

# GESTIÓN DE CAMPAÑAS POLÍTICAS

**Andrés Valdez Zepeda**

*Profesor investigador de la Universidad de Guadalajara,  
Miembro del SNI*

## Introducción

Las campañas políticas son definidas por la legislación electoral como las acciones de los candidatos y partidos en la búsqueda del voto ciudadano. Estas campañas pueden ser también conceptualizadas, desde una perspectiva de las ciencias administrativas, como grandes esfuerzos organizacionales en las que se trata de introducir una lógica de administración racional de los recursos con los que se cuenta para alcanzar el objetivo buscado. En este sentido, una campaña implica administración de recursos humanos, materiales y financieros, toma de decisiones, resolución de conflictos, planificación estratégica, control, evaluación, liderazgo y gestión. En otras palabras, una campaña se puede definir como un esfuerzo administrativo temporal de un grupo de ciudadanos en la búsqueda del poder público, en la que se ponen en operación una serie de recursos para alcanzar objetivos y metas específicas.

La gestión de las campañas políticas se refiere a las acciones y políticas de administración y uso racional de los recursos humanos, económicos y materiales con los que se dispone con el fin de obtener los más altos beneficios esperados. Esto implica, la

incorporación de todas las funciones, conocimientos y principios propios de las ciencias administrativas a los esfuerzos proselitistas que realizan candidatos y partidos en la búsqueda del voto del elector.

En materia de gestión de campañas políticas, entendida como la administración de los procesos de persuasión, existen muy pocas publicaciones en México que aborden, desde la perspectiva de las ciencias administrativas, este campo tan amplio e importante de desarrollo. Por ello, en el presente escrito se abordará, de manera un tanto sucinta, algunos de los elementos, principios y recomendaciones más adecuadas para realizar una gestión correcta y racional de los recursos que se involucran en una campaña. Sin duda, éste será sólo un primer acercamiento dentro de un tema de investigación que se antoja promisorio en nuestro país, debido al nuevo escenario de democracia y alta pluralidad política predominante.

Este trabajo, elaborado desde la perspectiva conductista, tiene como propósito contribuir en la construcción de un campo nuevo del conocimiento sustentado en las ciencias administrativas y especializado en las campañas políticas. Con este propósito, el trabajo se ha estructurado en tres apartados, el

primero de ellos dedicado a justificar el porqué de la necesidad de abordar las campañas electorales desde una perspectiva de la gestión. Posteriormente, se describen las principales funciones y principios de la administración de campañas político-electorales. La parte final del trabajo se dedica a realizar una breve reflexión sobre la importancia de las campañas en el proceso de definición de la agenda de gobierno.

## La Administración de una Campaña Política

Una campaña puede ser conceptualizada como un proceso mediante el cual los políticos adquieren, en el contexto de una sociedad democrática, la legitimidad para conducir el gobierno. Las campañas son, en esencia, un proceso de persuasión intenso, planeado y controlado, que tiene como objetivo el influir en el elector a la hora de emitir su voto. Las campañas comprenden todo el conjunto de actividades llevadas a cabo por los partidos, candidatos y equipos de campaña para la obtención del voto. Estas campañas involucran una serie de recursos que se requieren administrar, así como demandan diferentes acciones de gestión para allegarse fondos, crear o fortalecer estructuras para el proselitismo electoral y mantener una permanente comunicación con el ciudadano.

En las campañas político-electorales organizadas por profesionales se hacen uso de todas las funciones universales de las ciencias administrativas, como lo es la planificación, la presupuestación, la organización, la administración de personal, la dirección o liderazgo y la evaluación y control. Estas funciones se realizan como en cualquier otra organización, pero con una agravante: las campañas son procesos más complejos que se desarrollan en un corto tiempo y, generalmente, ante la escasez de recursos. En este sentido, para una adecuada gestión, se requiere manejar sistemas complejos de administración de estos esfuerzos proselitistas.

Las mejores campañas son generalmente aquellas manejadas por expertos que se apoyan en los principios generales de las ciencias de la administración. Es decir, aquellas campañas bien planificadas, objetivamente evaluadas, bien administradas e inteligentemente dirigidas. En este sentido, se puede decir que la diferencia entre una campaña exitosa y una fracasada puede deberse al sistema administrativo que adopta y a la capacidad y preparación del equipo de

trabajo que la sustenta. A continuación se aborda el proceso administrativo de una campaña y se señalan algunas sugerencias para su mejor dirección.

## 1. Planificación

Al hablar de campañas, algunos autores suelen establecer una sinonimia un tanto heterodoxa del término, al señalar que son sinónimo de caos o confusión, de tal manera que las mejores campañas son aquellas que tratan de ordenar ese caos.<sup>1</sup> Esto es así debido a la gran dificultad que implica el administrar una campaña, que demanda diversas acciones y grandes recursos de manera intensiva en un breve tiempo. En este sentido, cobra importancia la planificación entendida como la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>2</sup> De esta forma, las campañas pueden y deben planearse, ya que toda campaña profesional reclama el diseño de un plan general donde se establezcan las grandes políticas a seguir, las principales acciones y tareas a desarrollar, así como los temas centrales del mensaje del candidato o partido.

Existen diferentes conceptualizaciones sobre lo que es un plan de campaña. Para algunos autores el plan es un documento escrito que explica lo que debe hacerse para que el candidato obtenga los votos suficientes para ganar la elección.<sup>3</sup> Para otros, el plan de campaña consiste en una guía que señala los pasos que habrá de seguirse para asegurar el éxito en una campaña política.<sup>4</sup>

Para efectos del presente escrito, un plan de campaña consiste básicamente en el esbozo de las estrategias proselitistas y de propaganda a seguir por parte de candidatos y partidos políticos para avanzar sus objetivos de poder.

El objetivo central de todo plan de campaña es alcanzar y/o avanzar las metas políticas de candidatos y partidos. Es decir, se busca incrementar su presencia en mercados electorales específicos, aumentar el número de votos y seguidores y, sobre todo, triunfar en los comicios electorales.

Un plan de campaña bien diseñado ayuda también a mantener al equipo de trabajo en la ruta trazada, clarifica las tareas y responsabilidades del candidato y del equipo de campaña, distribuye y racionaliza el uso de los recursos económicos, materiales y huma-

nos, todo orientado a obtener mejores resultados en las elecciones. El plan de campaña tiene como objetivo inmediato, además, la coordinación y estructuración de los esfuerzos de la campaña.

No existe un tiempo delimitado en el que se especifique en qué fecha debe ser realizado el plan, ya que cada campaña política experimenta dinámicas distintas y se ve sujeta a cierto tipo de eventualidades. Sin embargo, es recomendable que el plan sea elaborado antes de que inicie la campaña, de tal manera que sea la guía que genere las pautas a seguir por el equipo de campaña. Esto no significa, que en la marcha el plan pueda ser sujeto a evaluaciones continuas y se realicen los cambios pertinentes, como se verá más adelante.

De acuerdo con Mario Martínez Silva y Roberto Salcedo Aquino (1997), un buen plan de campaña debe ser breve y conciso, y a la vez suficientemente flexible para adecuarse a situaciones de un entorno político cambiante.<sup>5</sup> Su contenido debe ser del conocimiento de los integrantes del equipo de campaña, pero se debe tener la suficiente discreción para evitar que dicho plan llegue a manos de los contrincantes o adversarios políticos.

Todo plan de campaña debe contemplar al menos las siguientes partes: metas y objetivos, diagnóstico y análisis del entorno, las estrategias, el presupuesto, el organigrama y los programas específicos. A continuación se presenta una breve descripción de estos elementos del plan, omitiendo lo referente al organigrama y el presupuesto que se desarrollará más adelante en la parte correspondiente a organización y presupuestación respectivamente.

### **a. Metas y objetivos**

Los objetivos son declaraciones de carácter amplio que enuncian los propósitos genéricos que se buscan alcanzar durante la campaña. Por ejemplo, un objetivo puede ser el coadyuvar en el proceso de transición política en el país o tener una plataforma para difundir los planes programáticos del partido y las inquietudes personales del candidato.

Los objetivos pueden ser generales y específicos. Los objetivos generales, como su nombre lo indica, son pautas de desarrollo también genéricas en las que se establecen los escenarios deseables a alcanzar. Ejemplo de objetivos generales puede ser el lograr

una votación suficiente para ganar la elección, para lograr un buen posicionamiento de una determinada formación o partido político en el mercado electoral o para mantener el registro como partido legalmente reconocido.

Por su parte, las metas deben ser suficientemente precisas y cuantificables tales como el lograr, por ejemplo, el 34 por ciento de la votación, el ganar una mayor cantidad de votos en el sector de electores indecisos o el revertir una tendencia negativa o adversa en las preferencias electorales de una determinada comunidad.

Las metas y objetivos van a ser distintos dependiendo del tipo de elección, partido político de que se trate, e incluso, perfil del candidato nominado.

### **b. El diagnóstico**

Esta parte del plan constituye una sección medular que, de ninguna manera, debe ser obviado por los directivos de la campaña. El diagnóstico consiste en una descripción de la situación política donde se desarrollará la campaña, las tendencias históricas de las preferencias y lealtades electorales, las debilidades y fortalezas de los partidos y candidatos contendientes, las características geográficas y demográficas del mercado electoral, la problemática principal que aqueja a los electores, los resultados de las encuestas recientes sobre las preferencias electorales, los principales grupos de interés y líderes de la comunidad y los principales obstáculos que habrá de superar para asegurar el éxito político.

Dentro de este diagnóstico, es importante recalcar que la investigación del mercado electoral debe comprender, al menos, tres etapas: un estudio histórico-documental, las encuestas de opinión pública sobre las preferencias electorales y la problemática del mercado electoral en cuestión, y la entrevista informal a los grupos de influencia.

### **c. Las estrategias**

Las estrategias son las pautas que se necesitan seguir para lograr concretar las metas y objetivos fijados. De acuerdo con Alejandro E. Lerma K. (1995), la estrategia de campaña consiste en un conjunto vincu-

lado y coherente de parámetros de acción que buscando minimizar esfuerzos y optimizar resultados, conduzcan las acciones partidarias al triunfo.<sup>6</sup>

Toda estrategia política debe responder, al menos, las siguientes interrogantes: ¿Cómo lograr que un determinado número de electores vote a favor del partido y candidato nominado? ¿Cómo lograr revertir una actitud apática o adversa al partido o candidato por parte de los electores o, en su defecto, cómo lograr mantener un alto nivel de popularidad del partido o candidato?

Las estrategias deben dividirse en diferentes vertientes como lo pueden ser las estrategias proselitistas, las de propaganda y las destinadas a lograr un mayor impacto en los diferentes sectores del mercado electoral, entre otras.

Las estrategias proselitistas deben incluir un listado de todas las actividades que se requieren realizar antes y durante la campaña electoral. Estas actividades pueden ser de presencia continua en la sociedad (candidato con arraigo y prestigio en la comunidad), las acciones de servicio a la comunidad (labores de asesoría legal, dispensario médico y dental, cursos recreativos y educativos, actividades de gestión, etc.), la participación en organizaciones ciudadanas (por ejemplo en la estructura vecinal, en las organizaciones de padres de familia de la escuela, en organizaciones políticas, culturales y deportivas), las visitas domiciliarias, los mítines y el perifoneo, entre otros.

Las estrategias de propaganda deben comprender todo el proceso de comunicación del candidato y partido hacia los electores, en la que se incluya preferentemente el uso de los medios electrónicos de comunicación, la propaganda escrita, la propaganda utilitaria y la relación con los medios de comunicación.

De particular importancia resulta saber que toda estrategia de propaganda del partido o candidato debe estar orientada a movilizar los sentimientos benévolos o tocar los acordes más sensitivos del elector para tratar de motivar el voto a su favor.

Las estrategias particularizadas que se diseñan para tratar de impactar en partes específicas de electores pueden ser también diversas. Por ejemplo, pueden impulsarse estrategias para dislocar al adversario, derrotarlo psicológicamente, incrementar los conflictos al seno de su partido o comité de campaña, distanciarlo del elector, o generar derroteros que minimicen las posibilidades de éxito del o los contrincantes.<sup>7</sup>

Otras estrategias, un tanto de carácter positivo, orientadas a impactar un sector específico de electores como el grupo de indecisos pueden ser el acercamiento y “cooptación” de líderes naturales, las visitas domiciliarias, la organización con determinados sectores de la sociedad como con los jóvenes del municipio o la colonia, entre otras.

#### **d. Los programas específicos**

Toda campaña política debe impulsar una serie de programas destinados a impactar a determinados segmentos del mercado electoral.

Estos programas dependerán también del monto de los recursos humanos, económicos y materiales que se dispongan. Los programas específicos que pueden impulsarse son, por ejemplo: Los eventos deportivos (torneos, desfiles, competencias, maratones, etc.), eventos recreativos (tardeadas, presentación de grupos musicales, charreadas, etc.), eventos sociales y culturales (festejo del día del niño, de la madre, del padre o presentación de exposiciones de pintura, escultura o de artesanías), instalación de mesas de proselitismo, mejoramiento del paisaje urbano (señalización, combate al *graffitti*, reforestación, limpieza, etc.), visitas domiciliarias a sectores determinados (jóvenes, mujeres, ancianos, etc.), las redes de amigos y brigadas de promoción del voto, entre otras.

## **2. La Presupuestación en las campañas**

Toda campaña electoral reclama la existencia de una serie de recursos materiales, humanos y económicos que se utilicen racional y óptimamente para asegurar alcanzar los objetivos y metas fijadas. La gestión de este tipo de recursos se le denomina presupuestación.

La presupuestación tiene que ver con la toma de decisiones anticipadas sobre el destino de los recursos económicos existentes y el rubro donde se invertirá dichos recursos. Esta administración de presupuestos en campañas implica, en última instancia, un cronograma detallado donde se especifiquen las actividades a realizar y los montos de los recursos económicos necesarios. La viabilidad de una campaña, va a depender de la cantidad de recursos disponibles, de la creatividad en su uso, así como de su administración.

El presupuesto se divide en dos partes: el de ingreso y egresos: El presupuesto de ingresos debe contemplar toda la serie de recursos económicos y materiales que se dispondrán en la campaña y que pueden ser producto de las aportaciones de los militantes y simpatizantes, de los recursos públicos que asigna la autoridad electoral para gastos de campaña, e incluso, de recursos propios que el candidato destinará para asegurar un mejor resultado en la contienda.

El presupuesto de egresos debe incluir el gasto pormenorizado de todas y cada una de las actividades programadas en el plan, los ingresos de los miembros del equipo de campaña con sueldo, los gastos de propaganda y comunicación, así como el cronograma de tiempos en la que se erogarán los recursos.

### **La rendición de cuentas**

Uno de los aspectos centrales en la administración de las campañas tiene que ver con el concepto de *accountability*, que en español es traducido como rendición de cuentas. Tanto en la legislación federal como en las de los estados y el Distrito Federal, se establece la obligación de los partidos de realizar un uso adecuado y transparente de los recursos, no sólo públicos sino también de carácter privado. En el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), por ejemplo, en su Capítulo Segundo del Título Tercero del Libro Segundo, se regula el financiamiento de los partidos políticos, se crea una comisión especial de fiscalización de los recursos de los partidos y agrupaciones políticas, mismos que tiene atribuciones para auditar el origen y monto de los ingresos, así como el gasto de los partidos políticos reconocidos legalmente. En las legislaciones estatales se contempla también la creación de comisiones especiales para la fiscalización de los gastos de los partidos.

De hecho, en México todo partido que reciba financiamiento público tiene que presentar informes detallados de gastos anexando los recibos y facturas correspondientes, mismos que deben cumplir con los requisitos fiscales vigentes. La fiscalización de los gastos incluyen las visitas de verificación a los partidos, la revisión por parte de la autoridad electoral de los gastos realizados en relación con los topes de

campaña, así como la contratación de despachos de auditores externos para asegurar un uso correcto de los recursos presupuestales.

En caso de que los partidos políticos no cumplan con la normatividad en materia de financiamiento y fiscalización, éstos pueden ser sancionados por la autoridad electoral de diferente forma como las multas y recargos que deberán pagar los partidos o serán descontados de sus futuras ministraciones. Sin embargo, políticamente hablando, el castigo más severo tiene que ver con el desprestigio social ante el electorado, debido a la mala administración o uso deshonesto de los recursos financieros de los partidos, que en última instancia, se puede traducir en menos votos y, a mediano plazo, en menos presupuesto de origen público.<sup>8</sup>

Por ello, es necesario que las campañas sean administradas por profesionales, quienes deben utilizar los más estrictos sistemas de control y transparencia del gasto, ya que de lo contrario los partidos pueden recibir las sanciones estipuladas por la ley y el desprestigio de la sociedad. Ante esta realidad, se hace necesario llevar a cabo una contabilidad de ingresos y egresos de manera estricta, tratando de imponer orden al caos que representan, en muchos casos, las campañas.

### **3. Diseño organizacional de campañas**

La organización en la campaña implica el diseño del organigrama, así como una descripción de las funciones, líneas de responsabilidad y jerarquía propios de un diseño organizacional de naturaleza político-electoral.

El organigrama de la campaña se puede definir como el gráfico de la estructura organizativa diseñada para alcanzar los objetivos y metas fijadas. Todo organigrama constituye el eje articulador de los esfuerzos del conjunto de individuos que se aglutinan en torno a un programa, ideal, partido o candidato.

El tipo, estructura y tamaño del organigrama de campaña estará en relación con el monto de los recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos con los que se dispongan, en función del tamaño del mercado electoral que se pretende "conquistar" y el tipo de elección y naturaleza del partido o candidato postulado.

Un organigrama básico para una elección municipal debe incluir al menos los siguientes apartados:

- a) Un *coordinador general*, mismo que deberá realizar trabajos de coordinación de los esfuerzos del equipo de campaña, asegurándose del respaldo logístico y financiero, así como realizando labores de supervisión del adecuado desarrollo de la campaña.
- b) Un *cuerpo de asesores* que proporcione el apoyo en la realización de los discursos, la planeación estratégica, análisis de coyuntura, respuesta rápida, coadyuvando en la evaluación de la campaña y dé seguimiento al desarrollo de los trabajos y la campaña.
- c) Un *coordinador de acción electoral* que será el representante del partido y candidato ante los órganos electorales, encargándose además de reclutar a los representantes del partido en las casillas electorales que se instalarán el día de la elección.
- d) Un *coordinador de giras, mítines y eventos* del candidato. El titular de esta sección realizará funciones de planeación, coordinación, supervisión, logística y control de las giras del candidato y de todos los eventos en los que participe.
- e) Un *coordinador de mercadotecnia política* que deberá realizar funciones de control, diseño y planeación de la propaganda impresa y en medios, en bardas y audiovisual para la difusión y proselitismo del partido. Esta coordinación realizará además estudios del mercado electoral, investigará el perfil de los diferentes subsectores que componen la comunidad y recomendará las estrategias políticas más adecuadas y el mensaje central para enfrentar exitosamente el reto fijado por la campaña.
- f) Un *coordinador de prensa y medios* que generará las condiciones adecuadas para que exista una buena relación y cobertura de la campaña por los medios masivos de comunicación, principalmente los electrónicos.
- g) Un *coordinador de finanzas* que promoverá la captación de recursos económicos para la campaña y administrará de manera racional y eficiente todos los recursos que lleguen a la campaña.
- h) Un *coordinador de programas especiales*, mismo que diseñará, planeará y dará seguimiento a los diferentes esfuerzos del equipo de cam-

paña destinados a impactar a determinados sectores del mercado electoral. Los programas especiales pueden ser, por ejemplo, el de reparto de despensas, organización de torneos deportivos o de reclutamiento de promotores del voto.

- i) Un *coordinador de sistemas*, quien se encargará de la página *web* de Internet, el contacto electrónico con ciudadanos, así como del servicios y mantenimientos del equipo de cómputo del cuartel general de la campaña.
- j) Una *secretaría ejecutiva*, quien se encargará de dar seguimiento a los acuerdos de la coordinación general y apoyar todos los trabajos de ésta.

#### 4. Administración de personal en una campaña

En una campaña, se involucran una serie de recursos humanos con diferentes motivaciones. Se tiene, en primer lugar, los “camaradas” de partido, quienes se involucran en las campañas básicamente respondiendo a una identificación ideológica y política a través del partido en la que militan y que postula al candidato. En segundo lugar, tenemos a un grupo de ciudadanos que se incorporan a la campaña por una identificación con el candidato, ya sea por su carisma, su trayectoria o por una relación circunstancial. Finalmente, tenemos los empleados propiamente de la campaña, quienes son contratados para realizar actividades específicas y quienes reciben un sueldo.

Estos recursos humanos deben también administrarse, tratando de imprimir una lógica racional para lograr alcanzar el objetivo buscado. De esta forma, cobran vigencia los principios y prácticas cotidianas de la administración de personal, aunque aplicado con ciertas limitaciones ya que, como se señaló anteriormente, a diferencia de una organización tradicional, las campañas son esfuerzos organizacionales y políticos de carácter temporal en la que no se pueden aplicar a plenitud todas las técnicas y procedimientos de la administración como fuera el caso de una organización más estable y permanente.

Se recomienda realizar el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a los cánones de la administración de personal, sólo para el caso de los empleados de la campaña que reciben sueldo, buscando cubrir el perfil ideal de acuerdo al puesto que

cubrirán. De tal manera, que un coordinador de medios y prensa debe tener no sólo formación profesional en el campo de las ciencias de la comunicación, sino además experiencia directa en el campo y relaciones con los representantes de los medios de comunicación. De hecho, los responsables directos de actividades genéricas de la campaña, de acuerdo al organigrama, deben encargarse a individuos con perfiles adecuados para el puesto, quienes deben recibir sus honorarios y exigírseles el cumplimiento de su responsabilidad.<sup>9</sup>

En el caso de este tipo de empleados, lo más dañino para la campaña es la rotación de personal, ya que al abandonar el puesto los coordinadores de áreas estratégicas establecidos en el organigrama no sólo dejan de dar seguimientos a compromisos y planes establecidos, sino que pueden además generar trastornos logísticos y estratégicos a la campaña. Por ello, es recomendable una buena selección de personal y buscar dotar de estabilidad en el puesto una vez nombrado el titular.

Para el caso de los voluntarios y "camaradas" del partido que se involucran en las campañas, quienes generalmente no reciben sueldo alguno por la labor que desempeñan, lo que se recomienda es la capa-

citación y motivación para participar de manera más entusiasta y con conocimiento de causa sobre las tareas y labores en las que se pueden involucrar de mejor manera en este esfuerzo político.

Para el caso de los voluntarios, que se ligan a la campaña sólo de forma esporádica, es recomendable la creación y atención de una unidad administrativa que les pueda asignar ciertas responsabilidades como el reparto de propaganda y promoción del voto entre sus conocidos, otorgar información sobre la agenda del candidato y las actividades de la campaña, así como invitar a asistir a eventos y actos en los que se requiera demostrar fuerza y presencia partidista.

## 5. Dirección de campañas

El objetivo fundamental de la dirección o liderazgo es hacer funcionar a la organización, buscando alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con los que se cuenta en la campaña. La dirección busca ejercer un liderazgo claro y dinámico para guiar al equipo de campaña por el sendero adecuado en la búsqueda del triunfo electoral.

**Aún tenemos números anteriores**



<p><b>Librería El Parnaso</b> Carrillo Puerto núm. 2 Col. Coyoacán</p>	<p><b>Librería del Pórtico</b> Eje Central núm. 24, Col. Centro</p>	<p><b>Librería Internacional</b> Av. Sonora núm. 206 Col. Hipódromo Condesa</p>	<p><b>UAM-Azcapotzalco</b> Av. San Pablo núm. 180 Col. Reynosa Tamulipas</p>
<p><b>Librería</b> <b>El Sótano de la Alameda</b> Av. Juárez núm. 64 Col. Centro</p>	<p><b>Librería Gandhi</b> Miguel Ángel de Quevedo núm. 128</p>	<p><b>Librería El Sótano Colegio de México</b> Carretera Ajusco</p>	<p><b>UAM-Xochimilco</b> Calzada del Hueso núm. 1100 Col. Villa Quietud</p>
<p><b>Librería Eureka</b> Av. Universidad núm. 1195</p>	<p><b>Librería FCE</b> Carretera Ajusco</p>	<p><b>UAM-Iztapalapa</b> Av. Michoacán y la Purísima s/n Col. Vicentina</p>	<p><b>Casa del Tiempo</b> Pedro Antonio de los Santos núm. 84 Col. San Miguel Chapultepec</p>

Existen diferentes tipos de liderazgo, siendo los más comunes el liderazgo carismático, el burocrático, el democrático y el autoritario. En el desarrollo de una campaña, no se recomienda ejercer sólo un tipo de liderazgo, ya que tendría que ser, en todo caso, circunstancial y ecléctico, dependiendo del momento, la acción a realizar y la premura de tiempo que se disponga para la toma oportuna de decisiones.

En materia de administración de recursos presupuestales, lo que se recomienda es ejercer un liderazgo de carácter burocrático, realizado por contadores y administradores especializados, quienes ejercerán sus actividades y administrarán los presupuestos apegados siempre a lo que señala la ley, aunque introduciendo cierto grado de sensibilidad y flexibilidad, para no afectar la dinámica de la campaña. En el caso de toma de decisiones, que tiene que ver con estrategia y respuesta rápida ante los ataques de la competencia o coyunturas especiales, no siempre es recomendable el liderazgo democrático, ya que esto puede retardar y dificultar la misma toma de decisiones y la actuación pronta y oportuna del candidato y el equipo de campaña. Indudablemente,

que el liderazgo carismático le corresponde ejercerlo al candidato, mientras que el liderazgo autoritario, muchas de las veces, lo tiene que ejercer el contador de la campaña o el coordinador general de la misma, ya que tiene que ser ejecutivo con un perfil altamente pragmático.

### **a. El dilema: Coordinador de campaña versus candidato**

Uno de los puntos controversiales en la dirección de las campañas tiene que ver con las funciones y el rol que deben jugar dos actores importantes del equipo de campaña: el candidato y el coordinador general de la campaña, ya que muchas veces el candidato asume todas las funciones y responsabilidades propias de quien debe ser su coordinador, ante la existencia de conflictos, celos o desacuerdos en la conducción de una campaña.

Esto sucedió, en gran medida, en la pasada elección presidencial de México, donde Francisco Labastida Ochoa, a la sazón candidato del PRI a la

✂

## Gestión y estrategia

Precio de suscripción anual:

(2 números)

■ \$280.00

(más gastos de envío)

Formas de pago:

▲ Cheque certificado

▲ Giro postal

a nombre de la

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.

Apartado Postal 32-031, C.P. 06031

México, D.F.

Revista *Gestión y estrategia*

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_

ESTADO: \_\_\_\_\_

PAÍS: \_\_\_\_\_

C.P.: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

FAX: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

Información: Rosa María Rivera, Tels.: 53 18 91 24 y 53 18 94 49

Si requiere factura envíe copia de su RFC con sus datos fiscales.



Presidencia de la República, anunció que todas las decisiones de estrategia de su campaña le corresponderían a él y que a su coordinador general, Esteban Moctezuma, sólo le incumbía el seguimiento de los acuerdos que el candidato tomara.

Sin duda, este tipo de decisiones representan un error no sólo desde la perspectiva de estrategia política, sino también desde la perspectiva administrativa, ya que un candidato y menos uno a nivel presidencial, no debe asumir las funciones, tareas y responsabilidades propias de un experto en la gestión de campañas. Es decir, la administración de la campaña reclama una serie de conocimientos, destrezas, esfuerzos y tiempo que sólo lo puede dedicar un coordinador general, ya que no se puede permitir que el candidato desvíe su atención y desperdicie esfuerzos y tiempo, que puede dedicar a la búsqueda del voto, en lugar de ocuparse de las cuestiones cotidianas, rutinarias y muchas veces burocráticas, propias de la administración de la campaña.

Una campaña profesional reclama la división y especialización del trabajo, donde el rol fundamental del candidato tiene que ver con la obtención de votos, la preparación de discursos emotivos, el contacto directo y fresco con el electorado y, sobre todo, la agudeza en el proceso de comunicación política que establece con los ciudadanos. Por lo tanto, el candidato necesita delegar funciones en una persona capaz y con el perfil idóneo, con el que exista afinidad, ya que la compenetración estrecha y el entendimiento entre el candidato y el director de la campaña es algo básico y fundamental para el éxito de la misma.

Quienes asumen el papel de políticos en la búsqueda del poder público y a su vez el rol de coordinadores generales de la campaña, generalmente terminan exhaustos los procesos electorales, con una serie de irregularidades administrativas y ante un escenario de frustración por los resultados obtenidos.

### ***b. El conflicto en las campañas***

Es común que el conflicto se presente en todas las organizaciones y más si se trata de organizaciones de carácter político como lo son las campañas electorales. Estos conflictos son generalmente de diversa naturaleza y gravedad, por lo que los expertos han señalado que las mejores campañas son aquellos esfuerzos organizacionales que tienen mayor capa-

cidad para procesar las desavenencias, pugnas, celos, mal entendidos y diferencias que se presentan en los equipos de campaña.

De acuerdo a Teodoro Luque (1996)<sup>10</sup> los conflictos más comunes que se presentan en las campañas tienen que ver con las divergencias que se presentan en su seno en torno a las siguientes cuestiones y relaciones que se establecen en las campañas: *Staff versus* voluntariado, *generalistas versus* especialistas, *candidato versus* director de la campaña, *rutina versus* creatividad, *organización formal versus* informal, *manager versus* consultores, *conflictos en la elección del candidato, ideología versus* pragmatismo y *diferenciación e* integración.

A estos conflictos podemos agregar otros que cotidianamente se presentan en las campañas como las divergencias en el uso del presupuesto y recursos de la campaña; los surgidos ante la integración de los principales puestos dentro del organigrama de la campaña; en la definición de agenda de gobierno o plataforma programática; así como los conflictos ante los ataques de la competencia y en la definición de la estrategia de defensa que debe seguirse.

Lo que siempre se recomienda en estos casos, es una capacitación de los principales integrantes del equipo de campaña en el manejo de conflictos y crisis, conocimientos que las mismas ciencias administrativas proporcionan.

## **6. Evaluación de campañas**

Toda campaña debe ser evaluada y se deben establecer también mecanismos de control de la misma. Realizar una evaluación siempre será positivo, ya que dependiendo de los resultados de ésta, se pueden impulsar acciones para mejorar la campaña.

La evaluación sirve también para retroalimentar la campaña y tomar decisiones oportunas, que pueden ir desde la continuación de la campaña en la misma dirección, hacer algunos cambios y adecuaciones estratégicas, o por lo contrario, realizar cambios drásticos y oportunos para evitar el fracaso en la elección.

La evaluación de una campaña se puede realizar de manera permanente o en intervalos de tiempo, dependiendo de los recursos humanos y materiales con los que se cuente. Por ejemplo, en campañas distritales y municipales se puede realizar una evalua-

ción por semana, pero en campañas estatales y nacionales se deben realizar evaluaciones más esporádicas.

Para la evaluación, se pueden utilizar diferentes métodos e instrumentos como las encuestas sobre las preferencias electorales, los grupos de enfoque, los paneles de expertos o contratando despachos especializados en la temática de la evaluación.

La información que se obtenga de la evaluación debe utilizarse de forma discrecional, sólo como una herramienta para la toma de decisiones claves, el diseño de estrategias y para la definición de acciones que se requieran. El candidato y el equipo de campaña, siempre debe mantener una actitud receptiva y positiva sobre las sugerencias y señalamientos que resulte de la evaluación, emprendiendo las acciones que recomienden los expertos.

En la evaluación, siempre se debe buscar la verdad y ser útil para, de ser necesario, cambiar el rumbo, acelerar el paso en algunos frentes de la campaña o rediseñar estrategias. Es decir, la evaluación debe ser objetiva, utilizando los mejores instrumentos y medios.

Los tipos de evaluación que se realicen pueden ser de distinta naturaleza como la evaluación diagnóstica, la evaluación para conocer el grado de aceptabilidad del electorado o la evaluación de imagen, por señalar algunos. Se puede evaluar la efectividad de la propaganda y el grado de persuasión del candidato, la trascendencia de los temas centrales de la campaña, el aspecto administrativo y financiero de la campaña, la funcionalidad del equipo de campaña y el nivel de posicionamiento de los candidatos, incluyendo la competencia.

## Consideraciones Finales

El estudio de las campañas político-electorales en México es aún incipiente y de pobre contenido metodológico. Por un lado, se han publicado una serie de trabajos, la mayoría de ellas, con un perfil descriptivo en las que se enfatiza sobre los errores, fortalezas y debilidades en la organización de las campañas o se describen de manera anecdótica hechos y acontecimientos importantes de los candidatos y sus equipos de campaña.<sup>11</sup> Por otro lado, existen publicaciones, tipo manual, en la que de

manera prescriptiva se realizan señalamientos y recomendaciones para eficientar y mejorar la organización de dichos esfuerzos organizativos.<sup>12</sup>

Sin embargo, a pesar del reciente auge en la publicación de este tipo de materiales, pocas han sido las investigaciones y análisis críticos realizadas en materia de administración y gestión de las campañas tratando de delimitar los modelos prevalecientes, así como sus bondades, fortalezas y debilidades. De ahí, la necesidad de aportar en este campo del conocimiento administrativo.

Las campañas político-electorales son esfuerzos intensos de comunicación y persuasión política, que implican el uso de recursos presupuestales y de capital humano en un corto tiempo en la búsqueda de la obtención del poder. Las campañas político-electorales se hicieron necesarias ante la universalización del sufragio, el establecimiento de una sociedad de-mocrática sustentada en el respeto al estado de Derecho y la pluralidad política.

Sin embargo, las campañas tienen aún el reto de transformarse en procesos más eficientes, menos costosos y más atractivos para el electorado, incorporando modelos administrativos más racionales que permitan eficientar el uso de los recursos que la sociedad, los partidos políticos y candidatos disponen en la búsqueda de algún puesto de representación pública.

Las campañas cumplen varias funciones, ya que no sólo sirven para motivar al elector a acudir a las urnas en día de la jornada electoral y reclutar a la clase gobernante, sino también para definir una agenda tentativa de gobierno. A lo largo de la campaña y ante el contacto directo con los electores, los candidatos van conociendo los problemas principales de la población, palpan sus sentimientos y aspiraciones, así como las propuestas e ideas de los propios ciudadanos para la solución de muchos de los problemas. En este sentido, las campañas se constituyen en instrumentos de diagnóstico del mercado electoral, muy útiles para definir la futura agenda de gobierno y para el diseño de políticas públicas que incidan en la solución de los problemas que aquejan a la sociedad.

A través de las campañas, los futuros gobernantes conocen además a los principales grupos de interés en su circunscripción electoral, a los líderes comunitarios y los planteamientos de los otros partidos y candidatos. Esta información, *a posteriori*, podrá ser

de gran utilidad en las acciones de gobierno que deban impulsarse, así como en la definición de las estrategias políticas orientadas a la búsqueda de la gobernabilidad.

De esta forma, las campañas se transforman en verdaderos sustentos de la administración y gestión, en referentes permanentes, que bien usados, pueden resultar muy satisfactorios tanto para gobernantes como para gobernados. Es decir, las campañas políticas se convierten en pilares importantes para el desarrollo del futuro gobierno y el ejercicio de una administración y gestión pública de alto nivel.

## Notas

- <sup>1</sup> Véase Rafael Reyes Arce y Lourdes Munich, *Comunicación y Mercadotecnia Política*, México, Limusa, 1998.
- <sup>2</sup> Véase Idalberto Chiaventato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2ª ed. México, Mc Graw Hill, 1989.
- <sup>3</sup> Véase Mario Martínez Silva y Roberto Salcedo Aquino, *Manual de Campaña*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1997.
- <sup>4</sup> Véase Andrés Valdez Zepeda, *Mercadotecnia Política: El Estado Actual de la Disciplina en México*, Guadalajara, Arrayán, 2000.
- <sup>5</sup> *Ibid.*
- <sup>6</sup> Véase Alejandro E. Lerma Kirchner, *Cómo Organizar una Campaña Política*, México, Edamex, 1995.
- <sup>7</sup> Este tipo de estrategias corresponde a la que se denomina el frente de la campaña negativa, que de hecho, a pesar de ser un tema muy controvertido, es el tipo de estrategia de campaña que mayormente predomina en México.
- <sup>8</sup> Esto se debe a que los partidos reciben una parte sustancial de su financiamiento de acuerdo al porcentaje de votos que obtienen en las elecciones próximas pasadas.
- <sup>9</sup> Alejandro E. Lerma (*op. cit.*) desarrolla un perfil de los puestos de un organigrama de campaña, estableciendo sus objetivos, funciones, niveles jerárquicos y de decisión.
- <sup>10</sup> *Marketing Político: Un Análisis del Intercambio Político*, España, Ariel Económica, 1996.
- <sup>11</sup> Véase por ejemplo, Fritz Glockner Corte, *Un Pueblo en Campaña*, México, El Junglar Editores, 1995.
- <sup>12</sup> Entre algunos trabajos sobresalen: Alejandro Lerma Kirchner, *Cómo Organizar una Campaña Política*, México, Edamex, 1995; Mohammad Naghi Namakforoosh, *Mercadotecnia Electoral: Tácticas y Estrategias para el Éxito Político*, México, Limusa, 1984; y, Mario Martín Silva, Roberto Salcedo Aquino, *Manual de Campaña*, México, Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública, 1997.

## Fuentes Bibliográficas

- Altheide, David L. y Jonh M. Johnson (1980), *Bureaucratic Propaganda*, Boston, Allyn y Bacon.
- Arbesu, Ignacio (1998), *Mercadotecnia Política*, México, IFE-Cuadernos de Orientación Metodológica 2.

- Baena Paz, Guillermina (1998), *Credibilidad Política y Marketingmix*, México, Mc Graw-Hill.
- Barranco Sáiz, Francisco Javier (1997), *Técnicas de Marketing Político*, México, Rei.
- Beadry Ann y Shaeffer Bob (1986), *Winning Local and State Elections: The Guide to Organizing your Campaign*, New York, The Free Press.
- Combs, James E. (1998), *La Nueva Propaganda: La Dictadura de la Palabrería Contemporánea*, México, Diana.
- Chiaventato, Idalberto (1989), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2ª ed., México, Mc Graw-Hill.
- De Las Heras, María (1999), *Uso y Abuso de las Encuestas. Elección 2000: Los Escenarios*, México, Oceano.
- Fernández Collado, Carlos y Roberto Hernández Sampieri (2000), *Marketing Electoral e Imagen de Gobierno en Funciones: Como lograr Campanas Electorales Exitosas*, México, Mc Graw-Hill.
- González Molina, Gabriel (2000), *Cómo ganar las Elecciones: Estrategias de Comunicación para Candidatos y Partidos*, México, Cal y Arena.
- Greene, Robert y Joost Elffers (1999), *Las 48 Leyes del Poder*, Buenos Aires, Atlántida.
- Key, Wilson Bryan (1999), *Seducción Subliminal*, México, Diana.
- Kotler, Philip y Lilien Gary L. (1990), *Toma de Decisiones en Mercadotecnia: Un Enfoque a la Construcción de Modelos*, México, CECSA.
- Lerma Kirchner, Alejandro E. (1995), *Como Organizar una Campaña Política*, México, Edamex.
- Luque, Teodoro (1996), *Marketing Político: Un Análisis del Intercambio Político*, España, Ariel Económica.
- Naghi Namakforoosh, Mamad (1984), *Mercadotecnia Electoral: Tácticas y Estrategias para el Éxito Político*, México, Limusa.
- Martínez Silva, Mario y Roberto Salcedo Aquino (1997), *Manual de Campaña*, México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- , (1999), *Diccionario electoral*, Centro Nacional de Política Aplicada A. C.
- Manhanelly, Carlos Augusto (1988), *Estratégias Electorais: Marketing Político*, Brasil, Sammus.
- Packard, Vence (1996), *Las Formas Ocultas de la Propaganda*, México, Hermes.
- Pérez Fernández de Velazco, Juan A. (1996), *Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de la Empresa*, ESIC, Editorial Madrid.
- Pratkanis, Anthony y Elliot Aronson (1994), *La era de la Propaganda: Uso y abuso de la persuasión*, España, Paidós.
- Reyes Arce, Rafael y Lourdes Munich (1998), *Comunicación y Mercadotecnia Política*, México, Noriega, Reflexión y Análisis.
- Rodrigo Alsina, Miquel (1996), *La construcción de la noticia*, España, Paidós.
- Shadegy, Stephens C. (1964), *How to Win an Election: The Art of Political Victory*, New York, Top Linger Publishing Co. Inc.
- Valdez Zepeda, Andrés (2000), *Mercadotecnia Política: el estado actual de la disciplina en México*, México, Libros del Aarrayán.

## Otras fuentes

- Ferrá Sextos, Carlos (1998), *Planeación Estratégica*, documento mimeografiado, Madrid.
- Rendón, J. J. et al. (1999), *Readers 1, Mercopam*, Brasil, Asociación de Consultores de Comunicación Política y Gubernamental de las Américas.