esfuerzo mucho mayor, porque hay que lanzar el mensaje a través de múltiples canales a la vez. Un mensaje, además, que difícilmente puede seguir siendo común para todos ellos y que obliga a los partidos y candidatos a adaptarse a las peculiaridades y lenguaje propio de cada canal.

**5. Una audiencia cada vez menos mediaticizada, lo que obliga a reforzar los canales de comunicación propios de la campaña.**



La pérdida de audiencia y poder de los medios tradicionales está conllevando la ruptura de uno de los principios básicos de la comunicación política, aquel que preconizaba la mediatización de la política. Tradicionalmente, los periodistas eran los encargados de mediar entre los partidos y la opinión pública y ello les confería una gran capacidad de influencia. Ellos eran los encargados de marcar la agenda de temas, de seleccionar los enfoques que acababan siendo noticia, de encumbrar o derribar a un candidato con sus alabanzas o críticas. Y, si bien es verdad que los medios siguen conservando parte de ese poder de mediación, incluso en el entorno digital, este es cada vez menor, porque hay muchos ciudadanos que se saltan a los medios y acuden directamente a los canales de comunicación del candidato. Esto es una oportunidad para los equipos de campaña, pero les obliga a reforzar esos canales, generando contenidos de calidad lo suficientemente atractivos y dinámicos como para mantener el interés de los electores y marcar la agenda, intentando incluso condicionar con ellos la propia agenda mediática.

**6. Campañas cada vez más microsegmentadas que acabarán siendo individualizadas.** Las neurociencias y el *big data* están permitiendo a los partidos acumular una gran cantidad de información sobre los electores. Pero los datos, por sí mismos, no aportan nada. Lo importante es su correcto tratamiento, para que toda esta información sirva para conocer a los ciudadanos de una manera muy precisa. Si a esto le unimos las posibilidades que brinda la geolocalización, el resultado es un escenario en el que los candidatos pueden establecer microsegmentaciones del electorado que van a resultar cada vez más decisivas a la hora de planificar los esfuerzos comunicativos y publicitarios en unas elecciones, priorizando los recursos en aquellos segmentos que sean verdaderamente determinantes para conseguir el éxito. Y,

« Lo que hoy nos parece nuevo y atractivo acaba haciéndose viejo en muy poco tiempo, y nos lleva a reclamar novedades de manera compulsiva. »

en un futuro no muy lejano, la tecnología acabará permitiendo incluso que las campañas sean individualizadas, proporcionando contenidos específicos para cada uno de los electores en función de sus preferencias e intereses, en una especie de *campaña a la carta*.

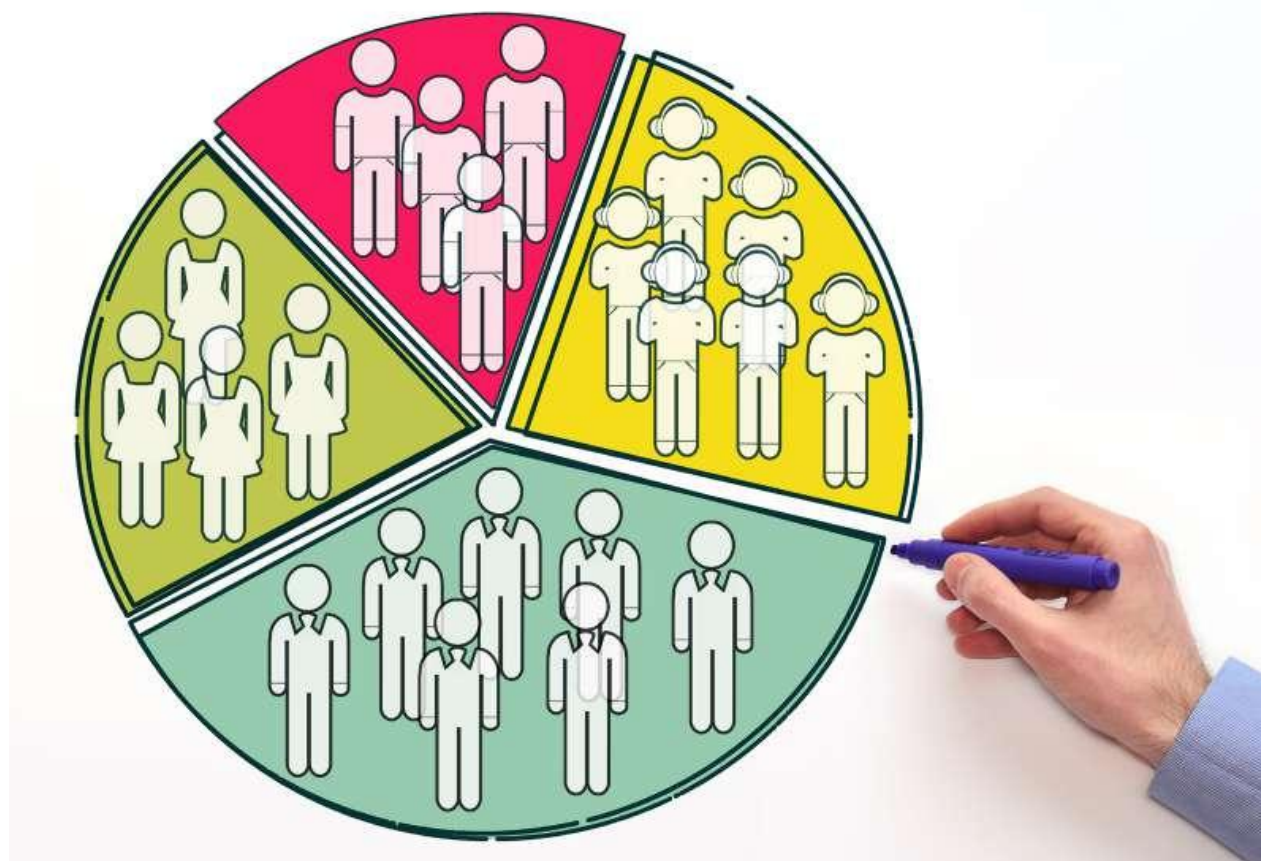
**7. La inteligencia artificial será cada vez más importante en la toma de decisiones en la comunicación política.** La inteligencia artificial está revolucionando numerosas disciplinas en los últimos años. Las máquinas están ya detrás de muchas decisiones que se toman en grandes compañías, ayudándolas a ser más eficientes, optimizando procesos y reduciendo plazos y costes. Y este escenario está llegando también a la comunicación política. La inteligencia artificial puede estar detrás de muchos de los puntos que hemos mencionado anteriormente. Nos puede ayudar a procesar los datos para extraer conclusiones operativas y diseñar mejores estrategias, a dibujar perfiles psicológicos muy precisos de los electores, a determinar los mensajes más efectivos para cada uno de ellos, a ser cada vez más certeros en las predicciones de resultados... Las máquinas van a estar incluso al otro lado del celular cuando se hagan campañas de marketing telefónico, van a redactar mensajes y correos electrónicos más efectivos, van a responder a los ciudadanos en las redes sociales o a través de *chatbox* o de aplicaciones como Siri o Alexa. Llegaremos a ver a robots humanoides utilizados en campaña y, quién sabe si, quizá algún día, hasta como candidatos.



8. Electores cada vez más polarizados y aparentemente firmes en la defensa de unos valores pero, al mismo tiempo, cada vez más volátiles en su comportamiento electoral. En los últimos años estamos asistiendo a un fenómeno a primera vista contradictorio y que está configurando el nuevo escenario electoral. Por un lado, el electorado está cada vez más dividido y polarizado en torno a posicionamientos muy definidos y, en apariencia, estables en el tiempo. Pero, por otro lado, no se debe olvidar que la sociedad actual, como vaticinó Bauman, no está marcada precisamente por la estabilidad sino por lo temporal o *líquido*: lo que hoy nos parece nuevo y atractivo acaba haciéndose viejo en muy poco tiempo, y nos lleva a reclamar novedades de manera compulsiva. Esto afecta también a la política y a las campañas electorales. Partidos aparentemente sólidos, con mucho apoyo en unas

« En un momento de fuerte crisis e incertidumbre, como la vivida por el coronavirus, la sociedad podría virar hacia líderes más prudentes y motivadores, que generen confianza y seguridad. »

elecciones, puede que en cuatro años acaben desapareciendo, víctimas de la transferencia de voto hacia otras formaciones. Y nuevos líderes casi desconocidos dan la sorpresa y acaban ganando elecciones con tan solo unos pocos meses de campaña. Esto refuerza la necesidad de que los partidos cuiden más que nunca la fidelidad de sus votantes, procurando no defraudarlos. Pero esto es cada vez más difícil, porque los electores



no eligen hoy día un programa electoral, ni siquiera unas promesas. Premian a aquel que les da confianza de ser firme en la defensa de unos valores, y eso les lleva incluso a polarizarse en su apoyo. Si perciben que no lo hace o que flaquea en esa defensa, les dan automáticamente la espalda y, además, puede que en muy poco tiempo. Por eso es tan importante saber detectar en el inicio de campaña cuáles son los principales valores que están encima de la mesa, los que pueden marcar el terreno de juego y mover a la opinión pública en una dirección o en otra. Esto se ha hecho siempre en comunicación política, pero las sociedades líquidas nos obligan a actuar en un periodo de tiempo mucho más ajustado. La tecnología puede ayudar a identificar esos valores con base en el conocimiento de los electores, pero se necesita también el don de la oportunidad, un sexto sentido para leer correctamente el contexto y mucho trabajo para conseguir que la visión propia de lo que está en juego en esa campaña sea la que acapare el debate público.

**9. El liderazgo personal seguirá siendo clave en la decisión de voto, aunque desconocemos aún qué tipo de liderazgo predominará.** Apoyar a un líder por encima de un partido va a seguir siendo un elemento sustancial de la comunicación política del futuro. En esto, por tanto, no se vaticinan cambios sustanciales: la personalización y humanización de la política y de las campañas continuará desarrollándose en próximas elecciones, en las que el líder encarnará en primera persona los valores y mensajes de la candidatura. Pero lo que aún desconocemos es qué tipo de liderazgo va a predominar. Hay quien dice que es previsible que la época de líderes populistas que hemos tenido en las últimas décadas irá decayendo. En un momento de fuerte crisis e incertidumbre, como la vivida por el coronavirus, la sociedad podría virar hacia líderes más

prudentes y motivadores, que generen confianza y seguridad, que sean menos carismáticos pero capaces de llegar a consensos y trabajar en equipo. Sin embargo, hay quienes apuntan en una dirección opuesta, la de que este ambiente propiciará justo todo lo contrario, el refuerzo del populismo. Además, la polarización nos puede encaminar a un modelo de hiperliderazgo basado en líderes fuertes y ejecutores, capaces de dirigir la tribu, de enfrentarse a sus oponentes con determinación y de pelear por sus ideas y sus principios, lo que nos puede encaminar a campañas cada vez más duras y negativas.

**10. Necesitaremos reforzar la ética de la comunicación política si queremos mejores democracias.** Los consultores políticos trabajan para conseguir el éxito de sus candidatos en una campaña. Pero, en este camino, hay veces que se han olvidado de la ética y han justificado cualquier medio para alcanzar ese fin. Llevamos años asistiendo a campañas cada vez más viscerales, donde se explota la emocionalidad como único recurso movilizador del voto, dejando a un lado la razón. Campañas en donde el miedo ha sido usado como espoleta para ganar a los rivales, llevando a que sentimientos como la ira y el odio se hayan convertido en los principales motivadores del voto de amplios segmentos de población, que votan más en contra de alguien que a favor de alguien. Campañas en las que no ha habido reparos en utilizar las mentiras o las *fake news* para desacreditar a un rival. Campañas, en definitiva, alejadas de la ética, que nos han llevado a que haya aumentado la desafección de los ciudadanos hacia la política y, con ello, al descrédito de las democracias. La comunicación política debe ser capaz de reflexionar sobre las prácticas que ha desarrollado en los últimos años, haciendo propósito de enmienda y tratando de aunar en mayor medida la eficacia con la ética.



**ROBERTO  
RODRÍGUEZ ANDRÉS**

Licenciado y doctor en Periodismo por la Universidad de Navarra. Director de Comunicación de Amavir y socio de MAS Consulting Group. Profesor asociado de la Universidad Pontificia de Comillas y profesor invitado de la Universidad de Navarra. Ha impartido clases en más de una decena de universidades, en másteres y cursos de posgrado sobre comunicación política y campañas electorales, su área de investigación, en la que ha escrito diversos libros y artículos académicos. En 2018 recibió en Washington el premio internacional Napolitan Victory Award a la Excelencia en la Enseñanza de la Comunicación Política. Con anterioridad, ha ejercido como director adjunto de Comunicación en los ministerios de Educación y de Sanidad del Gobierno de España.