



Foto: Beers & Politics

Las enseñanzas de Napolitan

Toda estrategia comienza en el conocimiento de los objetivos políticos que se buscarán en una campaña electoral y estos los conoceremos luego de una serie de entrevistas con nuestro candidato o candidata y su equipo.



Por Marcel Lhermitte

El 6 de marzo es la fecha escogida como el día del consultor político, y no es casual, ya que se trata justamente del natalicio de Joseph Napolitan, quien es considerado el padre de la consultoría y uno de los profesionales que más han aportado en materia de comunicación política y campañas electorales.

Napolitan realizó más de un centenar de campañas en los Estados Unidos y América Latina, entre ellas la mítica presidencial de John Fitzgerald Kennedy, en 1960, pero más allá de lo cuantitativo o lo anecdótico de su labor, este consultor norteamericano dejó unas cuantas enseñanzas, producto de su labor en terreno. Mucha de su experticia se resume en el libro *Cien peldaños al poder*, que cuenta además con comentarios del consagrado consultor ecuatoriano Jaime Durán Barba.

“Una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero hasta una campaña brillante puede fracasar si la estrategia es equivocada”

No es intención de esta columna resumir o comentar el libro, que eso ya lo ha realizado muy bien Durán Barba, sino marcar algunas de las enseñanzas que dejó Napolitan y que continúan sumamente vigentes en las campañas electorales actuales.

A nadie debe extrañar que la lección más importante que aprendió el profesional estadounidense sus primeros treinta años de consultoría –según él mismo reconocía– es que “la estrategia es el factor individual más importante en una campaña electoral”.

“Una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero hasta una campaña brillante puede fracasar si la estrategia es equivocada. La estrategia debe diseñarse para que sirva en una campaña determinada y no se debe pensar que la campaña debe adaptarse a una estrategia abstracta. (...) Si usted no puede escribir su estrategia en una hoja de papel, es que simplemente no la tiene”, sentenciaba Napolitan.

No existe la fórmula del éxito en lo que a estrategias de campañas electorales se refiere, más allá de que existen quienes las venden y exhiben –sin demostrar– escandalosos porcentajes de presuntas victorias que serían producto de sus destrezas.



La estrategia es labor de un profesional que se ha preparado para tal, no de un publicista o de alguien de confianza política y buen militante. Napolitan explicaba que, si un día tienes un problema particular de salud y debes operarte, lo más recomendable es que acudas a un cirujano experimentado, no a alguien que puede ser bueno en otro metier o que solo es un buen y confiable amigo.

Toda estrategia comienza en el conocimiento de los objetivos políticos que se buscarán en una campaña electoral. Esos objetivos los

conoceremos luego de mantener una serie de entrevistas con nuestro candidato o candidata y su equipo político. Posteriormente acudiremos a las técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, haremos un diagnóstico para conocer nuestro estado de situación y cuáles son nuestros recursos, para luego sí, realizar la planificación estratégica de la campaña electoral, en donde constará nuestro plan, nuestra hoja de ruta, la estructura de la campaña, el posicionamiento y también el relato y la narrativa en general.

Deberemos contar con un plan de medios de comunicación tradicionales, un plan de redes sociales, de movilización, de eventos y también de finanzas, entre otros materiales teóricos que nos irán marcando el camino que decidimos transitar.

La estrategia tampoco es algo rígido, estaremos obligados a evaluarlas y monitorearlas en el día a día para realizar los ajustes correspondientes

Pero la estrategia tampoco es algo rígido, sino que, al trabajar con escenarios de corte prospectivo, como no somos conocedores del futuro y a sabiendas de que nuestros adversarios políticos también tienen las propias, muchas veces antagónicas y en disputa con las nuestras, estaremos obligados a evaluarlas y monitorearlas en el día a día para realizar los ajustes correspondientes. No existe una estrategia tan perfecta que no deba ser modificada en alguna ocasión.

Decía el consultor estadounidense: “cada campaña es diferente, todas

las campañas son lo mismo”, en referencia a que el objetivo final siempre es “persuadir a los votantes” para que elijan nuestra opción, pero al mismo tiempo cada campaña nos trae “aspectos diferentes y el acercamiento y estrategias deben ser definidos y adaptados para que concuerden con los elementos existentes. Del mismo modo como algunos generales son a veces acusados de seguir peleando la última guerra, nosotros no deberíamos jamás permitirnos el ‘pelear la campaña anterior’, sino que tenemos que adaptar nuestras técnicas para que sirvan en la campaña presente”. La estrategia es un traje a la medida de la candidatura. Una estrategia que antaño fue triunfadora no necesariamente lo será otra vez, porque no existen dos campañas iguales, ni siquiera cuando transitamos hacia una reelección. En esos casos nos vamos a encontrar que nuestro candidato o candidata ya no es el mismo, pues tiene un período de tiempo de gestión en la administración pública, con sus aciertos y errores; pero más allá de eso los adversarios no serán los mismos tampoco, los medios de comunicación y sus profesionales habrán cambiado, sin dudas que la tecnología nos habrá aportado nuevas herramientas y las preocupaciones ciudadanas ya no serán las mismas. Conclusión: al igual que un viejo traje que antes nos lucía bien, hoy



ya se encuentra ajado y fuera de tiempo, así sucede cuando queremos apelar a las viejas estrategias que tantos beneficios nos dieron en algún momento.

Napolitan agrega a también un detalle muy importante sobre la estrategia: el hecho de que esté escrita. Una experiencia recurrente cuando se habla con un candidato, jefe de campaña o dirigente político y se lo consulta por su estrategia es que este afirme que cuenta con una, pero cuando le pedimos que nos la pase, nos responde que no puede, porque no la tiene escrita, y cuando intentamos profundizar sobre su presunta estrategia confirmamos que se trata de un montón de buenas voluntades desordenadas y sin un rumbo. Pues bien, si no somos capaces de plasmar nuestro plan estratégico y compartirlo con quienes deben conocerlo en profundidad para que no haya lugar a dudas ni a diferentes interpretaciones es porque, sencillamente, no lo tenemos.

Núcleo duro y *timing*

Me gusta imaginar la conquista de los votos como un conjunto de círculos concéntricos, en donde el primero de ellos es nuestro núcleo duro, a partir de él encontramos un nuevo círculo de votantes adquiridos, a continuación, uno de potenciales, otro de frágiles y por último, uno de lejanos.

Toda campaña va a comenzar por la conquista de nuestro núcleo duro, de nuestros propios votantes, de los más cercanos, aunque parezca una tontería.

La estrategia es un traje a la medida de la candidatura. Una estrategia que antaño fue triunfadora no necesariamente lo será otra vez, porque no existen dos campañas iguales, ni siquiera cuando transitamos hacia una reelección

“Si tiene una buena base que lo sostenga, proteja primero a ella, vaya luego tras otros votos. Incluso, resulta más fácil acrecentar el porcentaje de votación dentro de un entorno favorable que conseguir un número equivalente de votos en un entorno hostil. Nunca crea que sus bases están definitivamente conquistadas”, enseñaba Napolitan.

Es imprescindible tomarnos el tiempo necesario para enamorar a nuestros militantes de nuestro proyecto político, además de que logren identificarse y consustanciarse con el candidato. Es que serán ellos los cimientos de la campaña, los que llegarán a donde el postulante ni los medios de comunicación lo harán, serán los encargados de dar batallas discursivas en núcleos de amigos y familiares, así como ser nuestra infantería en el territorio electoral.

Si no contamos con el convencimiento de esos votantes y no logramos acrecentar ese núcleo duro será muy difícil conseguir los objetivos planteados, porque como decía William Gladstone, ex primer ministro británico y creador de las campañas modernas, allá por 1878 en Midlothian, “los votos se ganan en la calle”.



Marcel Lhermitte (Uruguay). Periodista, licenciado en Ciencias de la Comunicación y magíster en Comunicación Política y Gestión de Campañas Electorales. Ha sido consultor en campañas electorales en América Latina, el Caribe y Europa. Asesor de legisladores y gobiernos locales en Iberoamérica. Director del colectivo latinoamericano de comunicación política Relato. Coordinador del Diploma de Comunicación Política de la Universidad Claeh. Autor de los libros *La Reestructura. La comunicación de gobierno en la primera presidencia de Tabaré Vázquez*, *La campaña del plebiscito de 1980. La victoria contra el miedo* y *Los ecos del No. Las elecciones internas de 1982*.

X: @MLhermitte | Ig: @marcel_lhermitte