

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Humanas



MEMORIA DE GRADO

Licenciatura en Comunicación Social

El comunicador organizacional: ¿puede intervenir en la asesoría de un candidato político?

Análisis cualitativo de las tendencias en Uruguay durante el año electoral
2009 sobre la conformación de equipos de asesores a nivel comunicacional.

Camila Díaz

Natalia Mottillo

Tutora: María José Larre Borges

Marzo 2011

Los autores de la memoria de grado son los únicos responsables por los contenidos de este trabajo y por las opiniones expresadas que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, serán los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la autoría de la obra y aspectos vinculados a la misma.

Resumen

Esta investigación está estrechamente relacionada con un tipo de organización muy particular: los partidos políticos en Uruguay. Específicamente, estudiamos la asesoría en comunicación que recibieron los candidatos de los principales partidos en las elecciones de 2009.

Para ello, proponemos una memoria de grado que consista en tres partes: una primera, descriptiva, donde se buscará “tomar una fotografía” del asesoramiento recibido desde la óptica de asesores y políticos.

La segunda parte de la memoria consistirá en el análisis de la información recabada a partir del trabajo de campo realizado previamente bajo la óptica de dos egresadas de la opción en comunicación organizacional. A su vez, se incorporará la visión de líderes de opinión, politólogos y consultores referentes en nuestro medio.

La tercera y última parte consta de una propuesta que intentará fundamentar la incorporación de un comunicador organizacional al equipo de asesoría, así como también aportará herramientas de nuestra disciplina adaptadas al contexto de los partidos políticos.

Las conclusiones responderán de manera exhaustiva a la interrogante que originó esta investigación.

Descriptores

Comunicación política, Uruguay, elecciones, comunicación organizacional, política, asesores, organizaciones.

Agradecimientos

A todos los entrevistados que nos prestaron su tiempo y atención.
A nuestra tutora María José Larre Borges, por guiarnos desde el día uno.
A nuestras familias y amigos, por acompañarnos y apoyarnos a lo largo de este proceso.

Índice

Introducción.....	Pág. 6
Marketing político vs. Comunicación política.....	Pág. 7
Modalidades de asesoría.....	Pág. 8
Breve contextualización histórica de los partidos.....	Pág. 8
Régimen electoral a partir de la reforma constitucional.....	Pág. 12
Organigrama de los partidos.....	Pág. 13
Protagonistas de las elecciones en Uruguay de 2009.....	Pág. 13
El electorado uruguayo: los otros protagonistas.....	Pág. 14
Objetivo de la memoria de grado.....	Pág. 19
Metodología.....	Pág. 19
Capítulo I: Fotografía de la campaña 2009.....	Pág. 21
Asesores.....	Pág. 21
Políticos.....	Pág. 31
Politólogos/Consultores.....	Pág. 42
Líderes de opinión.....	Pág. 43
Grillas comparativas.....	Pág. 44
Capítulo II: Análisis.....	Pág. 47
¿Qué pasó en campaña?.....	Pág. 47
¿Por dónde se empieza.....	Pág. 49
Determinación del rumbo de la campaña.....	Pág. 49
¿Por dónde se sigue?.....	Pág. 50
La definición de estrategia en campaña 2009.....	Pág. 51
El día a día de políticos y asesores en campaña.....	Pág. 52
¿Funciona?.....	Pág. 55
Dónde no hay lugar para el asesor.....	Pág. 56
Ingredientes clave para alcanzar los objetivos.....	Pág. 57
Sugerencias.....	Pág. 58
¿Asesoría en campaña o asesoría permanente?.....	Pág. 59

Manejo de crisis.....	Pág. 61
¿Cómo se procede en situaciones de crisis?.....	Pág. 61
Cambios en equipos de asesores.....	Pág. 63
El uso de la <i>web</i> en campaña.....	Pág. 64
Capítulo III: Propuesta desde nuestra disciplina.....	Pág. 70
Diagnóstico.....	Pág. 72
Análisis FODA.....	Pág. 72
Mapa de públicos y competencia.....	Pág. 72
Identidad, comunicación e imagen interna.....	Pág. 74
Imagen externa y posicionamiento en la O. pública.....	Pág. 74
Plan de comunicación.....	Pág. 75
Definición de objetivos.....	Pág. 75
Estrategias.....	Pág. 75
Acciones.....	Pág. 76
Plan de contingencia.....	Pág. 76
Planificación general.....	Pág. 78
Presupuesto.....	Pág. 78
Evaluación.....	Pág. 78
Capítulo IV: Conclusiones.....	Pág. 80
Bibliografía.....	Pág. 84

Anexo al final de bibliografía

Introducción

La política invadió la agenda pública de Uruguay en el 2009: banderas, eslóganes, propagandas, listas, discursos y candidatos políticos fueron parte de la cotidianidad de los uruguayos. Entonces, ¿cómo no investigar sobre este fenómeno y quienes participaron en él?

El desafío comenzó preguntándonos qué tanto protagonismo puede llegar a adquirir un comunicador organizacional trabajando junto a candidatos políticos. Para aquellos que desconocen en qué se desempeña el comunicador organizacional, se presenta a continuación una definición: es un profesional que trabaja en estrecha relación con las organizaciones, articulando tanto la comunicación interna como la externa en organizaciones públicas, privadas, con o sin fines de lucro. Suele desempeñarse en la organización de programas de capacitación, de inducción, así como también en la gestión de la imagen e identidad corporativa; en departamentos de marketing, gabinetes de prensa, relaciones públicas y organización de eventos. “Tal condición del comunicador organizacional, lo enrola hacia una posición de enorme compromiso, ya que su desempeño influye en las evaluaciones del total de la organización. Por tal, el comunicador requiere de una objetividad total para identificar las fallas y necesidades reales; tener la capacidad de emplear los recursos adecuados de acuerdo a cada circunstancia”.¹ Dicho profesional puede trabajar tanto como consultor externo por un período específico o formar parte del *staff* de la organización de manera permanente.

A nivel del candidato político, existen varias necesidades que tienen que ver con la comunicación. El ejemplo más visible suele ser la campaña electoral, instancia en donde abundan productos comunicacionales tales como discursos, propagandas y gigantografías, entre otros. Todo esto, suele estar bajo una misma estrategia de comunicación, la cual por lo general es elaborada de la mano de publicistas, periodistas y otros profesionales tanto del ámbito de la comunicación como de otras disciplinas.

Entonces, conociendo en qué se desempeña un comunicador organizacional y teniendo en cuenta las necesidades comunicacionales que puede llegar a tener un candidato político, podríamos establecer de antemano un posible vínculo entre estos dos actores, pero resulta necesario investigar para confirmar si efectivamente es así.

¹ Ruiz, Carlos Alberto. “El Papel de Comunicador Organizacional”.
<http://www.mercadeo.com/67_comunicador_CAR.htm> (06/10/2010)

Marketing político vs. Comunicación política

“Los políticos tradicionales trataban de obtener votos mediante la utilización de dos técnicas básicas: el conocimiento personalizado de su electorado y la elocuencia. Conociendo a la gente podían tener presente sus gustos, intereses y puntos sensibles, información preciosa a la hora de hacer sus discursos. Al hacerse masivos los cuerpos electorales, al contarse los electores por millones y no por cientos o miles, el conocimiento personalizado de cada uno de ellos, a la manera del viejo candidato, cuenta poco”.² La forma de hacer política, y más aún, la forma de comunicar en política, ha cambiado diametralmente tal como lo describe Luis Costa Bonino en su libro *Manual de Marketing Político*.

Este autor tiene un enfoque muy cercano al marketing, ya que entiende que “los partidos pueden ser vistos como empresas [...] que producen bienes políticos (ideologías, servicios políticos, decisiones, etc.). Los productos políticos de partidos y candidatos constituyen la oferta política de un país en determinado momento. A esa oferta se corresponde una demanda de la sociedad o del cuerpo electoral”.³

Jaime Clara en su libro *En campaña* explica que “el problema del marketing político es que, a pesar de ser una técnica que pretende promover la ideología, las prácticas políticas nos muestran una versión contraria a lo que la teoría del marketing político señala; así, en lugar de promoverse ideas, se promueven candidatos como soluciones a los problemas públicos. [Sin embargo] los consultores políticos, más que buscar un rasgo ideológico distintivo del actor político, trabajan en una característica personal para promoverla”.⁴

“Si tenemos en cuenta que las circunstancias en las que se desarrolla un proyecto político suelen ser adversas -partido y candidato tienen que abrirse camino en una atmósfera psicológica cargada de ruido y abiertamente competitiva-, notaremos que la comunicación, en la política, es algo más que un gabinete de prensa. La comunicación política no es la política, pero la política –o parte considerable de ella– es, o se produce, en la comunicación política”.⁵

Veamos ahora cómo se puede gestionar esta comunicación política:

² Costa Bonino, Luis. *Manual de marketing político*. Fin de Siglo. Montevideo. 1994. Pág. 7

³ *Ibidem*. Pág. 8

⁴ Clara, Jaime. *En campaña. Una mirada sobre propaganda y marketing político*. Taurus. Montevideo. 2009. Pág. 29

⁵ Del Rey, Javier. “Comunicación política: un primer acercamiento al concepto”. *Chapapote discursivo*. <<http://www.lapaginadefinitiva.com/weblogs/articulosglopez/archives/10>> (5/11/10)

Modalidades de asesoría

De cara a las elecciones, los candidatos buscan especialistas en comunicación para que trabajen en sus campañas. Quienes asesoran suelen ser políticos retirados o profesionales vinculados a la comunicación tales como publicistas, especialistas en marketing, y/o periodistas. A su vez, el político suele contar también en su equipo multidisciplinario con politólogos, sociólogos, psicólogos, abogados, contadores, asesores financieros, técnicos, entre otros que cooperan en esta tarea.

Otra modalidad de asesoría en comunicación política muy común en algunos países del exterior es la asesoría permanente, aquella que acompaña al candidato durante el período inter-electoral generando coherencia a lo largo de su gestión de un modo integral, para llegar mejor preparado a las elecciones. De acuerdo a lo observado, los dos motivos que llevan al candidato a no recurrir a esta última opción en nuestro país son la falta de presupuesto, así como también la falta de costumbre. Y tal vez la idea de no encontrarla imprescindible, lo que lleva a no valorarla en su justa medida.

Breve contextualización histórica de los partidos políticos en Uruguay

Con el fin de brindar una breve reseña de la historia de los partidos políticos en Uruguay, a continuación se presenta un extracto de la ponencia presentada por Luis E. González el 22 de julio de 2009 en la Universidad Católica, Montevideo, Uruguay, con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer⁶.

“El país tiene dos partidos fundacionales (o “tradicionales”), el Partido Colorado y el Partido Nacional (“los blancos”). Estos partidos, inicialmente partidos “de notables”, dominaron la política uruguaya desde mediados del siglo XIX hasta fines del siglo XX (con algunos paréntesis autoritarios, el último de ellos el gobierno militar de 1973-84). Desde principios del siglo XX se consolidaron ofertas políticas alternativas. La izquierda, en sus vertientes anarquistas y marxistas (con la evolución clásica: un Partido Socialista primero, y luego un Partido Comunista), no fue electoralmente importante en la primera mitad del siglo pasado, pero sí fue *políticamente* cada vez más importante, porque controlaba un movimiento sindical autónomo, liderado por trabajadores activos, independiente de los partidos establecidos y los gobiernos. También hubo una presencia partidaria de raíz cristiana, esencialmente católica. La izquierda tuvo sus ensayos de frentes populares, hasta que finalmente (en 1971) nació el Frente Amplio, inicialmente una amplia coalición liderada por la izquierda (que incluyó a la Democracia Cristiana, y también a grupos escindidos de los partidos tradicionales). Esa coalición fue adquiriendo rasgos cada vez más acentuados de “movimiento”

⁶ Se cuenta con autorización expresa del conferencista

primero, y de “partido” después (aunque, de la misma forma que los partidos fundacionales, muy fraccionalizado).

Entre 1971 y 2004 el sistema de partidos uruguayo pasó de un formato “2 partidos y ½” a uno perfectamente tripartidista (claramente visible en 1994), para volver luego a un formato similar al inicial, pero con el Frente Amplio (FA) como partido más votado. El cambio tuvo un motor principal, la acumulación de insatisfacciones de la población (distancia entre expectativas y realidades percibidas: estas insatisfacciones son *doblemente* subjetivas), y fue moldeado por al menos dos factores muy influyentes:

- fuertes identidades partidarias que limitaron el ritmo de cambio del sistema y aportaron un componente generacional al proceso. Los jóvenes, casi por definición, tienen identificaciones partidarias mucho más débiles que los mayores, y por lo tanto están más abiertos a considerar nuevas opciones. Con los mayores ocurre exactamente a la inversa. Este componente generacional de muy alta visibilidad (en las encuestas, en la militancia activa) llevó a algunos observadores a sostener que la transformación del sistema de partidos se explicaba con un “modelo” *socio-demográfico*. Sin embargo, el *motor* del proceso (insatisfacciones acumuladas) es político, y la forma y tiempos particulares de expresión de estas insatisfacciones también está condicionada *políticamente* (i.e., mediatizada por la fortaleza de las identificaciones partidarias). Tiene, efectivamente, una dimensión socio-demográfica, pero es un “modelo” político;
- un sistema de mayoría simple en la elección presidencial que desalentaba terceras alternativas y contribuía a mantener la predominancia política de los partidos fundacionales o “tradicionales” hasta entonces mayoritarios. Este es el efecto que la terminología política uruguaya llama “voto útil”.

Las consecuencias de este sistema electoral se sumaron a las inercias derivadas de las fuertes identidades partidarias, limitando el ritmo del cambio. El FA necesitó cuatro elecciones nacionales, las de 1971, 1984, 1989 y 1994 para poder alcanzar, recién en 1994, el peso electoral de los viejos partidos fundacionales. Una vez neutralizada la influencia del sistema electoral, el cambio se aceleró. Entre 1994 y 1999 el FA se transformó en la fuerza política más votada del país (pasando, en cifras redondas, del 30 al 40% de los votos), y entre 1999 y 2004 el FA alcanzó una mayoría absoluta (aunque ajustada), y ganó la presidencia en primera ronda, sin necesidad de balotaje.

A lo largo de este proceso de cambio ocurrido entre 1971 y 2004 se observan dos “ciclos políticos”, uno de corto plazo y otro de largo plazo. El ciclo de *corto* plazo fue el impulsor de la rotación de los partidos en el gobierno. Cuando la disconformidad relativa con la administración era grande, el partido de gobierno perdía muchos votos (especialmente entre los no

identificados con él), votos que fugaban (mayoritariamente) hacia la alternativa viable de gobierno; esto regulaba la alternancia de las administraciones. Entre 1984 y 2004 hubo alternancia en casi todas las elecciones (1989, 1994 y 2004), excepto en las de 1999. Pero (al menos hasta la elección de 2004, cuyas consecuencias están todavía en proceso de desarrollo) el partido que perdía *no* “se caía”, porque las identificaciones partidarias, muy extendidas, le daban un “colchón de seguridad” necesario para ganar tiempo y posibilitar su recuperación.

El ciclo de *largo* plazo fue el de la *erosión lenta* de las identidades partidarias tradicionales ocurrida en cada uno de los ciclos cortos, cuyos efectos finales eran acumulativos. Entre elecciones consecutivas el cambio podía parecer modesto (y usualmente lo era), pero al cabo de veinte años sus efectos acumulados culminaron en una transformación sin precedentes del sistema de partidos. El desencanto en cada uno de los ciclos alimentaba la erosión de las identidades partidarias, y los desencantados “en fuga” de los partidos de gobierno no podían emigrar fácilmente hacia el rival tradicional. Si ese rival siempre había sido visto como un adversario o enemigo inapropiado para gobernar, ¿cómo podía pasar rápidamente a ser la *nueva* identidad de los desencantados? Este segundo ciclo produjo un drenaje relativamente lento pero constante, que (mediado por los recambios generacionales, pero no solamente a través de ellos) fue construyendo la nueva alternativa (el Frente Amplio).

Entre 1971 y 2004 también hubo algunos cambios político - estructurales. La reforma constitucional de 1997 fue una reforma esencialmente electoral, aplicada por primera vez en las elecciones nacionales de 1999. Introdujo candidatos presidenciales únicos por partido (esta fue la eliminación de la llamada “ley de lemas”, el doble voto simultáneo a nivel presidencial, que permitía que los partidos presentaran más de un candidato). Los candidatos únicos debían ser elegidos en elecciones primarias simultáneas y abiertas. La reforma también estableció que para ganar la presidencia se necesita mayoría absoluta, con segunda vuelta entre los dos candidatos más votados si esa mayoría no se consigue en la primera ronda de votación (esto es: suprimió la regla de la mayoría simple en la elección presidencial). Esta última regla, que fortalecía la posición de los partidos fundacionales y dificultaba el ascenso de terceros partidos, en la práctica ya había caducado. La regla cumplió el papel que la teoría le asigna, haciendo más lento el cambio, pero no podía *suprimirlo*. La acumulación de resultados del ciclo de largo plazo ya mencionado fue sumando votos e identificaciones partidarias al FA hasta que, en 1994, la llegada de un tripartidismo prácticamente perfecto eliminó el efecto del voto presidencial de mayoría simple: en un escenario de tres partidos de fuerzas electorales similares ya no hay “voto útil”. Desde esta perspectiva la reforma electoral de 1997 quitó un factor (la regla de mayoría simple en la elección presidencial) que en el pasado había ayudado a los partidos fundacionales, pero que ya era irrelevante. Lo reemplazó por una regla de mayoría absoluta que no constreñía el número de partidos, pero levantaba el umbral necesario para ganar, y de esa forma

postergó por cinco años más la llegada del FA al gobierno. Estos factores “estructurales”, en suma, *electoralmente* no ayudaron al FA. Más bien actuaron en su contra, antes y después de la reforma de 1997 (aunque de diferentes formas).

Entre los factores que sí contribuyen a explicar el triunfo del Frente Amplio en 2004 sobresale la sostenida, creciente inhabilidad de los partidos fundacionales para inspirar entusiasmo en el electorado, inhabilidad que cristalizó en el “ciclo de largo plazo” expuesto más arriba. Las circunstancias externas también ayudaron al FA. La administración colorada de 1999-2004 enfrentó una crisis severa, corrida bancaria incluida, con graves consecuencias económicas y sociales (los colorados gobernantes la llamaron, coloquialmente, la crisis de las “siete plagas de Egipto”). Un factor adicional tal vez decisivo, sin embargo, fue que el FA se ayudó a sí mismo (“hizo los deberes”). A lo largo de los años 1971-2004 (especialmente en las dos últimas décadas, 1984-2004) fue cambiando su estrategia y sus tácticas. La experiencia de gobierno departamental de Montevideo (desde 1989) fue clave para el FA en al menos dos sentidos: “desdemonizó” su eventual triunfo nacional (si en Montevideo no había ocurrido nada malo, ¿porqué tendría que ocurrir algo malo si el FA ganaba las elecciones nacionales?), y facilitó lo que podría llamarse la “social democratización” de sus elites dirigentes más directamente vinculadas al gobierno departamental. También facilitó la social democratización de una parte grande y creciente de su electorado. Aquí hubo un círculo virtuoso entre la moderación del discurso del FA, que le permitió crecer hacia afuera de la izquierda neta, y la social democratización de sus votantes, porque esta social democratización ocurrió más bien vía el crecimiento de su electorado (los frenteamplistas “veteranos”, los que fundaron el FA, no cambiaron ideológicamente, o cambiaron relativamente poco).

La victoria del Frente Amplio en 2004 fue la culminación y síntesis de todos estos procesos. La izquierda ya no prometió “hacer temblar las raíces de los árboles” (como sí lo había hecho todavía en 1999), sino el cambio “a la uruguaya” (uno de los lemas principales de la campaña del FA en 2004). Esto, en la jerga política nacional, significa: lento, seguro, incremental, “sin hacer olas”. Dicho más formalmente: un cambio prácticamente Paretiano, en el que algunos (o muchos; eventualmente, al menos en el discurso del FA, la mayoría) mejoran su situación, pero nadie o prácticamente nadie la empeora.

Esa victoria terminó con el ciclo de cambio de largo plazo: a partir de 2009 inclusive, todos los actuales partidos mayores tienen una “foja de servicios” como gobernantes, y se pueden comparar sus resultados. En parte como consecuencia de este cambio, hacia junio de 2009, antes de las primarias, todas las encuestas profesionales difundidas públicamente asignaban al FA una intención de voto más baja que la que habían registrado cinco años atrás (en 2004) a la misma altura de la campaña. En 2004 los resultados de la mayoría de las encuestas sugerían una victoria del FA con mayoría

absoluta propia; en 2009 todas o casi todas sugerían que sería necesaria una “segunda vuelta” de resultado difícil de anticipar. Esto prueba que ese ciclo de largo plazo (en el que la intención de voto al FA crecía en promedio al 1% anual, como si fuese “en piloto automático”) se terminó. Las campañas de 2009 efectivamente inauguran una nueva etapa política”.⁷

Régimen electoral a partir de la reforma constitucional

Pablo Mieres en su artículo “La reforma constitucional de 1996 en Uruguay y sus posibles efectos sobre los partidos y el sistema de partidos” plantea que “la reforma aprobada por una mayoría muy ajustada en el mes de Diciembre de 1996 incluye un conjunto de medidas que modifican sustancialmente el régimen electoral vigente, mientras que no registra modificaciones sustanciales en lo que tiene relación con el régimen de gobierno que sigue siendo de tipo semipresidencialista”.⁸

De todos los cambios que supuso esta reforma, los más relevantes para nuestra investigación son los siguientes:

- “[...] candidatura presidencial única por partido; [...]
- la elección del Presidente a través del procedimiento del *ballotage* o segunda vuelta; [...]
- elección interna obligatoria en cada partido para la selección del candidato único. Esta elección interna es, además, simultánea en todos los partidos y en ella puede participar todo el cuerpo electoral; [...]
- la separación en el tiempo de las elecciones nacionales y departamentales [...]”⁹.

Esto ha repercutido en la forma en que se organizan tanto los partidos como los candidatos de cada sector frente a la instancia electoral. En primer lugar, se lleva a cabo una elección interna en junio, donde se presentan todos los candidatos del partido y quien obtenga mayor cantidad de votos por el cuerpo electoral será el presidenciable en las elecciones nacionales de octubre. De no alcanzar ninguno más del 50% de los votos, habrá una nueva instancia llamada balotaje en noviembre disputando la presidencia. En mayo del año siguiente se elijen simultáneamente en todos los departamentos los intendentes.

⁷ González, Luis Eduardo. “Las campañas electorales uruguayas de 2009: las internas-primarias de Junio”. Segunda Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 22 de julio de 2009

⁸ Mieres, Pablo. *La reforma constitucional de 1996 en Uruguay y sus posibles efectos sobre los partidos y el sistema de partidos*.

<<http://www.recercat.net/bitstream/2072/1308/1/ICPS158.pdf>> (11/11/10) Pág. 7

⁹ *Ibidem*. Págs. 7-9

Es preciso aclarar que el régimen de asesoría a estudiar se da en un sistema democrático pluripartidista en que las reglas del “juego” electoral son públicas y equitativas.

Organigrama de los partidos

En un principio, quisimos ilustrar el organigrama “tipo” de un partido político en Uruguay. Cuando comenzamos esta tarea, nos dimos cuenta de la dificultad de dibujar un solo diagrama que intente representar a todos. Esto se debe a que los partidos de nuestro país son bastante diferentes en cuanto a su composición: difieren no solo en tamaño, sino también en su estructura.

En sus estatutos, es posible ver los diferentes órganos que componen sus estructuras, en general de tipo “piramidal”: Directorio o Comité Ejecutivo y diferentes comisiones según área de trabajo (Asuntos Sociales, Propaganda, Relaciones Internacionales, etc.). En realidad los organismos centrales de los partidos tienen un peso relativo frente al de los sectores intrapartidarios, que son los que dinamizan la vida política en general y muy particularmente en tiempos de campaña electoral.

Salvo el Partido Independiente, los demás están compuestos por sectores, que si bien no presentan grandes diferencias ideológicas, tienen matices en cuanto a las propuestas o acciones de gobierno. Estos encuentran apoyo en los militantes: individuos involucrados con la organización de manera voluntaria, pero que responden a la ideología de un sector en particular, cuyos intereses son múltiples y diversos.

Protagonistas de las elecciones en Uruguay de 2009

Cuatro son los partidos que componen el Parlamento uruguayo actualmente: Frente Amplio (FA), Partido Nacional (PN), Partido Colorado (PC) y el Partido Independiente (PI).

Esta composición fue el resultado de un año electoral que se llevó a cabo en el 2009. El 28 de junio tuvieron lugar las elecciones internas. A partir del escrutinio de votos, las fórmulas presidenciales para los comicios de octubre fueron:

- José Mujica - Danilo Astori: Frente Amplio
- Luis Alberto Lacalle - Jorge Larrañaga: Partido Nacional
- Pedro Bordaberry - Hugo de León: Partido Colorado
- Pablo Mieres - Iván Posada: Partido Independiente
- Raúl Rodríguez - Delia Villalba: Partido Asamblea Popular

A continuación se presentan los resultados que arrojó la elección nacional llevada a cabo el 25 de octubre:¹⁰

	Votos a Hojas	Votos al Lema	Total Votos
Frente Amplio	1096651	8611	1105262
Partido Nacional	664573	5369	669942
Partido Colorado	388459	3848	392307
Partido Independiente	56292	1068	57360
Partido Asamblea Popular	15135	293	15428

Al no alcanzar ningún candidato la cantidad de votos requerida para obtener la presidencia, se llevó a cabo una tercera instancia de votación en noviembre entre los dos candidatos que obtuvieron la mayor votación en octubre. La fórmula presidencial electa fue: José Mujica y Danilo Astori, del Frente Amplio.¹¹

	Total Votos	% s/ Votos Emitidos
MUJICA - ASTORI	1197638	52,39
LACALLE - LARRAÑAGA	994510	43,51

El electorado uruguayo: los otros protagonistas

En la ponencia presentada el 22 de julio de 2009 en la Universidad Católica en el marco de la segunda sesión del Monitor de la Campaña Electoral organizado por Konrad Adenauer, Juan Carlos Doyenart ilustró con mucha precisión la sociedad en que vivimos.

“El Uruguay que conservamos en nuestro imaginario colectivo es el de una sociedad hiperintegrada, centralizada, dirigista y previsible. De aquella sociedad de la era industrial donde el gobierno lo era “todo”, donde nos sentíamos protegidos por las instituciones básicas (estado, familia, educación y religión), la sociedad del salario, del empleo seguro de por vida,

¹⁰ Cifras extraídas de: “Estadísticas por lema” *Corte Electoral*
<<http://elecciones.corteelectoral.gub.uy/20091025/SSPMain.asp>> (11/11/10)

¹¹ Cifras extraídas de: “Estadísticas por lema” *Corte Electoral*
<<http://elecciones.corteelectoral.gub.uy/20091129/SSPMain.asp>> (11/11/10)

del estado benefactor. Sin embargo, hoy tenemos que comenzar a pensar y “mirar” a nuestra sociedad de forma diferente. La vieja idea de sociedad como un conjunto natural integrado en torno a una cultura, un modo de producción y un conjunto de “funciones” está dejando paso a una idea de sociedad más compleja, multidimensional, desarticulada e integrada por conjuntos heterogéneos, con intereses diversos y muchas veces en conflicto. [...]

La descomposición de la sociedad del salario: aún cuando el trabajo permanece siendo una dimensión central de la experiencia social y de los vínculos sociales, los problemas del trabajo y del empleo no forman más un sistema homogéneo. La producción y el consumo se separan, las actitudes y los estilos de vida se ven afectados por una serie de cuestiones más complejas y diversificadas. A estas mutaciones profundas tendríamos que agregar una creciente disociación entre las relaciones de producción y las de reproducción mediante políticas públicas y políticas de transferencia, que generan importantes mecanismos de exclusión social. Durante el siglo XX el salario era un factor clave de integración social, fijando derechos y obligaciones, definiendo los créditos y las deudas, siendo el elemento esencial para definir la integración o no al sistema. En alianza con el estado benefactor, el asalariado protegía al desocupado quien era considerado como parte de un ejército de reserva esperando para ingresar al sistema y no como un excluido. El desocupado continuaba siendo un trabajador, momentáneamente privado de empleo y el jubilado alguien que trabajó toda su vida, por lo cual la sociedad fijaba mecanismos de solidaridad donde quienes gozaban de un salario protegían a quienes no lo tenían. Hoy vivimos la descomposición de la sociedad salarial, ya los asalariados no pueden hacerse cargo de los jubilados y los desocupados, toda la responsabilidad recae sobre un estado con menores posibilidades obligado a competir en un entorno internacional ferozmente competitivo.

La crisis del estado benefactor: de esto ya se ha hablado mucho, pero simplemente digamos que existen, al menos, dos niveles de esta crisis. Por un lado de tipo financiero, las necesidades de protección social se incrementan frente a un claro deterioro de la relación entre activos y pasivos, así como crecientes tasas de desocupación y empleos precarios. Por otra parte el estado se ve muy limitado a incrementar su recaudación por vía de los impuestos en la medida que las inversiones buscan las plazas donde estas cargas impositivas sean menores. La segunda crisis es de tipo político ideológico. Desde los ochenta se ha levantado un fuerte rechazo al creciente gasto público y la ineficiencia de las estructuras del estado benefactor, que han llevado a los partidos políticos, de izquierda o derecha, a controlar el gasto, aunque no a mejorar la eficiencia. Esto lleva a una crisis de solidaridad, con una fuerte tendencia a los seguros individuales antes que a los mecanismos de solidaridad social que han mostrado ser ineficaces o ineficientes.

La crisis de la centralidad: la sociedad industrial, característica del siglo XX, era una sociedad más uniforme, dirigista y centralizada en sus decisiones que la actual. El político centrismo uruguayo nos ha sido muy característico, todo dependía del gobierno y, por tanto de los partidos políticos. De ellos dependíamos para obtener empleo, para mejorar nuestros salarios, para ser competitivos a nivel internacional, para evitar que lo externo nos contaminara. Hoy vivimos en una sociedad más descentralizada, menos dependiente del estado, más alejada de la cosa pública, más desinteresada de política, más descreída del poder de los políticos, que ya no dan soluciones a nuestros problemas cotidianos. Nos hemos desplazado de las cuestiones generales y centrales a las particulares y periféricas, en una especie de “indiferencia relajada” al decir de Lipovetsky.

La crisis de las instituciones: educación, familia y religión han sido las instituciones básicas formadoras de una cultura social, integradoras y fijadoras de pautas de conducta y convivencia social. Hoy las tres instituciones viven una profunda crisis, casi existencial ya no son las “productoras” de la estructura social integrada. Nuestro sistema educativo no sólo pierde su capacidad integradora sino que ha perdido totalmente su capacidad de educar, limitándose penosamente a un ejercicio de instrucción incompleto y a contrapelo de las necesidades del mercado. Uno de cada cuatro jóvenes entre 15 y 18 años no estudian ni trabajan, el sistema se ha convertido en expulsor de los jóvenes que no encuentran en él ningún atractivo, ni valor para su inserción social. La familia se ha desestructurado, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha influido en este sentido, no encontrándose un sustituto para la función educadora e integradora del núcleo familiar que esta jugaba en el pasado. Finalmente, las iglesias, en nuestro caso la Iglesia Católica ha perdido fuerza y legitimidad como institución capaz de encausar a sus fieles. Esto nada tiene que ver con la religiosidad, nos habla de un problema institucional, de la Iglesia como formadora de pautas y culturas de convivencia e integración social, rol que ha perdido.

Esta breve reseña de cambios en la sociedad tal cual la conocimos en el siglo pasado nos ubica en una etapa signada por la incertidumbre, en la sociedad del riesgo que tanto nos cuesta asumir. La sociedad en la que vivimos actualmente, se caracteriza por el caos de las transiciones, donde el gran problema radica en que no sabemos hacia dónde estamos transitando y ello incrementa la división y el caos. Hoy más que en una sociedad integrada, con pautas comunes, debemos pensar en conjuntos sociales sin sentidos de pertenencia que conviven en un mismo territorio con intereses contrapuestos. El trabajador “protegido”, con buenos salarios, empleos estables y capaz de adoptar las nuevas tecnologías se enfrenta al trabajador desprotegido, con trabajos inestables, bajos salarios y sin cobertura social. El empleado privado ve en los empleados públicos a un enemigo que goza de privilegios que él no tiene y que genera un gasto “innecesario” que incrementa su carga impositiva. El asalariado ve en el desocupado una

amenaza ya no por su puesto de trabajo como por su “presencia improductiva”.

Vivimos en una sociedad integrada por los “incluidos” y varios grupos de excluidos de muy diversa especie. Los excluidos del sistema productivo, los excluidos del sistema educativo y los excluidos de ambos, los excluidos de la sociedad del salario y de la protección social, los excluidos del consumo tecnológico y los excluidos del progreso. Hoy existen barreras y estigmas de tipo geográfico, laboral, educativo, tecnológico y de consumo, que van delineando una sociedad donde los excluidos del sistema central desconfían de aquellas pautas y reglas de juego que tradicionalmente se fijó nuestra sociedad o están en vía de dejar de creer. Para todos estos sectores, que no sólo se definen por la línea de pobreza, el sistema político y su principal actor, el partido político, le son algo ajeno, que poco les importa porque ya no dependen de ellos. Estos sectores difícilmente concurrirán a votar en una instancia no obligatoria, pero están presentes cuando es obligatorio hacerlo y allí buscarán a quien mejor los represente pero en un sentido diferente al tradicional. Estos no buscan depositar su representación en “ellos”, sino en “nosotros”, no se sentirán atraídos por el patricio o doctor sino por aquel candidato que sientan más cerca o más parecido a ellos. De tener algún asidero esto que estamos diciendo, José Mujica aparece como el mejor candidato que los excluidos, que han dejado de creer en el sistema, puedan encontrar. El viejo jefe guerrillero aparece como un lenguaje, un look y un estilo de vida austero que lo acerca mucho a quienes están o se sienten fuera del sistema. Cierta sensación de autenticidad, de honradez y austeridad que emana de la figura de Mujica, sin títulos nobiliarios, ni universitarios capaz de transgredir varias de las normas de conducta de la vieja sociedad pacata, con un lenguaje llano, muy distante del engolado político tradicional, hacen de él un atractivo candidato para estos sectores.

Lógicamente como toda sociedad en tránsito conviven la vieja sociedad integrada con estas “comunidades”, así como conviven quienes continúan creyendo en las tradicionales reglas de juego del sistema con quienes han dejado de hacerlo o están en vías de hacerlo. Justamente esta superposición cultural, que muchas veces se traduce en choques culturales, hacen mucho más difícil comprender algunos comportamientos sociales y en particular los electorales”.¹²

Mirándolo ahora desde la óptica de las ciencias políticas el comportamiento del electorado, según Zuasnabar:

- “está muy definido ideológicamente [...] cerca del 90% de los uruguayos es capaz de ubicarse con precisión en una escala ideológica, y los resultados tienden a la estabilidad. [...]

¹² Doyenart, Juan Carlos. “Elecciones 2009: Balance y perspectivas”. Segunda Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 22 de julio de 2009. Págs.16-18.

- se caracteriza por identificarse muy fuertemente con sus partidos políticos. Cerca del 70% de los uruguayos tienen una identidad estable en términos partidistas, lo que genera también una estabilidad importante en el comportamiento electoral. [...]
- en las últimas décadas la relación entre preferencia partidaria y edad ha sido una constante en Uruguay. La mayoría absoluta de los jóvenes prefiere al Frente Amplio, y a medida que aumenta la edad crecen los partidos tradicionales”.¹³

Autoidentificación ideológica de los uruguayos 1999-2004-2009¹⁴

	1999	2004	2009
Izquierda	9	10	13
Centro - Izquierda	17	24	23
Centro	29	30	26
Centro - Derecha	25	17	18
Derecha	12	9	9
No sabe, no opina	8	10	11
Total	100	100	100

“La distribución actual del electorado uruguayo en términos ideológicos es una distribución “de centro”: moderadamente más inclinada al “centro izquierda” que al “centro derecha”.¹⁵

¹³ Zuasnabar, Ignacio. “Un final y un comienzo. Balance de las elecciones presidenciales 2000, y perspectivas hacia el futuro”. Cuarta Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 9 de diciembre de 2009. Pág. 9-10.

¹⁴ Zuasnabar, Ignacio. “Evaluación de las Elecciones Internas. Análisis y perspectivas de las Elecciones Nacionales de Octubre”. Segunda Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 22 de julio de 2009. Pág. 25.

¹⁵ *Ibidem*.

Objetivo de la memoria de grado

En esta investigación intentaremos demostrar si efectivamente existe un lugar para el comunicador organizacional en los equipos multidisciplinarios de asesoría de candidatos políticos. Creemos de antemano que esto acompañaría la progresiva profesionalización que deben incorporar dichos equipos para poder prosperar en la gestión de la comunicación.

Metodología

Cuando comenzamos esta investigación decidimos utilizar una técnica cualitativa que nos proporcionara información sólida y sustanciosa, por lo que seleccionamos la entrevista. Esta técnica consiste en formular una serie de preguntas al entrevistado que, ordenadas por prioridad o por tema, guíen al entrevistador para obtener información relevante y precisa en su investigación. La pauta puede ser abierta, dando espacio a la repregunta, o cerrada, limitando un poco más al entrevistado en su respuesta.

Para poder realizar esta investigación, nos propusimos abarcar cuatro grupos de entrevistados: asesores, políticos, politólogos y líderes de opinión. De este modo, pensamos que contemplamos a aquellos directamente involucrados con nuestra temática (asesores-políticos), así como a aquellos referentes que conocen de estos temas, y que tienen una óptica un tanto más alejada, pero no por eso menos importante. A continuación se encuentra el listado de entrevistados, donde podrá notarse que se buscó representar a cada partido, con su respectivo asesor:

Asesores

- Inés Besada – Partido Nacional
- Alejandro Butler – Partido Independiente
- Diego Silva – Partido Colorado
- Francisco Vernazza – Frente Amplio

Políticos

- Pedro Bordaberry – Partido Colorado
- Luis Alberto Lacalle – Partido Nacional
- Pablo Mieres – Partido Independiente
- Mónica Xavier – Frente Amplio

Politólogos/Consultores

- Daniel Chasquetti
- Juan Carlos Doyenart
- Luis Eduardo González
- Ignacio Zuasnabar

Líderes de opinión

- José Arocena
- Mónica Arzuaga
- Eduardo Botinelli
- Jaime Clara

A partir de esta muestra realizamos 16 entrevistas semi-estructuradas. Las pautas se encuentran organizadas en bloques iguales para sistematizar la información a la hora de analizar. Estos fueron: información personal; asesoría; manejo de crisis; cambio de equipos de asesores y electorado; herramientas y nuevas tecnologías; y comunicación organizacional.

Si bien el resultado de las entrevistas no nos va a permitir generalizar, sí nos permitirá determinar ciertas líneas de trabajo que se emplean hoy en nuestro país, debido a su profundidad.

Adjunto a esta memoria de grado se encuentra un anexo que contiene las pautas y la transcripción de las entrevistas realizadas¹⁶.

A partir de la información recabada se elaboró el primer capítulo de la memoria de grado con el fin de retratar lo más objetivamente la realidad desde la óptica de los principales actores entrevistados: políticos y asesores. ¿El propósito? Comenzar a responder la gran interrogante que impulsa esta memoria de grado: ¿Hay lugar para el comunicador organizacional en la asesoría en comunicación política?

Basándonos en las observaciones que se desprenden de cada una de las entrevistas, se realizó en un segundo capítulo un análisis detallado del *statu quo* de la asesoría en comunicación que recibieron ciertos políticos durante las elecciones. Es aquí donde la investigación comienza a “teñirse” –en el buen sentido de la palabra- de componentes de comunicación organizacional.

Entonces, teniendo en cuenta que nuestra investigación tiene un enfoque fundamentalmente organizacional, se procede a brindar un aporte desde nuestros conocimientos adquiridos como egresadas universitarias en el capítulo final.

¹⁶ Ver Anexo. Págs. 2, 28, 54, 83

CAPÍTULO I

FOTOGRAFÍA DE LA CAMPAÑA 2009

Cuando se tienen para entrevistar personajes de la talla de un ex presidente, así como los candidatos presidenciales de las elecciones, junto a los asesores referentes en el país, el material recabado no tiene desperdicio. Es por ello que decidimos, en este primer capítulo, relatar de una manera ordenada y clara lo recabado en las entrevistas. La lectura completa ayudará a introducirse de lleno en el tema de esta memoria de grado y aportará datos de gran relevancia que serán luego analizados en los capítulos siguientes. A su vez se deberá tener en cuenta que cada cita que aparece en este apartado fue extraída textualmente del anexo, donde se encuentra la transcripción de las entrevistas.

i. Asesores

Breve reseña de los entrevistados

Inés Besada es egresada de la carrera de Comunicación Social de la Universidad de Montevideo. Al momento de la entrevista se encontraba realizando su memoria de grado. No posee experiencia previa en asesorar a un candidato político. Comenzó a trabajar en la campaña digital para las internas del ex presidente Luis Alberto Lacalle del Partido Nacional. Su vínculo con el candidato surgió por conocer a su sobrino Luis Caviglia, quien estuvo a cargo de la campaña digital.

Alejandro Butler es Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay con énfasis en radio. Se desempeñó en comunicación corporativa y en consultoría desde el comienzo de su actividad profesional. Es dueño y fundador de *Improfit casa de comunicación*. Posee experiencia en asesoría a políticos tales como Julio María Sanguinetti, Jorge Batlle, y Pablo Mieres, así como también el sector Herrerista.

Diego Silva es Licenciado en Comunicación de la Universidad Católica del Uruguay con énfasis en periodismo. Posee experiencia en asesoría a nivel gubernamental y es un reconocido publicista en el medio local. Es dueño y socio fundador de la agencia *Color 9*. Comenzó a asesorar a Pedro Bordaberry del PC en la campaña de 2005 para la Intendencia Municipal de Montevideo y también formó parte de su equipo en las elecciones 2009.

Francisco Vernazza trabaja desde hace muchos años en estrecha relación con la publicidad. Es un reconocido publicista del medio, socio de la agencia *Grey*. Trabajó para Julio María Sanguinetti, Rafael Michelini, Jorge Batlle y el Frente Amplio, especialmente con el actual presidente José Mujica.

La asesoría por dentro

En este apartado se encontrarán las respuestas a preguntas tales como: ¿Qué diferencias/ semejanzas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña? ¿Cómo se conforma el equipo de asesores? ¿Cuáles son los límites a nivel profesional con los que se encuentra en este tipo de trabajo? ¿Cómo se trabaja en el día a día?, entre otras. Las respuestas ayudarán a definir el rol que tuvieron los asesores en las elecciones 2009.

Inés Besada formó parte del equipo que asesoró a Luis Alberto Lacalle. Desde su rol, reconoció una falta de integración entre los encargados del área digital y el equipo que se encargaba de la campaña meramente tradicional: “como que tratamos de hacer una sinergia entre todos que funcionó muy bien”.

A pesar de decir que hay una diferencia marcada entre la asesoría permanente y la de campaña, Besada no supo identificar cuáles eran estas diferencias. Establece que debe existir una estrategia global y una imagen a cuidar. Asimismo, la estrategia a la hora de asesorar no estaba clara para ella. Según dice, se planteó al principio, antes que ella se uniera al equipo. Entre líneas dejó ver que no todos estaban al tanto de la estrategia principal de la campaña de Lacalle.

No define etapas concretas durante el proceso de asesoría; lo describe como muy caótico y en donde todo se resolvía ‘sobre la marcha’. Además sentía que “todo el mundo estaba como en otra y peleando por su área”. Destaca mucha espontaneidad y falta de formalidad a la hora de trabajar. En cuanto a la interna del equipo, ésta se caracterizaba por la libertad y la confianza.

Los límites a nivel profesional con los que se encontró Besada, fueron la falta de experiencia profesional y laboral y el desconocimiento de la interna y de la trayectoria del Partido Nacional.

En cuanto a la importancia de la ideología política del asesor, Besada declara que “no lo podría haber hecho si no coincidía”. De todos modos, se consideró más objetiva que el resto del equipo por el hecho de no ser fanática del candidato.

Define como ingredientes claves para una campaña exitosa el escuchar y no ser soberbio, y a nivel digital poder “tener una voz”.

En las pasadas elecciones, **Alejandro Butler** trabajó para Pablo Mieres. Fue este candidato quien se puso en contacto con *Improfit* y contrató los servicios de la empresa para gestionar su campaña de modo integral.

En lo que respecta a la ideología política, el asesor destaca que lo que importa es el marco ético de trabajo. “Si la ideología coincide con la del

asesorado, se pasa a trabajar más cómodo, sobre todo con los grandes lineamientos ideológicos”.

La asesoría permanente implica para Butler tener más tiempo para planificar y un ritmo de trabajo distinto. Además, requiere una previsibilidad mayor en cuanto a los ejes de acción. En cambio, la asesoría en plena campaña electoral requiere, según el asesor, una dedicación mucho más intensa, así como integrar un comando de campaña y gestionar correctamente los medios. En líneas generales considera que el profesional que se ocupa de esta tarea no debe ser un militante, sino alguien externo que pueda ver objetivamente al sector partidario y a su candidato: “creo que la tendencia va hacia ahí, hacia un profesional que ayude desde afuera”.

Butler define tres tipos de asesores que deben participar en este proceso: un asesor de contenidos: experto en políticas sociales, en empleo, y en diferentes temas que coinciden filosóficamente con la postura del candidato y elabora los contenidos para cada línea de acción que propone el sector. Otro asesor, que maneje la estructura de partido y los contactos con la red de personas que trabajan para el partido en forma de militancia, a quien define como jefe de campaña. Por último, el asesor externo, quien aporta una mirada externa y tiene un componente mucho más analítico. Además de estos tres asesores, propone la incorporación de un sociólogo al equipo de trabajo. La estrategia resulta fundamental a la hora de asesorar, pero si se cumple o no depende del juego de los otros actores durante la campaña.

Para trabajar junto a Mieres, Butler mantuvo reuniones semanales con el candidato, además de contacto diario para seguir el día a día de la campaña. Butler considera que influyó sobre el candidato del Partido Independiente y mucho, ya que éste estaba receptivo a la asesoría. “Yo creo que antes de que sea importante si el asesor es bueno o malo, es que el cliente sea bueno, en el sentido de si se deja asesorar o no”. A pesar de esto, es consciente que el asesor no tiene tanta influencia como para generar cambios radicales, por lo cual resulta fundamental el candidato en sí mismo.

Al momento de asesorar, los límites que encuentra a nivel profesional son similares a los de trabajar con cualquier empresa. Butler define tres ingredientes para que una campaña sea exitosa: escuchar al candidato, animarse a pensar distinto y “no creérsela”.

Pedro Bordaberry elige a **Diego Silva** para ser su asesor en comunicación no sólo por su desempeño profesional, sino por el vínculo personal que los unía previamente.

Silva no le atribuye demasiada relevancia a las diferencias ideológicas que puedan existir entre el asesor y el político, a no ser que estas sean diametralmente opuestas.

Establece que la asesoría permanente y la de campaña son diferentes, a punto tal que no tiene nada que ver una con la otra. La principal diferencia para él es que en asesoría de campaña se busca ganar.

El equipo con el que trabajó Bordaberry estaba compuesto por tres expertos en distintas áreas: periodismo, marketing y publicidad. Si bien cada uno de los expertos tiene poder de veto en su tema, la última palabra la tiene el candidato.

Desde el año 2005 se estableció una estrategia macro a nivel candidato que se siguió incluso en la campaña de 2009. Silva destaca que, a pesar de haber establecido una estrategia en el 2005, su desempeño fue un tanto más intuitivo que en las últimas elecciones. La modalidad de trabajo para la campaña 2009 respondía a una metodología definida de antemano, en estrecha coordinación con el discurso que el candidato daba. En el día a día de este equipo, se trabajó siendo consientes que cada integrante tenía tiempos diferentes.

Silva declara algunos límites a nivel profesional en cuanto a los espacios que se adjudican a los candidatos en los medios. Destaca además, que a nivel periodístico es vergonzoso ya que no hay diarios independientes.

Para el asesor, resultan ingredientes clave para una campaña exitosa: un buen candidato en todos sus aspectos, una estrategia definida y un aparato político que lo acompañe.

José Mujica fue en busca de **Francisco Vernazza** para que lo asesorara en su campaña electoral 2009, ya que había tenido experiencia previa con otros candidatos tales como Sanguinetti, Michelini y Batlle.

Con respecto a la relevancia de la ideología política del asesor y del candidato a la hora de asesorar, Vernazza declara que “las ideologías en sí mismas ya no existen”, las alternativas políticas compiten como meras empresas de servicios.

Tanto la asesoría permanente como la de campaña, requieren “habilidades y talentos diferentes: por un lado te jugás toda tu vida en convencer y persuadir y por otro lado tenés que gobernar y dirigir la sociedad”. A esto agrega que hay países que cuentan con un presupuesto para asesoría permanente y con un sistema más maduro.

Según Francisco Vernazza, Mujica no posee el hábito del trabajo en equipo. Es por esto que es un delegador en exceso y bastante abierto en cuanto a la influencia del asesor en el candidato.

Básicamente el vínculo se daba entre Vernazza y Mujica. Contaban con un jefe, un equipo de prensa y con una productora.

Se formuló un paquete de hipótesis que trató de describir la realidad del Frente Amplio: qué cosas se apreciaban del candidato y qué cosas se debían hacer para cumplir sus objetivos.

El día a día se definía de acuerdo a dos tipos de agenda: la primera, en base a un modelo teórico de cómo conseguir los votos y la segunda vinculada a la gira política alrededor del país. Al mismo tiempo, se negociaba la información con los medios.

La herramienta central que permitió presentar a Mujica como un candidato menos extremista, con un discurso más abarcativo para distintos espectros ideológicos fue el blog “Pepetalcuales.com”. Se pudo constatar en la entrevista poca relevancia para con las redes sociales, las cuales sí cobraron cierta autonomía desde “las bases” y no como estrategia del comando de campaña.

Los límites con los que se encontró Vernazza a nivel profesional, tuvieron que ver con no confundir la posibilidad de obtener un cargo político ambicionado a través de su tarea.

El ingrediente clave para el éxito según Vernazza, consiste en seguir cierto rigor lógico y metodológico; trabajar con explicitud teórica, formulando hipótesis y cotejándolas con la realidad y darle cierto espacio a la intuición, sin creer que es legítima por sí misma.

Manejo de crisis

En este apartado se buscó comprender cómo se opera en situaciones de crisis durante la campaña a través de la experiencia de los entrevistados.

Para **Inés Besada**, es muy difícil gestionar una crisis, sobre todo en el ámbito digital. Cuando surgía alguna situación comprometedora, el equipo intentaba destacar los aspectos positivos del candidato a través de las plataformas digitales. De todos modos, las grandes decisiones salían de la cúpula.

Según **Alejandro Butler**, la metodología a seguir para manejar una crisis va a depender de sus características. El vínculo con la prensa resulta mucho más fundamental que el trabajo publicitario para solventar este tipo de situaciones. Considera que la tendencia va a ser que los asesores sean de Relaciones Públicas (RRPP) antes que publicitarios. Agrega que es muy probable que cambien las normativas en algún momento y que los espacios publicitarios pasen a ser espacios para la propuesta de los candidatos.

Diego Silva declara que si se tiene una estrategia armada, un plan de contingencia, no se generan mayores sobresaltos. Para ello tenían preparado diferentes materiales publicitarios en caso de necesitarlos. En su opinión, si se genera una crisis, se debe adquirir protagonismo: “intentar ocupar el centro del tablero y tener bien claro cuál es tu objetivo”.

Para **Franciso Vernazza**, es fundamental tratar de contener el daño y poner límites. Básicamente, se trató de generar otros temas, cambiar el foco y, más concretamente, utilizar el potencial de la herramienta “Pepetalcuales.com” para emitir una respuesta con un mensaje bien explícito, concreto y fuerte. Vivenció un cierto choque cultural entre lo que el partido acostumbraba a hacer y lo que él con su “escuela publicitaria” quería proponer.

Equipos de asesores y electorado

Para comprender mejor el rol del asesor resulta fundamental entender qué cambios se observan en los equipos de trabajo y en el electorado.

Inés Besada explica que los equipos de asesores están cambiando de a poco y se está aprendiendo sobre la marcha. Agrega que se debe tomar el ejemplo de otros países, como el de la campaña del presidente de Estados Unidos, Barack Obama.¹⁷

Con respecto al electorado, entiende que hay cambios en la forma de comunicación: “ya no es *one way*”, sino que los políticos dan lugar a la interacción.

Alejandro Butler, considera que el cambio más radical en los equipos de asesores es el hecho que le hayan dado participación a su empresa (*Improfit*) en este juego. Ya no se elaboran únicamente piezas publicitarias, sino piezas que contengan una lógica de comunicación integral. Destaca también que hace cinco o diez años este trabajo estaba reservado únicamente a los publicistas. Además, agrega que hoy hay más profesionales en estos equipos. En cuanto a los cambios en el electorado, opina que éste ha pasado a ser consumidor de información, de publicidad y constructor de reputación de terceras partes. Esto va a depender del margen de actuación que le da el político a los electores.

Diego Silva no logra identificar si hay más profesionales desempeñando esa tarea o no, lo que sí señala es que los asesores hoy tratan de generar una comunicación con identidad propia. El asesor aclara que si se trabaja con un candidato que ya se sabe que no va a ganar, se tiene una libertad de acción mayor. Resalta que el pilar de una campaña es, sin duda, el candidato.

Para Silva, el electorado está cada vez menos formado y politizado; cada vez más individualista y apartidario. A pesar que el electorado cambió, los políticos no: continúan con el mismo discurso, pero se han olvidado de militar. Es por esta razón que Silva afirma que el electorado pide una mayor cercanía al candidato.

Según **Francisco Vernazza** hay un lento avance hacia una mayor densidad profesional en los equipos de asesores. “De a poco hay un corpus de reflexión sobre la política, las elecciones y la comunicación, que hace que el aire que se respira sea otro”. Agrega además que la forma de actuar con la prensa es más ordenada y pensada que antes.

Observa un gigantesco cambio en el electorado, que atribuye a la desaparición de la batalla ideológica. El acceso a la información también

¹⁷ Ver Anexo. Pág.106

influye en este cambio que se transita. Para Vernazza, “la política perdió épica: es una función más natural de la vida social, menos trascendente”.

Herramientas y nuevas tecnologías

En este apartado se enumerarán las herramientas y nuevas tecnologías, así como también los usos que estas tuvieron en la campaña de 2009.

El equipo que integró **Inés Besada**, trabajó a diario con consultoras de opinión pública. Asimismo, cuando había datos interesantes, se los convertía en noticia. En la campaña de Lacalle las nuevas tecnologías ocuparon un lugar fundamental, a pesar que Besada observa que todavía los políticos más añosos y con más trayectoria siguen sin encontrar un objetivo específico. De todos modos Besada tiene una opinión optimista, cree que en cinco años puede haber un cambio radical gracias al Plan Ceibal¹⁸ (computadoras portátiles con conexión a Internet, entregadas a los niños y a sus maestros de escuelas públicas y algunas privadas).

Alejandro Butler considera que cuanto más se utilicen las herramientas y nuevas tecnologías, mejor. Para él, las limitaciones dependen exclusivamente del presupuesto. Admite que el lugar que ocupan las nuevas tecnologías es, sin duda, cada vez mayor. Para ilustrar esto, cita el ejemplo de la campaña de José Mujica que, a pesar de haber cometido ciertos errores, estos fueron superados gracias al buen manejo de la herramienta “Pepetalcuales.com”.

El equipo de trabajo de **Diego Silva** utilizó herramientas y nuevas tecnologías durante toda la campaña. Esto lo ayudaba a confirmar ciertas hipótesis y medir resultados. Admite tener mucha gente trabajando en el área digital. Una muestra de esto es que prácticamente no invirtió dinero en prensa escrita. Le dedicó el 25% de su presupuesto a lo digital y afirma que, de ser posible, hubiese invertido el 50%. Considera que con la herramienta Facebook el candidato puede llegar a los ciudadanos de una manera sencilla y a muy bajo costo. Desestima a la prensa, ya que dice que no cumple su función de medio de comunicación, por lo cual hay que salir en busca de nuevos espacios.

En la campaña donde **Francisco Vernazza** participó como asesor, se utilizaron herramientas como encuestas de opinión pública para medir la intención de voto, lo cual permitió también medir resultados. Como se mencionó anteriormente, el uso del blog “Pepetalcuales.com” fue fundamental durante la campaña. Afirma que los partidos que estaban en Internet lo hacían por moda y por onda y no con un objetivo puntual. Entendió que en su caso, trabajar la imagen de Mujica era una prioridad.

¹⁸ Ver Anexo. Pág. 107

El comunicador organizacional en un equipo de asesoría

Este apartado resulta fundamental para comprender el rol que juega actualmente el comunicador organizacional en la asesoría en comunicación política.

Inés Besada no supo identificar una persona que cumpla el rol del comunicador organizacional durante las internas en el sector de Lacalle. Agrega que quien controlaba la campaña era el candidato y cambiaba todo según su criterio. Menciona las pugnas de poder que existen dentro del partido.

Alejandro Butler considera que el comunicador organizacional definitivamente aporta un diferencial en el equipo de asesoría. Realiza una analogía entre el médico general y el comunicador organizacional: “el médico general recurre a especialistas cuando lo necesita”. Reconoce que hay que observar las prácticas en otros países y, obviamente, adaptarlas a la realidad de nuestro país.

Diego Silva considera que en este trabajo es un rol fundamental y no existe, lo van cubriendo diferentes personas involucradas que no se dedican a eso profesionalmente. Admite que no hay una cabeza que organice todo y que “falta una persona que se encargue de hacer que todo funcione como debe funcionar, potenciar el capital humano para disminuir el margen de error”.

Francisco Vernazza sospecha que el comunicador organizacional es una versión actualizada de lo que antes se llamaba relacionista público. Considera que sí aporta un diferencial al equipo de asesoría, pero no deja de ser una disciplina más que ayuda a entender los comportamientos humanos.

ii. Políticos

Breve reseña de los entrevistados

Pedro Bordaberry (Partido Colorado) es Doctor en Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Trabajó gran parte de su carrera en el ámbito privado y se desempeñó como docente en varias universidades del país. Fue nombrado subsecretario de Turismo a los 39 años. Nunca antes había ocupado un cargo político. Al año asumió tres ministerios: Turismo; Industria, Energía y Minería; y Deporte y Juventud. La primera vez que se presentó como candidato del Partido Colorado fue para las elecciones municipales de mayo de 2005 en Montevideo. Volvió al escenario político para las elecciones nacionales de 2009, donde fue candidato a la Presidencia. Actualmente se desempeña como Senador de la República.

Luis Alberto Lacalle (Partido Nacional) es Doctor en Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Fue candidato y elegido convencional en el 62' con 21 años. Después se postuló a diputado en el 66' en tres departamentos. En el 71' fue electo diputado hasta el 84', cargo que debió dejar en 1973 por la disolución de las Cámaras tras el golpe de Estado. Fue electo Presidente en el 89' y se desempeñó como tal entre 1990 y 1995. Fue candidato a la Presidencia en las elecciones nacionales de 2009. Actualmente es Senador y Presidente del directorio del Partido Nacional.

Pablo Mieres (Partido Independiente) es Doctor en Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Su trabajo profesional ha sido principalmente como sociólogo y politólogo. Ingresó a la política de joven a los 19 años en la época de la dictadura, en el Partido Demócrata Cristiano (PDC), donde fue secretario general de la juventud desde el 83' hasta el 90'. Fue secretario político del PDC hasta febrero del 95'. Más tarde, en el 96', se integró al Nuevo Espacio de Rafael Michelini junto con un grupo de compañeros que venían del PDC. En el 2001 cuando Michelini regresó al Frente Amplio, Mieres fundó el Partido Independiente. Fue candidato a la Presidencia por el Partido Independiente en las elecciones nacionales de 2009, así como también en las de 2004, y diputado en el período 1999-2004.

Mónica Xavier (Frente Amplio) es Médica con Postgrado en Cardiología de la Universidad de la República. Formó parte de la dirección del Partido Socialista en el último tramo de la clandestinidad y desde hace tres períodos consecutivos es Senadora de la República.

La asesoría según los políticos

En este primer apartado se busca conocer cómo ven los políticos a la asesoría en comunicación política; cómo trabajan con los asesores; qué lugar les dan; y qué profesionales consideran que deben estar incluidos en sus equipos de trabajo. Además se procurará conocer cuáles fueron los cambios en estos últimos diez años.

Para **Pedro Bordaberry** la asesoría resulta necesaria. Señala que dicha opinión puede cambiar de acuerdo a un tema generacional “yo creo que la generación mía la entiende como muy importante y creo que la generación anterior no”. Admite haber trabajado con un asesor en comunicación, un asesor en imagen y una licenciada en marketing. Busca profesionales calificados para esta tarea, sin importar su ideología política. Considera que agregaría al equipo de profesionales con los que trabaja, un periodista.

En cuanto a la asesoría permanente y la de campaña, Bordaberry considera que en esta última se necesita más gente porque el trabajo es más intenso. A la hora de pensar una estrategia, se trabaja en equipo y se ajusta cuando resulta necesario.

Con respecto a la relación entre los integrantes de su equipo de asesoría, Bordaberry declara tener una sola regla: “nos decimos todo lo que pensamos”. El candidato valora recibir un *feedback* que sea objetivo, más allá de ser positivo o no.

Si bien ha notado cambios hacia una mayor profesionalización en la asesoría local, considera que aún falta saber más de Comunicación. Bordaberry entiende que una cosa es saber de Política y otra cosa es saber comunicar correctamente. “La comunicación hoy es mucho más importante de lo que era antes. No valorar la importancia de esto es un gravísimo error”.

Con respecto a los límites que tienen los asesores a la hora de realizar esta tarea, Bordaberry entiende que, si bien a veces ellos se sienten en el derecho de poder incluirse en la decisión política, esto no resulta del todo acertado. Valora que no pretendan hacer de él un candidato que no es, porque no sólo no es correcto sino que sale mal. “Los asesores en comunicación pueden llegar a resaltar las virtudes y ayudar a corregir lo que hacemos mal, pero no crear un personaje porque los estudios de mercado así lo quieran”.

Para **Luis Alberto Lacalle**, la actividad política tiene que ser moderna en la utilización de los medios que da la época. Además, cree que hay que utilizar todos los medios técnicos, entre los que se encuentran los encuestadores y asesores. Cuando estos últimos tienen especialidades, es cuando más útiles le resultan y aclara que “quien se ocupa de imagen no se ocupa del concepto”. Valora el asesoramiento puntual en diferentes áreas de *expertise* y, además, la incorporación de técnicos en el equipo de trabajo. Reconoce que

“se acabó el tiempo donde el político creía que sabía todo lo necesario, por lo tanto es necesario delegar y abreviar en el conocimiento de los demás”.

El Partido Nacional cuenta con el Instituto Manuel Oribe, que formó para “tener un centro de pensamiento subjetivo y parcial, pero en el cual logramos adquirir una masa crítica de conocimiento especializado desde el primer día por Ministerios”. Es de aquí que Lacalle “contrata” a muchos de los técnicos y profesionales con los que contó para su campaña en las elecciones pasadas.

Cuando se le pregunta si hubo cambios en la conformación de su equipo después de las internas, Lacalle confiesa que “se incorporó un poquito más de peso, pero nada muy grande”. La dinámica de trabajo en las pasadas elecciones consistía en reuniones semanales con el equipo. Admite que no existen asesores neutros en cuanto a la ideología política. “Lo que tiene que tener es independencia por más que sea partidario... Pero si no está con la camiseta puesta, no puede venir”. Valora que el asesor tenga “distancia y perspectiva” como para poder marcarle sus errores.

En cuanto a la asesoría permanente y la de campaña, Lacalle declara que “los partidos políticos recién ahora van a poder experimentar acerca de tener asesores permanentes, porque por primera vez vamos a tener recursos permanentes del Estado, ya que se votó una ley que va a dar a los partidos ayuda financiera”. Cree que la calidad de la asesoría está estrechamente relacionada con qué tan bueno sea el asesor desde el punto de vista profesional.

En su equipo de asesores no pueden faltar: alguien que sepa leer las encuestas y, permanentemente, un encargado de prensa. En cuanto a la figura de un publicista, considera que es necesaria pero únicamente estando en campaña. Entiende que es importante recordar que los partidos se componen de sectores: “muchas veces la vida se vive más intensa en Nacional, Peñarol y Wanderers que en la AUF”.

Al momento de diseñar una estrategia, Lacalle compara al rol del asesor con un frontón: “uno le tira la pelota y ve como vuelve”. Agrega que se trata de una dinámica en equipo, ya que se reunían a pensar. En cuanto al foco que deben tener los asesores, Lacalle considera que éste dependerá de la campaña y las circunstancias. En las elecciones pasadas, Lacalle hizo hincapié en el tema de la seguridad ya que las encuestas lo revelaron como prioridad. Declara que puede existir cierta tensión natural entre el equipo de asesores y el candidato.

Observa que la asesoría se ha hecho más frecuente y habitual en todo el mundo y agrega que el Uruguay no está ajeno a eso. Cree que debería haber más asesoría política en el ámbito empresarial. Afirma que la última palabra la tiene siempre el candidato porque es quien sabe o cree saber. “No me den consejos que sé equivocarme sólo”.

Pablo Mieres reconoce la importancia de la asesoría en comunicación política y cree que el mundo camina hacia una profesionalización de la asesoría técnica. Considera que es algo mucho más integral que tiene que ver “con el discurso del candidato, con la elección de los énfasis de los temas, con el seguimiento de la campaña, con el análisis de los adversarios; la publicidad es un componente más, es un instrumento”.

Cuando llega el momento de armar su equipo de asesores, Mieres evalúa la oferta y elige aquellos profesionales que, a su criterio, puedan brindar un servicio integral. Con respecto a la ideología, Mieres dice que no importa tanto la afinidad política, sino que el asesor “crea o tenga confianza en el candidato o la opción política”.

Si bien la asesoría permanente es la menos frecuente, él considera que queda un aprendizaje por hacer: los partidos necesitan una asesoría prolongada en el tiempo, es decir, un seguimiento interelectoral. “La asesoría de campaña es vertiginosa, full-time, los tiempos son más cortos, la velocidad de respuesta tiene que ser mucho mayor; el asesor de campaña tiene que estar con mayor predisposición. En cambio la interelectoral es mucho más pausada, mucho más estratégica, hay más chances de corregir y de ser congruente. La asesoría de campaña tiene poco margen de error, cuando lo cometés, rebobinar tiene un costo alto”. Considera que lo que impide tener asesoría permanente es el factor económico.

Según Mieres, la clave de una campaña radica en el plantel político. Pero considera que en su equipo de asesores deben estar presentes: un responsable de prensa, un jefe de campaña, asesores de comunicación y técnicos, una comisión de programa y un equipo de recaudación y administración financiera.

Cuando llega el momento de trazar una estrategia inicial, Mieres admite que la línea política depende de los políticos, pero reciben el aporte de los profesionales que están trabajando en la campaña. Según Mieres, el equipo de asesores se encarga específicamente de “la presentación estética, el discurso, el tono, las prioridades del discurso, el perfil del candidato y la vestimenta”. Para él, estas variables son motivo de conversación y discusión frecuente durante la asesoría global e integral y agrega que el Partido Independiente siempre apunta a que haya una fundamentación de lo que se hace.

En su caso, la relación con el equipo de asesoría estaba caracterizada por el seguimiento y la discusión. Para Mieres la asesoría política cambió y se legitimó mucho en los pasados diez años. Para el político, se han incorporado conceptos como “marketing político” así como también se ha ampliado el asesoramiento. Define que en toda campaña hay tres grandes actores “los medios, las encuestas y los asesores de campaña, que cada vez tienen un peso más sustantivo”.

En cuanto a las sugerencias que se le pueden realizar a los asesores, Mieres dice que “tú podés hacer un buen maquillaje, pronunciar los rasgos favorables y disimular los negativos, pero no es una máscara, no podés inventar un candidato... Donde no hay, no aparece”. Para Mieres, queda claro que la conducción de la estrategia política es responsabilidad del candidato. De este modo, la estrategia de comunicación debe alinearse con la estrategia política.

Mónica Xavier considera que la asesoría política es “imprescindible”. Admite que los costos que tiene la asesoría muchas veces se reducen a las instancias pre-electorales y electorales por razones de falta de personas que brinden este servicio. Afirma que sería ideal que la asesoría en un partido fuera permanente.

En su partido a la hora de comenzar a trabajar con asesores, “se sale a buscarlos”. En su caso, la incorporación de asesores en la presentación pública y en la comunicación de su partido fue un planteo de la propia estructura y de los afiliados, quienes según Xavier veían “dificultades organizacionales”. Sin embargo, confiesa que “nunca hubo voluntad política de verse a sí mismo desde el punto de vista organizacional... De alguna manera los partidos tratan de protegerse, incluso de sus propios miembros que tienen visiones críticas sobre las dificultades de la comunicación interna”.

Con respecto a la ideología del asesor, Xavier considera que esta es “secundaria a los antecedentes técnicos” y que lo que se busca es que sea un buen profesional. Para Xavier, la asesoría de campaña busca captar la mayor adhesión ciudadana y es el momento en donde hay que “ganar o ganar”. En cambio, lo que se busca en la asesoría del período inter-eleitoral es una inserción diferente, con mayor profundidad. “Se supone que no hay mejor figura que la del militante para la asesoría en el período interelectoral, pero no es tan así”.

Profesionales tales como publicistas o expertos en el área organizacional, así también como relevadores de opinión pública, son los referentes que deberían estar en un equipo de asesoría según Xavier. Al momento de trazar una estrategia, “se hace una cuestión en conjunto”. Considera que hay temas tales como la aceptación de determinados dirigentes del partido que podrían ser tratados específicamente por un equipo de asesores en campaña.

En el partido de Xavier existen reuniones semanales con el directorio, donde se discuten cuestiones políticas y de estrategia; para luego emitir un informe. “El área de comunicación e imagen dentro del Partido Socialista se trabaja de manera muy integrada y a ritmo cotidiano. Se discute sobre los afiches, cartelera de vía pública, el diseño de las listas, entre otras cosas”.

Aunque el equipo de asesores cambie de campaña en campaña se tiene confianza en lo que se elabora, aunque nunca se deja de tutorear completamente; se actúa en conjunto.

La estrategia a nivel de campaña se pauta una vez y no se modifica drásticamente, pero sí se incorporan aspectos nuevos y ahí “vienen las discusiones; hay quienes se sienten avasallados y otros lo ven como un instrumento más o un apoyo y ven más objetivamente la situación desde afuera”. Xavier admite que “hay aquellos que saben que no hay más remedio que tener asesoría, pero después vienen y no les gusta lo que les dicen los asesores”. La edad no influye en absolutamente nada, es una cuestión de “impronta personal”.

Hay ciertos lineamientos sector-partido que se intentan continuar. Lo que siempre hace el presidenciable es decir cuál es la postura frente a cada tema y luego cada uno de los sectores toma el tema y lo trata con el énfasis que cree es conveniente; “traduciéndolo a su estilo y con el diseño que prefiera”.

Según Xavier, la asesoría política en estos últimos años se ha profesionalizado bastante, “ha cambiado y mucho”. Ella entiende que hoy no debe haber ningún sector político que no requiera de asesoría en instancias electorales. Vivimos en un mundo cada vez más mediático, “si no tenés algunos criterios básicos que no hay por qué tenerlos siendo político, a veces podés cometer algunos errores importantes en una campaña”.

Es muy importante para la Senadora, en este país que es tan chico, ser muy cauto, “para que se guarde el estilo de respeto que es necesario sin duda en una democracia y que además se vuelve imprescindible”. Xavier ha visto que muchas veces los asesores o los propios candidatos miran campañas de otros países que se dan en otros contextos y aclara que se debe tener mucho cuidado con ese tipo de asesoría, porque puede equivocarse y bastante.

Si hay algo en lo que los asesores no tienen lugar es en “las decisiones de los objetivos políticos”. Si nos proponemos “x” cosa, entonces que los asesores colaboren con que eso suceda. Desde el punto de vista discursivo, Xavier aclara que el asesor puede opinar siempre, pero sin perder de vista que lo va a hacer un candidato con ciertas características que no pueden dejarse de lado o se desdibuja su imagen como persona y como candidato.

Manejo de crisis

En este apartado lo que se buscó fue conocer cómo se opera en situaciones de crisis durante la campaña desde la interna del sector político, a través de la experiencia de los entrevistados.

Ante cualquier tipo de crisis o supuesta crisis **Pedro Bordaberry** llama a todos sus asesores y tratan de recabar la mayor información posible que haya salido en los medios. De este modo cubren todas las ‘raíces’ que pueda tener el rumor para subsanarlo de la mejor manera.

Para el candidato “la política es anticipación siempre”, y es por esto que antes de comenzar una campaña hay que “poner sobre la mesa todas las posibilidades de crisis”.

Luis Alberto Lacalle hace referencia al “teléfono rojo”: cuando sucedía algo imprevisto, ya sea un ataque, un error de táctica, una crítica o un suceso externo, había un comando que se reunía inmediatamente y había momentos en que estaba siempre reunido. Ese comando estaba compuesto por gente en cuyo criterio confía Lacalle, lo más importante, según él, es el “poder contestar enseguida, porque si no queda la opinión del otro”. En este momento el asesor tiene lugar; él analiza el mensaje, decide quién lo dice y cómo decirlo.

Pablo Mieres, no admite haber tenido muchas situaciones de crisis, por lo que tampoco tenían una operativa de comando de crisis. Su desafío era al revés, ya que pocas veces estaban en el centro del espectáculo, por ende no se generaban mayores problemas. Si surgía alguna cuestión directamente pensaban una solución en conjunto con quienes se encargaban de la comunicación.

Mónica Xavier explicó que cuando surgía algún tipo de inconveniente se reunía el comando de campaña, primero su integración política y después “va a los asesores y ahí se evalúa”. Admitió que hay campañas que salen ordenadas y otras que no y cuando comienza a transcurrir el tiempo se dan cuenta que no hay forma de darle coherencia. “No siempre está todo previsto, en las campañas más importantes no siempre ha habido un equipo de respuesta rápida”. Entiende que el equipo no solo tiene que tener unidad política sino también la capacidad de responder y de “salir con creatividad”.

Equipos de asesores y electorado

Para comprender mejor el rol que le asigna el político al asesor es fundamental entender qué cambios observan en el equipo de trabajo y en el electorado.

Pedro Bordaberry no tiene dudas que se han producido cambios en los equipos de asesores en estos últimos años. Cree que “la generación nuestra somos más de trabajar en equipo, y la generación anterior como Lacalle, Sanguinetti o Batlle, son más de trabajar individualmente, pero creo que es porque se criaron en una época en que no había Internet, ni TV, ni nada, y el programa era ir a ver al candidato a hablar a la esquina”.

Es por este motivo que también ha observado transformaciones en el electorado. “Hay un gran cambio en la forma de recibir la información; antes era mucho más analítica, uno escuchaba y razonaba con la persona, hoy en día es más estímulo-respuesta con las redes sociales”. Bordaberry cree que va a volver a ser de ida y vuelta, se va a personificar la masa.

Luis Alberto Lacalle ha visto la incorporación de sociólogos, estadígrafos, egresados de Ciencias Políticas, que son disciplinas que antes no existían en los equipos de asesoría política. Sumado a esto, observa también gente joven que le suma a la cuestión una cuota de dinamismo.

Sin embargo no cree que el electorado haya cambiado; sí admite que la sociedad ha cambiado y es por esto que destaca a la sociología como un arma en el equipo de asesoría. “Ha cambiado el concepto de familia, cambios para peor en la escuela pública; se ha deteriorado todo en cuanto a valores”.

Pablo Mieres admite que los equipos de asesores han mejorado, “son más profesionales. El principal cambio es esa idea más integral de lo que implica el asesoramiento”. Comienza a aparecer con mayor frecuencia un analista de datos de las encuestadoras que lee entre líneas lo que está sucediendo en la sociedad.

El electorado, para Mieres, ha cambiado de manera progresiva, “lenta pero constante desde la salida de la dictadura”. El proceso de cambio era bien claro: “aumento del voto a izquierda y pérdida de votos de los partidos tradicionales, en el 2009 se nota que hay una reducción leve del voto al FA y el aumento lo comemos una parte nosotros y otra parte los partidos tradicionales. Hay espejismos como el que el FA había crecido, pero no, el FA en la primera vuelta del 2004 sacó el 50.5% y en la primera vuelta del 2009 sacó el 48%, perdió 2 puntos y algo. También hay otro espejismo que es el crecimiento del PC, lo que hay es un vaso comunicante entre blancos y colorados, donde prácticamente todo lo que creció el PC lo perdió el PN. Quiere decir que ese proceso de cambio que tenía una sola dirección se frenó, pero fue constante desde el 89’ hasta el 2004. El FA crecía 2% cada año, cada vez que llegaba a las elecciones crecía un 10%”. Mieres entiende que

esto sucedió debido a: la crisis de 2002, el cansancio que tenía la sociedad, el desgaste de blancos y colorados, la falta de renovación en general y generacional, una actitud muy inteligente del FA de una oposición pura y dura, y una larga lista de etc.

Mónica Xavier detectó que todo lo que tiene que ver con el mundo de lo digital ha cambiado mucho. Veíamos campañas sin dinamismo, que hoy son completamente diferentes y esto se debe al fenómeno Internet y también al rol que han ido adquiriendo los asesores.

Xavier entiende que el crecimiento del FA demuestra cambios en el electorado, que crece, pero que lo hace más que nada en sectores populares. Los dos dirigentes: Vázquez y Mujica son los responsables que esto sucediera y también se debe a “una fuerza política mucho más cercana a la ciudadanía”.

Herramientas y nuevas tecnologías

En este apartado se enumerarán las herramientas y nuevas tecnologías, así como también los usos que éstas tuvieron para la campaña de cada uno de los entrevistados.

Pedro Bordaberry declaró: “después que termina la campaña todos nos vamos para casa”. En el transcurso de esta, trabajaron con *Cifra* y con *Interconsult*; realizaron *focus group*, encuestas para saber en qué posición estaban y para saber también cuáles eran los temas que más preocupaban. En las elecciones de 2005 contrataron el sistema de *Tracking* que Botinelli brindaba, les daba mucho resultado, pero les era muy costoso, por lo que no pudieron volver a utilizarlo.

Las nuevas tecnologías para el PC ocupaban un 100%. El Senador afirma que fueron quienes más utilizaron Internet, Facebook, y vieron que muchos adoptaron lo mismo para su campaña. “Nos pareció que Internet tiene la mejor relación precio-llegada a la gente y ese fue el motivo principal de su uso”. También acudieron a la TV, radio, cara a cara, pero no fueron a los diarios, ni utilizaron el recurso de los mensajes de texto porque les pareció invasivo.

Luis Alberto Lacalle utilizó herramientas como encuestas telefónicas; así como también la comunicación informática. Entiende que el problema que tienen los medios masivos como Internet es que no se sabe a cuántos se llega, pero no por este motivo hay que dejar de recurrir a él. Lo importante es que se trabaje de un modo “interactivo, atractivo e interesante”.

Pablo Mieres admitió haber utilizado todas las herramientas que ellos conocen para las campañas anteriores. De todos modos nunca tuvieron un servicio de una consultora de opinión pública permanente por razones de presupuesto. La agencia *Improfit* los proveía de un medidor de audiencia para definir la pauta de propaganda y para saber qué impacto tenía lo que hacían. También utilizaron Facebook, y página web. Mieres declara que las nuevas tecnologías no ocuparon tanto como el que deberían haber ocupado: “yo me creé un lugar de Facebook, pero entraba tarde, mal y nunca, no lo trabajé, colecciono amigos, pero... creo que hay una sensación que se puede estar dando allí una batalla por el apoyo y por las dudas, yo tengo amigos pero no mando *inputs*, por ahora hay que estar pero no es más que esto”.

Mónica Xavier comentó en la entrevista que siempre hay un relevamiento de cuál es la situación de partido primero; cómo ve la gente al partido con elementos cuali y cuantitativos.

Con respecto a las nuevas tecnologías cree que hay un corte generacional. “Hoy la militancia es menor y con un teclado vos llegás en un instante a muchísima gente que no alcanzarías de otra manera; es una forma de contacto de la que en los tiempos actuales no podemos prescindir”.

El comunicador organizacional en un equipo de asesoría

Este apartado resulta fundamental para comprender el rol que juega actualmente el comunicador organizacional en la asesoría en comunicación política bajo la óptica de los políticos.

Pedro Bordaberry no conocía el término “comunicador organizacional”, supuso que son quienes organizan la comunicación. Una vez aclarado el significado identificó esa tarea en su asesor Andrea Russo (Licenciada en Marketing). Cree que sí aporta un diferencial, porque “en este país todos confunden la tarea de un periodista, la tarea de un publicista, el armado de un político”. Pero de todos modos cree que vamos hacia una mejor profesionalización.

Luis Alberto Lacalle tampoco conocía a qué se dedica un comunicador organizacional, pero al definirlo en la entrevista, comprendió que es muy necesario, pero no sabe si dentro de un partido político, ya que “los partidos nuestros no son como los partidos europeos: disciplinados con normas que se cumplen internamente. Como nuestros partidos son multisectoriales a veces es difícil organizar, ahora en los sectores sí lo veo”.

Pablo Mieres cree que el comunicador organizacional tiene una mirada mucho más integral, “el publicista es mucho más específico; pero en realidad el de corporativa es más estratégico, más profundo, más de reflexión político organizativa y tiene un papel específico”.

Mónica Xavier no estaba al tanto de lo que hace un comunicador organizacional. En la entrevista se intentó explicar el rol que jugaría a nivel práctico y ella entiende que: “uno puede tener una definición teórica del rol, pero después hay que ver cómo funciona en una estructura como la del partido político, que es muy cerrado, muy hermético”. De todos modos sí cree que hay que regularizar y tener un área profesionalizada: “hay que administrar necesidades y tensiones a la interna de los partidos que siempre estuvieron haciendo ‘la suya’”. Le parece interesante, pero aún le queda un espacio de duda sobre cómo funciona en ese terreno árido.

A continuación se presenta una breve reseña de los politólogos y los líderes de opinión entrevistados ya que resulta pertinente conocer de qué disciplina provienen para así poder tener en cuenta el contexto en el cual están insertas sus opiniones que luego serán incorporadas en el análisis.

iii. Politólogos/Consultores

Daniel Chasquetti es Licenciado en Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Es Magíster en Ciencia Política y candidato a Doctor. Desde 1994 trabaja en el Instituto de Ciencias Políticas en la Facultad de Ciencias Humanas y es docente de la maestría y la licenciatura. Como investigador ha publicado diferentes artículos relacionados con el funcionamiento del gobierno; el Poder Legislativo; los partidos y las elecciones. Sin embargo nunca ha participado como asesor directo de un candidato.

Juan Carlos Doyenart es Ingeniero Agrónomo, aunque nunca ejerció. Se dedicó a la estadística, fue catedrático de Estadística de la Universidad de la República y de la ORT. Se ha dedicado a la investigación de mercado durante 30 años. Fue militante político y encargado de dos campañas electorales. Empezó con unos sociólogos una consultora y después ingresó a *Equipos Consultores*, donde trabajó durante ocho años y después abrió *Interconsult* que ha participado activamente en las últimas tres elecciones. Además de realizar encuestas ha hecho asesoramiento a candidatos específicos.

Luis Eduardo González es director y co-fundador de la consultora *CIFRA*. Es Doctor en Ciencias Políticas de Yale University y Magister en Sociología de la Fundación Bariloche, Argentina. Profesionally se ha dedicado a estudiar públicos de distintos tipos. La parte más visible de su trabajo tiene que ver con campañas electorales.

Ignacio Zuasnabar es Sociólogo egresado de la Universidad Católica del Uruguay. En el año 1997 egresó y se fue a estudiar a España hasta el año 2001. Estudiando su carrera comenzó a trabajar en *Equipos Mori* en una pasantía de pocos meses que se fue renovando. Cuando vuelve de España le ofrecen un cargo en la dirección y hace 18 años que trabaja allí, en opinión pública.

iv. Líderes de Opinión

José Arocena es Doctor en Sociología por la Escuela de Estudios de Ciencias Sociales de París. Durante los pasados 35 años se desempeñó como profesional fundamentalmente en Francia y en Uruguay. Su tema de especialización son los estudios organizacionales y las teorías del desarrollo. Además, es profesor en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay.

Mónica Arzuaga es Magíster en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica del Uruguay. Posee también un título de posgrado en Sociología. Su desempeño profesional ha sido siempre en torno a la sociología de las organizaciones, al análisis político y la comunicación política. Trabaja desde hace 17 años en comunicación política en la consultora *Cifra*. Es profesora y directora del Departamento de Comunicación Organizacional de la Universidad Católica del Uruguay.

Eduardo Botinelli es Sociólogo, recibido en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Actualmente se encuentra terminando la Maestría en Sociología del Desarrollo también en la UDELAR. Se ha desempeñado en varias áreas de consultoría política: como encuestador, supervisor y editor de encuestas. Desde el 2003 se dedica al análisis de la opinión pública y electoral.

Jaime Clara es Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. Trabajó en comunicación organizacional durante casi 10 años a nivel de cooperativas agrarias y durante un tiempo en la universidad donde cursó sus estudios. Además de trabajar en radio y en televisión, ha asesorado a dirigentes políticos como Hugo Batalla, Álvaro Ramos y Pablo Mieres así como también al Ministerio de Ganadería.

Grillas comparativas

A continuación se encuentran dos grillas que presentan los perfiles de asesores y políticos entrevistados. A partir de conocer su profesión, su experiencia, y la cercanía con la comunicación organizacional, estaremos en condiciones de establecer ciertos patrones en cuanto a los enfoques que ellos poseen sobre esta temática. Vale aclarar nuevamente que las conclusiones inferidas aquí no nos permiten generalizar, sino que se remiten únicamente a la muestra que nosotras estudiamos.

Asesores

	Perfil profesional	Experiencia laboral relacionada a la comunicación política	Partido y político al que asesoró	Al momento de la entrevista ¿conocía el rol del comunicador organizacional?	¿Considera que aporta un diferencial en el equipo de asesoría?
Inés Besada	Egresada Comunicación Social en la UM	No	Partido Nacional - Luis Alberto Lacalle	Sí	No lo sabe
Alejandro Butler	Lic. Comunicación Social en la UCU	Sí	Partido Independiente - Pablo Mieres	Sí	Sí, definitivamente
Diego Silva	Lic. Comunicación Social en la UCU	Sí	Partido Colorado - Pedro Bordaberry	Sí	Sí, es fundamental
Francisco Vernazza	Publicista	Sí	Frente Amplio - José Mujica	Sí	Sí, pero no es fundamental

Observando las profesiones, vemos que tres de los cuatro asesores son egresados de la carrera de Comunicación Social. Esto puede indicar cierta tendencia hacia la profesionalización del asesor a la hora de encargarse de esta tarea. Butler es un referente local en lo que respecta a comunicación organizacional, los demás asesores entrevistados trabajan en publicidad y dos de ellos (Silva y Vernazza) son publicistas de renombre aunque con diversas trayectorias en el mercado local. Como podemos observar no fue común que los políticos contraten a comunicadores organizacionales para encargarse de sus campañas, ya sea por falta de “oferta” en el mercado, por el desconocimiento de nuestra disciplina o por ambas razones.

Si bien Butler, Silva y Vernazza tienen experiencia previa asesorando a candidatos o a partidos políticos, la realidad es que el tipo de asesoría que brinda Butler se presenta como más integral debido a que trabaja desde la perspectiva de un comunicador organizacional, haciendo un diagnóstico y un

plan, donde se proponen varias acciones, en que la publicidad no es más que un recurso para cumplir con los objetivos.

También hay que considerar el factor edad, allí notamos que los tres asesores más jóvenes (Besada, Silva y Butler) son los que cuentan con formación universitaria en comunicación. Por otro lado, Vernazza cuenta con formación universitaria en sociología, pero no por esto hay que subestimar su trayectoria y experiencia en comunicación. Lo ideal a la hora de asesorar en comunicación política es contar con una buena formación académica sumado a una experiencia sólida en la práctica que permita comprender ciertas dinámicas en un tipo de organización tan complejo como es el partido político.

Tres de los cuatro entrevistados asesoraron al candidato durante toda la campaña, con excepción de Besada, quien trabajó solo durante las internas. Esta continuidad en el estilo de asesoramiento, contribuye a la coherencia y a la homogeneidad en la ejecución de la campaña. Si bien Besada no era la asesora principal de Lacalle, suponemos que su continuidad en el equipo luego de las internas podría haber repercutido en forma positiva en las tareas que ella desempeñaba y, como consecuencia, en la campaña en sí misma.

De forma unánime, los asesores admiten conocer el perfil profesional de un comunicador organizacional y esto, como veremos a continuación, es un diferencial del grupo con respecto a los políticos entrevistados. Cuando se les preguntó si consideraban que el comunicador organizacional aportaría un diferencial al equipo de asesoría, las respuestas fueron variadas. Por un lado tenemos a Butler y Silva quienes coinciden en que definitivamente aportaría un diferencial al equipo. Por el otro, tenemos dos posiciones contrapuestas: Besada, con su corta trayectoria, quien admite que no sabe si aportaría un diferencial; y Vernazza, que proviene de la escuela de publicidad, quien reconoce que sí aportaría pero que no es algo fundamental.

Políticos

	Perfil profesional	Cargo Político del partido al que pertenece	¿Considera que la asesoría en comunicación política es necesaria?	Al momento de la entrevista ¿conocía el rol del comunicador organizacional?	¿Considera que aporta un diferencial en el equipo de asesoría?
Pedro Bordaberry	Doctor en Derecho y Ciencias Sociales de la UDELAR	Senador - Partido Colorado	Sí, resulta necesaria	No	Sí
Luis Alberto Lacalle	Doctor en Derecho y Ciencias Sociales de la UDELAR	Senador - Partido Nacional	Valora la asesoría puntual	No	Sí, es muy necesario
Pablo Mieres	Doctor en Derecho y Ciencias Sociales de la UDELAR	Ex Diputado - Partido Independiente	Reconoce la importancia de la asesoría política	Sí	Sí
Mónica Xavier	Médica con Posgrado en Cardiología de la UDELAR	Senadora - Frente Amplio	Sí, es imprescindible	No	Sí, pero tiene ciertas dudas

Como podemos observar en la tabla, están representados tres de los cuatro candidatos presidenciales que se presentaron en las elecciones de 2009. No entrevistamos al actual Presidente José Mujica, debido a que al momento de realizar el trabajo de campo su agenda estaba muy ocupada. Sí a Mónica Xavier para tener una aproximación a cómo se procede en su partido. Todos los candidatos estudiaron en la Universidad de la República.

Lacalle, Xavier y Bordaberry provienen del mundo de la política por sus antecedentes familiares. Sin embargo, este último recién a sus 39 años lanza su carrera política. Mieres es un intelectual que está muy vinculado al mundo académico y posee varios años de militancia en su haber, pero dista bastante de los otros tres perfiles.

Unánimemente, los senadores y el ex diputado opinan que la asesoría en comunicación es imprescindible a la hora de planificar una campaña. Sin embargo, sólo Mieres conoce el rol del comunicador organizacional. Esto, creemos, puede deberse a la cercanía que el político tiene con el mundo académico y con la Universidad Católica en particular, una de las pocas que ofrece esta especialización en nuestro país.

Luego de conocer el perfil profesional del comunicador organizacional, todos los políticos coinciden en que la participación de éste en el equipo de asesoría aportaría un diferencial. Si bien hubo matices, podemos inferir que los entrevistados piensan que el comunicador organizacional tendría un lugar en el equipo de asesoría.

CAPÍTULO II ANÁLISIS

Una vez presentado el punto de vista de cada uno de los políticos y asesores involucrados en las elecciones de 2009, estamos en condiciones de comenzar nuestro análisis que se basará principalmente en la relación entre estas dos partes. A su vez estará sustentado en las opiniones de politólogos y consultores, así como también de líderes de opinión referentes en el tema.

Cómo leer este análisis

La modalidad de lectura será intercalar producción de las autoras, con fragmentos de entrevistas y recuadros que contengan marco teórico vinculado. La idea es que esta combinación de formatos resulte en una lectura dinámica y atrapante.

¿Qué pasó en campaña?

Para llevar a cabo este análisis es necesario conocer a priori cómo se sucedieron los hechos en nuestro país durante el año electoral, y así luego profundizar en la conformación de los equipos e intentar responder a nuestra pregunta de investigación. En esta primera instancia nos centraremos en las opiniones obtenidas en las entrevistas a líderes de opinión, así como también de consultores y politólogos en lo que refiere a comunicación política.

Los cuatro partidos ofrecieron campañas diferentes en cuanto a contenidos, enfoques, “colorido” y desenlace. Desde el punto de vista comunicacional, estos líderes de opinión y politólogos coinciden en que la campaña del Partido Nacional fue la más turbulenta. ¿Por qué? Porque “hubo cinco o seis fuentes de asesoramiento que no se superponían, eran contradictorias”;¹⁹ “arrancó con un equipo, y luego de la interna donde le fue bien y ganó, dejó a ese equipo de lado y comenzó a trabajar con una agencia de publicidad [...] si pasás en limpio las decisiones de Lacalle, te queda ‘amateurismo’ porque no se puede cambiar el caballo a mitad del río”.²⁰ “Se fue empobreciendo, perdió impacto y eso se vio incluso en los votos”;²¹ “no fue sólo un problema de definición de estrategia, sino varios en simultáneo, uno que tiene que ver con el desempeño del candidato: hace un conjunto de expresiones que supongo no formaban parte de la estrategia; después el tema que en el PN se quisieron fusionar equipos; [...] y por último] la participación de consultores argentinos”.²²

¹⁹ Ver Anexo. Doyenart, Juan Carlos. Pág. 67

²⁰ Ver Anexo. Chasquetti, Daniel. Pág. 58

²¹ Ver Anexo. Arocena, José. Págs. 85, 86

²² Ver Anexo. Zuasnabar, Ignacio. Pág. 79

El caso del Partido Independiente es bastante particular: se trata de un partido joven, pequeño en cuanto a estructura y además, como dijimos anteriormente, no está dividido en sectores. Si bien no logró el objetivo de obtener una banca en el Senado, sí duplicó la banca de diputados. “Siguió sin encontrar el lugar [...] todavía no encontró el equilibrio para situarse en el lugar que quiere. Le faltó contenido”.²³ Sin embargo, “tuvo una planificación estratégica bastante interesante en un contexto político muy complicado”.²⁴ “El PI logró salir del anonimato, logró que los medios lo tuvieran en cuenta”.²⁵ “Los partidos chicos, son y se mueven con otros parámetros y es todo mucho más orgánico: mucha organización, gran profesionalismo y poca plata”.²⁶

La campaña del Frente Amplio se destacó no sólo por llevar a Mujica a la presidencia sino también por su profesionalismo. “Siguió una estrategia muy clara y su principal problema fue el comportamiento del candidato”.²⁷ Evidentemente Vernazza no tenía pleno control sobre las declaraciones, ni sobre el tono que el candidato mostraba cuando se enfrentaba a los medios de comunicación. Esto pudo haber operado como desventaja, mirado desde un punto de vista exclusivamente profesional, o como ventaja, profundizando la imagen de espontaneidad del candidato que tanto rédito tuvo según las mediciones de opinión pública.

La campaña del Partido Colorado “fue muy buena [...] hizo una muy buena estrategia, se apartó de la discusión Mujica-Lacalle y siguió con el mismo discurso que tenía desde 2005”.²⁸ “Fue bastante innovadora dentro de las otras campañas”.²⁹ “Es un ejemplo de un grupo profesional y muy consistente, con una estrategia que siguió siempre”.³⁰

Comparando resultados, afirma Botinelli: “todos los partidos perdieron, menos el Partido Colorado, porque se pusieron metas que no tenían que ponerse: para el FA, la meta era ganar en primera vuelta; para el PN, la meta era ganarle al FA y superar los votos de 2004 y el PI tenía como meta llegar al Senado”.³¹

Luis Eduardo González define dos criterios de éxito en una campaña: “uno, que es absoluto [...] que es quién ganó...” y otro relativo, que se refiere más bien a cómo anduvo la cosa para las expectativas que previamente se podían sostener”.³² La amplia mayoría de los entrevistados, coincide en que la campaña más exitosa con el criterio absoluto fue la del FA y con el criterio

²³ Ver Anexo. Botinelli, Eduardo. Pág. 97

²⁴ Ver Anexo. Zuasnabar, Ignacio. Pág. 3

²⁵ Ver Anexo. Arocena, José. Pág. 86

²⁶ Ver Anexo. Doyenart, Juan Carlos. Pág. 68

²⁷ Ver Anexo. Zuasnabar, Ignacio. Pág. 78

²⁸ Ver Anexo. Botinelli, Eduardo. Pág. 97

²⁹ Ver Anexo. Arzuaga, Mónica. Pág. 92

³⁰ Ver Anexo. Doyenart, Juan Carlos. Pág. 68

³¹ Ver Anexo. Botinelli, Eduardo. Pág. 97

³² Ver Anexo. González, Luis Eduardo. Pág. 74

relativo fue la del PC, ya que se destacó no sólo por su contenido y originalidad, sino que logró una amplia mejoría en la captación de votos con respecto a las elecciones de 2004. Del mismo modo, Chasqueti asegura que “dada la situación del partido y dadas las características del candidato, una buena campaña es la que logra potenciar al máximo esas condiciones”.³³

¿Por dónde se empieza?

Los políticos entrevistados en esta memoria de grado, manifiestan de una manera u otra la necesidad de recibir asesoramiento de cara a las elecciones. Cuando estas se avecinan, los políticos uruguayos comienzan a buscar quiénes serán sus asesores en la campaña, priorizando lo profesional sobre lo ideológico. Con respecto a este tema, hay opiniones encontradas: están aquellos políticos que afirman que el asesor “tiene que ser próximo en la manera de pensar [a nivel ideológico]”³⁴ como Luis Alberto Lacalle, y por otro lado están aquellos como Pablo Mieres quien dice que “no importa tanto la ideología política del asesor, pero sí que crea o que tenga confianza en el candidato o en la opción política”.³⁵ Indudablemente, ambas posturas son coherentes, sin embargo, más allá de pensar que la propuesta del candidato al que asesora es la ideal, lo que realmente es importante es que el asesor se remita a aportar desde su disciplina para así lograr los objetivos propuestos.

¿Existe algún tipo de relación entre la edad del candidato y su apertura hacia la asesoría? Esta fue una de las preguntas que realizamos a los líderes de opinión y politólogos, y nuevamente hallamos que hay opiniones contrapuestas. Según Chasqueti, hay una relación inversa entre los políticos y los asesores: cuantos más años tienen los políticos, más temor tienen a ser asesorados; y por otro lado, cuanto más joven es el asesor, menos confianza deposita el político en él. Para Zuasnabar el ingrediente ‘intuición’ es parte de la impronta de los políticos más tradicionales: “quienes crecieron y se formaron haciendo campañas, haciendo política hace 40, 50 o 60 años, tienen muy incorporado un conjunto de prácticas de la vieja política donde la intuición y el olfato del candidato son los elementos predominantes, casi excluyentes a la hora de tomar decisiones”.³⁶

Determinación del rumbo de la campaña

Según Philippe Maarek “...se puede optar por dos grandes direcciones: la campaña de notoriedad y la campaña electoral. Por tanto, la primera decisión que es preciso tomar en el marco de un proceso de comunicación política global está ahí, y la lógica posterior de la iniciativa depende de una u otra respuesta. Esta determinación de la línea de la campaña no resulta tan sencilla como parece.

³³ Ver Anexo. Chasqueti, Daniel Pág. 59

³⁴ Ver Anexo. Lacalle, Luis Alberto. Pág. 37

³⁵ Ver Anexo. Mieres, Pablo. Pág. 42

³⁶ Ver Anexo. Zuasnabar, Ignacio. Pág. 79

En efecto, la participación de un político en una campaña electoral se produce a veces sin que tenga una oportunidad real de ganar la elección: desde esta hipótesis, la campaña es, de hecho, una campaña de notoriedad, y debe llevarse a cabo como tal. [...] En cambio, en aquellos casos en los que el político está en la situación intermedia, en la que es un *outsider* con escasas posibilidades de ganar la elección, pero en la que, de entrada, no está descartado, emprender una verdadera campaña de <<conquista>> dirigida a la victoria electoral puede, naturalmente, contribuir a lograrlo, pero también, en el caso –más probable– de un fracaso, disminuir sus opciones de longevidad en el tablero político del país. La elección, por consiguiente, entre ambos supuestos, resulta fundamental”.³⁷

¿Por dónde se sigue?

Adentrados los políticos en este proceso, comienzan a conformar su equipo multidisciplinario con ambiciones de embarcarse en una campaña que alcance sus objetivos. Este equipo será el sustento que permitirá que el político presente sus ideas al electorado, por lo cual es fundamental la elección de buenos profesionales y técnicos que lo integren.

Luis Costa Bonino define que “en el plano profesional debe coordinarse la actividad de un conjunto relativamente heterogéneo de individuos formado en distintas disciplinas: politistas, sociólogos, y comunicadores, quienes deben armonizar con la lógica práctica del político. [...] Los individuos que en ella participan no tienen el hábito del trabajo en común y los roles y funciones necesarios son múltiples y complejos”.³⁸

Mónica Arzuaga propone un ejemplo de equipo de asesores que debe estar integrado por profesionales experimentados en tres áreas: comunicación, opinión pública y ciencias políticas. En su mayoría, los entrevistados comparten que también deben integrar dicho equipo: sociólogos, psicólogos políticos, relacionistas públicos, expertos en contenidos, periodistas, especialistas en opinión pública, expertos en finanzas y recaudación, y publicistas. En nuestro país, muchas veces es esta última figura quien termina asumiendo el rol de jefe de campaña. Chasquetti explica las virtudes y los defectos que esto conlleva. Por un lado, las agencias “saben bastante sobre los ritmos y los tiempos, pero sobre política saben poco. [...] Lo distintivo es el amateurismo, o sea las dificultades para establecer comandos de campaña que trabajen de manera ordenada y que tracen una estrategia”.³⁹

³⁷ Maarek, Philippe J. *Marketing Político y Comunicación*, Paidós Comunicación. Barcelona. 2009. Págs. 88,89

³⁸ Costa Bonino. O. cit. Pág. 79

³⁹ Ver Anexo. Chasquetti, Daniel. Pág. 58

Ciertos objetivos fundamentales deben tenerse en cuenta al organizarse una campaña:

- “debe perseguirse un máximo de armonía entre las funciones y las capacidades de los titulares de esas funciones; debe buscarse la mayor celeridad posible de comunicación en sentido vertical, para que las decisiones de la dirección sean aplicadas de la manera más rápida y fiel posible por los encargados de ejecutarlas;
- es imprescindible que se limite al mínimo la incertidumbre en el cumplimiento de las funciones, todos deben saber a quién corresponde y quién es el responsable de la ejecución de una tarea;
- deben evitarse las duplicaciones o las ambigüedades en la atribución de tareas”.⁴⁰

De más está decir que esto que sugiere Costa Bonino es algo más ideal que real, difícil que se lleve a cabo en la práctica cuando el tiempo apremia y el presupuesto es limitado. Ejemplos de esto veremos en los próximos apartados, donde los asesores cuentan cómo trabajan en el día a día en campaña.

La definición de estrategia en campaña 2009

Veamos ahora comparativamente cómo se plantearon las estrategias a través de lo que nos dice la dupla asesor-candidato. Por un lado, Mieres asegura que la línea política la marcaron ellos (los políticos) y dentro de esto “viene el aporte profesional”⁴¹. Butler asegura que si se cumple o no la estrategia “dependerá mucho del juego de los otros también”.⁴²

Bordaberry explicita que la estrategia se realiza en conjunto y previo a la campaña; esta se va adaptando a medida que va transcurriendo el tiempo. Silva agrega que “hay una estrategia que está marcada desde el 2005. [...] Una estrategia política se hace en equipo porque todos los condimentos y la información que necesitás provienen de lados distintos. Hay más de una estrategia a definir: de mensaje, de campaña, de comunicación, de inversión”.⁴³

Como dijimos anteriormente no entrevistamos a José Mujica, pero Vernazza puede darnos una apreciación bastante cercana en cuanto a lo que refiere a la estrategia de la campaña: formularon primero un paquete de hipótesis para comprender dónde está ubicado el candidato y recién después trazaron la estrategia.

Un ejemplo bastante más alejado de estas tres realidades es lo sucedido en la interna de la campaña de Lacalle, donde si bien existía una estrategia, esta no estaba del todo clara según Inés Besada, es más, “se la tenía

⁴⁰ Costa Bonino. O. cit. Pág. 79

⁴¹ Ver Anexo. Mieres, Pablo. Pág. 43

⁴² Ver Anexo. Butler, Alejandro. Pág. 11

⁴³ Ver Anexo. Silva, Diego. Pág. 16

solapada”.⁴⁴ Identificamos cierta improvisación también en las declaraciones del candidato, quien reconoció que en lugar de trazar una estrategia inicial, a él “le parecía tal cosa y les decía ‘che, ¿qué les parece?’”.⁴⁵

Luis Costa Bonino propone un camino un poco más premeditado al momento de organizar la campaña electoral con el fin de evitar ciertos errores como los que vimos en los párrafos anteriores. Para ello explica que “la estrategia electoral se construye para alcanzar los objetivos que la fuerza política en cuestión se plantea. Lo primero, entonces, que debe definirse con claridad al diseñar una estrategia son los objetivos que se persiguen. Esto como veremos, no es una cuestión obvia, especialmente en el contexto de las reglas de juego del sistema electoral uruguayo. Después de explicitar los objetivos de la campaña, deberá decidirse hacia quienes se orientará preferencialmente el esfuerzo de comunicación. [...] Por último deberá decidirse sobre qué ‘terreno’, qué ‘tono’ y qué temas principales se articulará la campaña”.⁴⁶

Si analizamos cómo trabajaron a nivel de estrategia macro los cuatro partidos, notamos que hay ciertos patrones que se comparten. Por ejemplo, Mieres y Bordaberry se alinearon a una estrategia sostenida en el tiempo que se elaboró en conjunto con el equipo de asesores. Por otro lado, el caso de Lacalle nos muestra una carencia a la hora de transmitir la estrategia a todos los integrantes de su equipo de asesores. De hecho, una de las encargadas a nivel digital conocía con poca claridad el rumbo de la campaña. También está el caso de Mujica, donde Vernazza dejó ver su impronta publicitaria atribuyéndole a la propaganda política un gran protagonismo en la estrategia, del mismo modo que lo hizo Silva.

Entendemos que nuestra disciplina no es ciencia exacta, por lo que debemos ser lo suficientemente flexibles y adaptar la metodología de trabajo para cada caso en particular. Depende siempre de las circunstancias, la coyuntura que atravesase determinado candidato a la hora de postularse, las características del partido, etc. Es debido a las variables mencionadas anteriormente que algunos de estos casos no cumplieron sus objetivos, más allá de haber hecho las cosas correctamente.

El día a día de políticos y asesores en campaña

En su equipo de trabajo, Bordaberry cuenta con un asesor en comunicación, otro en imagen y una encargada de marketing, “es muy importante la figura de esta última ya que hace el seguimiento de lo que uno no puede hacer, organiza todo”.⁴⁷ A partir de ver el caso de Bordaberry identificamos una posible necesidad por parte del candidato de contar con una figura que se encargue de coordinar y organizar la comunicación tanto a nivel interno como externo. Si bien entendemos que el especialista en marketing puede

⁴⁴ Ver Anexo. Besada, Inés Pág. 5

⁴⁵ Ver Anexo. Lacalle, Luis Alberto. Pág. 38

⁴⁶ Costa Bonino. O. cit. Pág. 35

⁴⁷ Ver Anexo. Bordaberry, Pedro. Pág. 31.

llegar a cumplir esta tarea, creemos que el comunicador organizacional ha sido formado con muchas más herramientas para desempeñar este rol, ya que según Joan Costa es “un profesional polivalente, holístico, que ve el todo y las partes, y es un estratega que debe cumplir el rol de asesor, político, planificador, defensor de conductas éticas, animador de grupos para introducirlos a la dinámica de la comunicación, abogado de los públicos de la empresa para trasladar sus expectativas y necesidades y un ingeniero de emociones”.⁴⁸ Este perfil cuadra perfectamente con las demandas que puede llegar a tener un sector, un partido político o un candidato.

Algunas de las funciones del comunicador organizacional son:

- “Coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas a través de planes de acción específicos;
- Configurar la imagen [organizacional];
- Contribuir a la definición de la cultura organizacional;
- Interpretar la política institucional y convertirla en estrategia;
- Diseñar la estrategia de comunicación;
- Oficiar de portavoz y en otras oportunidades de asesor de portavoz;
- Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales;
- Ejecutar el plan estratégico de comunicación;
- Guardián de la imagen;
- Informar sobre el contenido y funciones de su área a los demás departamentos;
- Administrar el presupuesto de su departamento;
- Supervisar los proyectos y materiales de comunicación;
- Encargar, estudiar e interpretar los estudios e investigaciones que sepan pertinentes.”⁴⁹

Por otro lado, Bordaberry también manifiesta la necesidad de contar con alguien que trate con la prensa, ya que en su caso “el estratega de comunicación terminó muchas veces transando con los periodistas”.⁵⁰ El comunicador organizacional cuenta con la herramienta gestión de prensa que es muy importante a la hora de pensar una campaña. ¿Por qué? Porque ayuda a tender puentes entre los medios de comunicación y la organización o institución que comunica. Los objetivos son: (1) afirmar los propios intereses ante la opinión pública; (2) generar vínculos positivos a largo plazo; (3) fomentar una actitud de apoyo a la organización por parte de los representantes de los medios; (4) construir una relación eficaz con la prensa.⁵¹

⁴⁸ Costa, Joan. *DirCom on-line*. Design. La Paz. 2004. Pág. 87

⁴⁹ Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La crujía. Buenos Aires. 2001. Pág. 244

⁵⁰ Ver Anexo. Bordaberry, Pedro. Pág. 31.

⁵¹ Viñas, Jennifer. *El gestor de prensa: Tendiendo puentes entre las organizaciones y los periodistas*. Memoria de grado de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Católica. 2009

Mieres trabajó junto a un responsable de prensa, técnicos para las presentaciones, mesas redondas y conferencias, así como también con un equipo de recaudación y administración financiera. *Improfit, Casa de Comunicación*, fue la agencia con la que contaron para organizar la campaña. No es un detalle menor el hecho que esta empresa haya participado de esto, ¿por qué? se trata de un referente local en lo que respecta a comunicación organizacional y, como profundizaremos más adelante, cuenta con la ventaja de tomar al sector partidario como una organización y trabajar de una forma integral.

Vernazza trabajó bajo la impronta de Mujica, en una dinámica muy “mano a mano”. El candidato delegó en Vernazza muchos aspectos de la campaña. Juntos llevaban una agenda política, con las actividades y eventos propios de esta etapa. También trabajó con un jefe de prensa y especialistas en opinión pública.

En cuanto a comunicación, Lacalle trabajó junto a publicistas, periodistas y especialistas tanto en medios tradicionales como en medios digitales. Además, contó con el apoyo a nivel de contenidos políticos del Instituto Manuel Oribe del cual adquirió “una masa crítica de conocimiento especializado”.⁵² Lacalle admite que la relación con el equipo de asesoría era “tensa y a veces conflictiva, pero es un conflicto que está incluido en la relación. Porque si están para decir que sí, no sirven”.⁵³

Varios politólogos y líderes de opinión identificaron un cambio con respecto a quienes asesoraron a Lacalle luego de las internas. Como dijimos anteriormente, Lacalle no asumió un cambio con respecto a este tema, pero sí reconoce que hubo “una especie de agregado, pero no sustitución”.⁵⁴ Este no es un detalle menor, ya que varios politólogos y líderes de opinión confirmaron que esto efectivamente sucedió. Una de las posibles explicaciones a esto puede ser el hecho que el candidato no quiera asumir públicamente un error a nivel estratégico. Más allá que haya sido un error o no, creemos que debe evitarse cambiar de rumbo en medio de la campaña porque el electorado lo percibe y eso, de una manera u otra, repercute en los resultados. De cara al balotaje, Lacalle incluso contó con un asesor argentino, que utilizó ciertas piezas publicitarias que habían sido pautadas previamente en ese país, por lo cual fue duramente criticado en la opinión pública. En el Anexo se encuentran artículos de prensa sobre la repercusión que tuvo esta temática en Uruguay.⁵⁵

“El objetivo del comunicador, que es activar en el sentido deseado el modelo perceptivo del espectador, nunca se logra de una manera perfecta, pues la codificación y las inferencias hechas por el espectador en el proceso de decodificación nunca tienen una alineación total. [...] Las posibilidades de

⁵² Ver Anexo. Lacalle, Luis Alberto. Pág. 36

⁵³ Ver Anexo. Lacalle, Luis Alberto. Pág. 38

⁵⁴ Ver Anexo. Lacalle, Luis Alberto. Pág. 36

⁵⁵ Ver Anexo. Pág. 111

éxito aumentan cuando se tiene un conocimiento más fino de los códigos de significación de las culturas y subculturas a las que van dirigidos los mensajes”.⁵⁶

Lo que sucedió en este caso, fue un tanto desacertado según Bottinelli, quien opina que hay ciertos asesores extranjeros “que se piensan que es lo mismo vender yogurt en Bolivia que acá. En Uruguay menos, somos muy distintos a los argentinos, la política se hace de un modo completamente diferente”.⁵⁷

Semanalmente o diariamente se reunían los candidatos con sus asesores para coordinar asuntos tales como: “la presentación estética, el discurso, el tono, las prioridades del discurso, el perfil del candidato y la vestimenta”.⁵⁸ Besada admite en la entrevista el caos con que se afrontaba cada día y que estaba “todo el mundo peleando por su área”, pero a pesar de esto, en las internas a Lacalle le fue bien, entonces no necesariamente hay una correlación entre la organización y el éxito, pero sí colabora.

Todos los asesores declaran que a diario realizaban un relevamiento de la prensa, tanto en diarios, radio, tv, como en medios digitales y a partir de allí elaboraban las respuestas correspondientes y evaluaban el impacto de sus acciones.

¿Funciona?

Una vez puesto en marcha este proceso amerita evaluar si efectivamente los asesores influyen en la campaña para que el político alcance sus objetivos. El grado de influencia va a depender de cuán profesional sea el asesor y qué tan receptivo esté el candidato a recibir asesoría. El hecho de contratar un asesor no significa que el candidato quiera escuchar sus errores y las críticas que éste puede llegar a hacerle. Pero la realidad es que el candidato no puede hacer todo solo, por eso es necesario que recurra a profesionales expertos en distintas disciplinas para potenciar al máximo sus atributos.

Estaríamos omitiendo la realidad si no admitiéramos que la trayectoria del candidato tiene bastante peso: cuanta más se tiene, por lo general, más confía el candidato en su intuición, lo que muchas veces lleva a éste a cerrarse a la opinión del asesor. Chasquetti admite que en Uruguay “los partidos políticos han sido muy desconfiados del saber especializado. Los partidos toman en cuenta lo que dice la academia, la universidad, etc. Sin embargo, tratan de no quedar presos, se reservan una esfera de decisión para no sentirse controlados”.⁵⁹

La experiencia de los asesores en política o en comunicación política va a incidir en la campaña porque supone un conocimiento previo de la dinámica

⁵⁶ Costa Bonino. O. cit. Págs. 56,57

⁵⁷ Ver Anexo. Botinelli, Eduardo. Pág. 98

⁵⁸ Ver Anexo. Mieres, Pablo. Pág. 43

⁵⁹ Ver Anexo. Chasquetti, Daniel. Pág. 57

de este tipo de organización. Debemos recordar que se trata de una relación humana donde pueden existir diferencias, no solo a nivel profesional, sino a nivel personal, lo cual obviamente también repercute. Así como el hecho que son partidos muy longevos, con mucha experiencia, y esto quizás los haga resistentes a influencias percibidas como externas.

No debemos pecar de autosuficientes, en el sentido que por más que el candidato contrate al mejor equipo multidisciplinario en plaza, su triunfo o el lograr los objetivos no está asegurado. El equipo de asesores puede colaborar para lograr el mejor resultado posible. En caso que transforme al candidato en algo que no es, difícilmente se llegará a buen puerto.

Dónde no hay lugar para el asesor

Unánimemente, los políticos opinan que el asesor no debe participar de las decisiones políticas, justamente “la idea es que la estrategia de comunicación se alinee con la estrategia política”.⁶⁰ Es completamente entendible la posición que adoptan cuando se les hace este tipo de preguntas ya que son ellos quienes comprenden la dinámica de la política mejor que nadie. Una frase que ilustra bien esto es la del ex presidente y actual senador Luis Alberto Lacalle cuando dice: “no me den consejos que sé equivocarme solo”.⁶¹

Muchas veces, en la vorágine de la campaña, se hace difícil discernir las decisiones políticas de las decisiones de comunicación. Básicamente lo que tienen que entender los asesores es que su objetivo es plasmar lo que el político promueve de la mejor manera y con el menor costo posible.

Desde la vereda de enfrente están los asesores, quienes reconocen que se encuentran con ciertos límites a nivel profesional al momento de asesorar. Besada admite no saber demasiado sobre política, ni sobre los conflictos internos a nivel de partido; esta es una de las desventajas con las que cuenta el asesor externo, ya que al no conocer en detalle el día a día del partido es difícil que pueda conocer lo ocurrido. Silva, por ejemplo, identifica límites en cuanto a los medios de comunicación: siente que los espacios allí están condicionados con respecto al tiempo que se les otorga para poder expresar su ideología. El formato del soporte influiría entonces directamente en la emisión del mensaje.

En resumen, pueden existir ciertas limitaciones tanto a nivel interno como externo con las que se encuentran los asesores. La primera vinculada a sus limitantes a nivel personal y la segunda a las del contexto. Una tercera, podría ser cómo se relaciona la dupla asesor-político que mejorará en cuanto exista una progresiva profesionalización de dicho vínculo con el fin de organizar el trabajo y definir tareas de antemano.

⁶⁰ Ver Anexo. Mieres, Pablo. Pág. 44

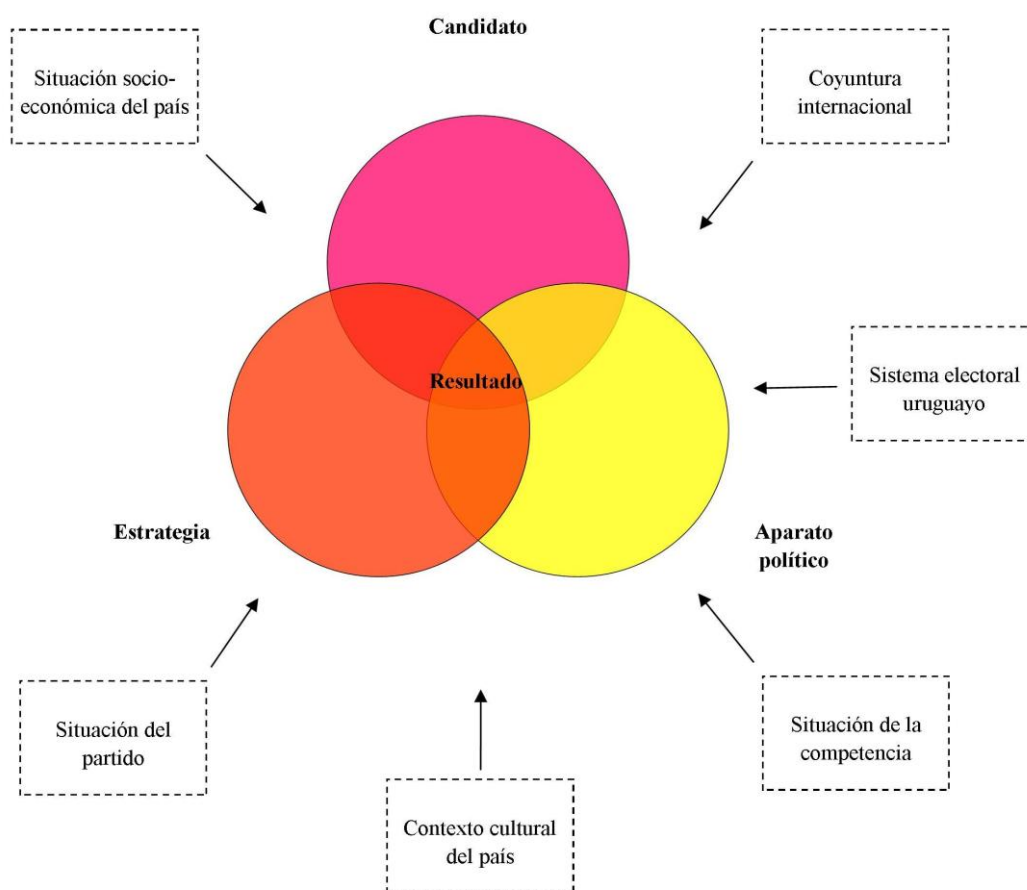
⁶¹ Ver Anexo. Lacalle, Luis Alberto. Pág. 39

Ingredientes clave para alcanzar los objetivos

No existe receta mágica para que una campaña sea exitosa, pero sí hay que tener en cuenta, según los asesores, algunos ingredientes indispensables que colaborarán para alcanzar resultados óptimos como por ejemplo:

- capacidad de escucha
- proactividad
- reconocimiento de los propios límites
- modestia
- audacia
- creatividad
- rigor lógico y metodológico

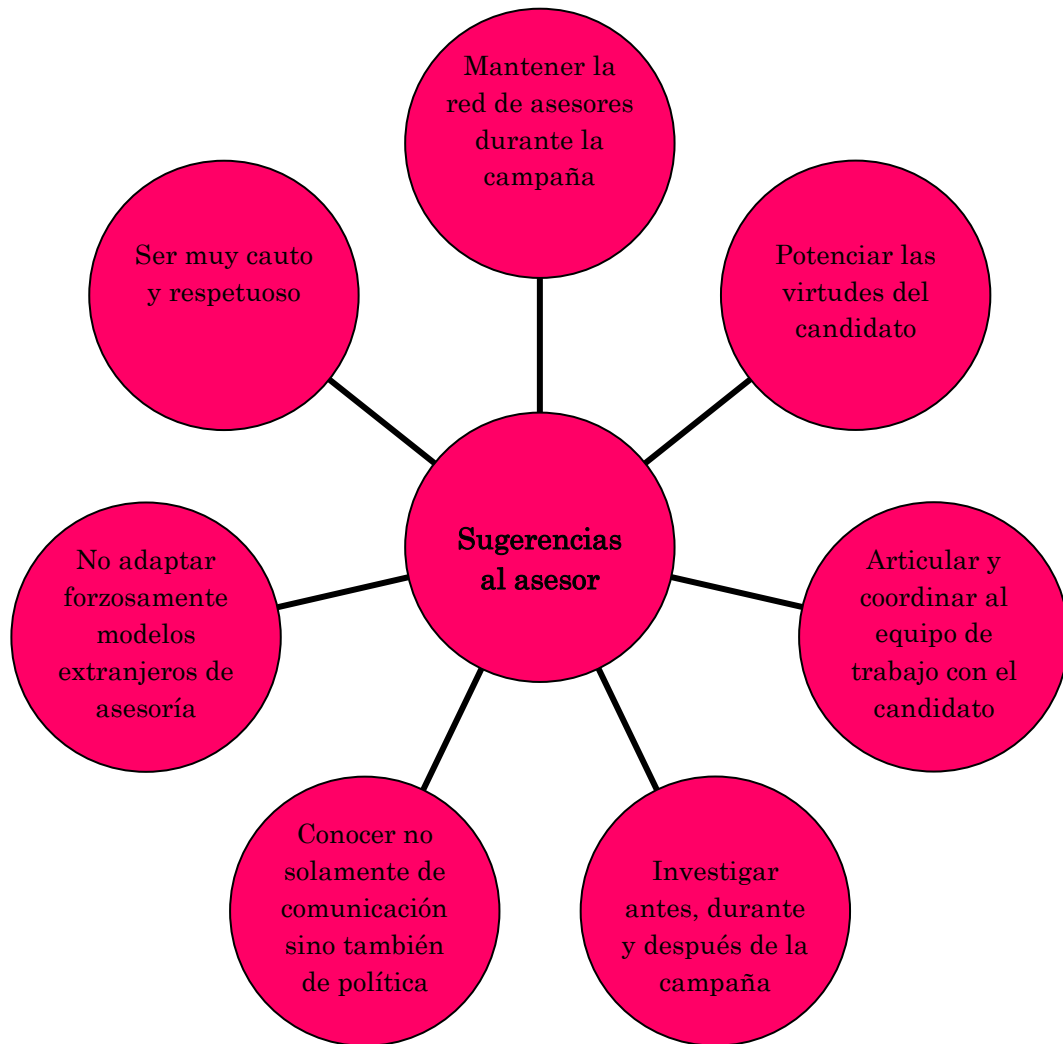
A continuación se presenta un diagrama⁶² con las tres piezas necesarias para que una campaña se lleve a cabo. Qué tanto éxito se tenga o no, dependerá de qué tan bueno sea el candidato, su estrategia y el aparato político. De todos modos existen una cantidad de variables que inciden en el resultado.



⁶² Fuente: Elaboración propia de las autoras

Sugerencias

Si bien somos conscientes que existen ciertas libertades que el asesor se puede tomar en cuanto a su estilo de trabajo, consideramos que para lograr una mayor profesionalización de esta tarea es conveniente que tenga en cuenta lo siguiente:



¿Asesoría en campaña o asesoría permanente?

Para continuar, es imprescindible que hagamos la distinción pertinente entre asesoría permanente y asesoría de campaña para ser más precisas a la hora de seguir con este análisis.

Tenemos presente que estas dos modalidades no son las únicas. También está la asesoría puntual por ejemplo, realizada en ocasiones específicas donde el candidato necesita ser asesorado en una temática concreta o una situación particular.

Según lo relevado en las entrevistas, la modalidad de asesoría más frecuente en Uruguay es la asesoría en campaña. Esto se debe, principalmente, a la limitación de presupuesto que tienen los partidos a la hora de tomar este tipo de decisiones y a la poca "oferta" de asesores que se dedican en forma permanente a esta tarea.

A continuación realizaremos un análisis comparativo entre ambos tipos de asesoría con el fin de identificar las fortalezas y especificidades de cada una.

	ASESORIA PERMANENTE	ASESORIA EN CAMPAÑA
Butler	Mayor tiempo de planificación	Dedicación más intensa
	Mayor previsibilidad	Necesidad de formar un comando que monitoree lo que sucede
Silva	Necesaria para el candidato	Solo se busca ganar
	Muy importante	
Vernazza	No existe "oferta" para el político	Solo se pretende convencer y persuadir
Bordaberry	Debería utilizarse siempre esta modalidad	Se necesita más gente porque es más intenso el trabajo
Lacalle	Lo vincula estrechamente con hacer cursos y traer panelistas extranjeros	Batalla electoral más concentrada y tiene fechas límites
Mieres	Menos frecuente	Es vertiginosa
	Más posibilidades para corregir errores y ser congruente	Tiempos cortos
	Mucho más pausada y más estratégica	La velocidad de respuesta debe ser mayor
	No se hace por falta de presupuesto	Hay poco margen para el error
Xavier	No debe llevarla a la práctica un militante	Se pretende captar mayor adhesión ciudadana

Como podemos apreciar son muchas las ventajas de la asesoría permanente en comunicación política ya que se cuenta con más tiempo de planificación, más posibilidades de corregir errores y ser congruente, debido a que se trabaja de manera más pausada y más estratégicamente. A su vez, es alta la manifestación de necesidad que declaran tener los entrevistados para con este tipo de asesoría. Imaginemos el escenario de las elecciones 2014: si una vez terminadas las elecciones de 2009, el candidato se hubiera encontrado trabajando junto a un asesor en comunicación organizacional elaborando un diagnóstico de lo suscitado hasta el momento a nivel de candidato, el propio partido, y la competencia para así elaborar posteriormente un plan de comunicación integral de cara a las elecciones 2014, otras serían las circunstancias.

“Es altamente frecuente que un candidato llame a un asesor de imagen para que trabaje los dos últimos meses de campaña, esperando de él un milagro. La detección, construcción o modificación del imaginario social es una tarea ardua, que requiere no sólo creatividad y capacidad, sino también tiempo y presupuesto”.⁶³ El imaginario social, se forma con el tiempo y con éste la decisión del voto. De hecho, Pablo Mieres en el año 1996 estudió al electorado uruguayo y encontró que “la gente resolvía el voto en entornos micro, familiares, en relaciones primarias, familia, trabajo y barrio. [...Chasquetti repitió el estudio en el 2004 y confirmó que...] la gente sigue resolviendo el voto así, reproduciendo el mismo circuito de decisión. En Uruguay, la gente que decide su voto mirando la TV es muy poquita. Eso te habla que los procesos culturales y sociales son muy importantes”.⁶⁴ Es por este motivo que resulta fundamental no hacer foco exclusivamente los meses inmediatos a la campaña, sino también durante el periodo inter-electoral. “Por definición, del día uno al día mil ochocientos veinticinco que separa una elección de la otra importan todos los días, no los últimos”.⁶⁵

⁶³ Santiago, Gustavo; Varela, Analía. *Marketing político electoral para municipios*. La Crujía. Buenos Aires. 2006. Págs. 109-110

⁶⁴ Ver Anexo. Chasquetti, Daniel. Pág. 62

⁶⁵ Ver Anexo. Vernazza, Francisco. Pág. 21

Manejo de crisis

Como se observa en el capítulo I, tanto los políticos como los asesores entrevistados parecen tener en claro los lineamientos a seguir en caso que se suscite una situación de crisis durante la campaña. Sin embargo, si uno presta atención a lo que en realidad ocurrió durante las elecciones 2009, se encuentra con que algunas situaciones estuvieron fuera de control. Hemos citado ya varios ejemplos de esto hasta el momento, como los famosos dichos de José Mujica y Luis Alberto Lacalle que generaron mucha controversia y trajeron más de un dolor de cabeza a los candidatos y asesores. Pero el desenlace de la historia es muy diferente dependiendo cuál sea el curso de acción que tomen las partes involucradas.

¿Cómo se procede en situaciones de crisis?

No hay una fórmula única ni receta mágica para salir de una situación de crisis. Cuando los medios tienen el foco puesto sobre determinado tema o candidato y la opinión pública no da tregua, resulta muy difícil decidir cómo actuar.

Los políticos y asesores entrevistados comparten lineamientos o maneras de proceder bajo estas circunstancias. Algunas de ellas son de carácter necesario en cualquier situación de crisis, como por ejemplo:

- llamar al equipo de confianza y compartir toda la información que se posee hasta el momento;
- reunirse con los asesores para determinar cuáles son las acciones a seguir dependiendo de la gravedad de la situación;
- definir si se contesta o no la acusación.

Otros lineamientos podrán ser aplicados sólo si la situación lo amerita, tales como:

- llamar a conferencia de prensa y poner en conocimiento todos los hechos;
- pedir las disculpas necesarias en público o directamente a los actores involucrados;
- generar otros temas para desviar la atención;
- ser creativo en la utilización de herramientas para difundir información.

En todo momento es fundamental el buen vínculo con la prensa, ya que incluso llega a pesar más que el trabajo que se hace a nivel publicitario debido a las características y el alcance de las herramientas con las que trabajan los periodistas.

Una de los rasgos que llaman la atención al observar cómo se procede en dichas situaciones es la espontaneidad con la que se trabaja. Si bien se

organizan reuniones de emergencia y se definen tareas, falta lugar para la previsibilidad. “La política es anticipación siempre: antes de empezar una campaña hay que poner sobre la mesa todas las posibilidades de crisis”.⁶⁶ Si se trabajara de esta manera, otra sería la velocidad de respuesta en momentos de estas características.

Joan Costa entiende que “la identidad y la imagen están expuestas a presiones y situaciones arriesgadas como no lo habían estado nunca antes de ahora, por la fuerza que adquiere la opinión y la contestación social a través de los medios masivos. Y por esto es necesario reaccionar con rapidez, tanto en la resolución de las causas del problema como en el tratamiento comunicacional de la información. En estas situaciones las estrategias de acción y de comunicación se hacen más exigentes y críticas ante los retos que emergen de pronto como consecuencia de contingencias cada vez más frecuentes en la actualidad”.⁶⁷

Como bien dice el autor, las estrategias de acción y de comunicación son hoy más exigentes. Por esto consideramos que cada vez es más necesario anticipar y prepararse de antemano para disminuir al mínimo el impacto que una crisis pueda tener, tanto en el rumbo de una campaña como en la imagen del candidato cuando aún se está a cientos de días de las instancias electorales.

⁶⁶ Ver Anexo. Bordaberry, Pedro. Pág. 32

⁶⁷ Costa. O. cit. Pág. 74.

Cambios en equipos de asesores

Cuando se trata de política, la velocidad de cambio de las estructuras y los procesos suele estar más asociada a la de un barco a vapor que a la de un tren bala; los cambios son lentos y paulatinos. Esta imagen ilustra a la perfección cómo es que progresivamente se han dado cambios en el equipo de asesores en nuestro país.

La forma en que los políticos articulen sus equipos de trabajo de cara a las elecciones va a depender también de la situación del electorado. Como no hay dos elecciones iguales, por lo general no hay dos equipos de asesores iguales, con la excepción que el equipo haya funcionado tan bien que el político quiera mantenerlo, más allá que el contexto necesariamente será otro. De todos modos, lo usual es incorporar nuevas figuras al equipo que no solo traerán nuevas ideas, sino que aportaran a la dinámica de trabajo.

En cuanto a los cambios en la conformación de equipos de asesores, se observan algunas tendencias a nivel mundial, como es el ejemplo de la campaña de Barack Obama en las elecciones 2008, que tarde o temprano repercuten a nivel local. Algunos cambios que se han incorporado en los equipos de asesoría en Uruguay son:

- mayor profesionalización de los integrantes de los equipos de asesores: atrás quedaron los días en que los políticos eran asesorados por colegas, militantes o familiares. Existe una marcada tendencia hacia contar con un asesor profesional, formado en disciplinas cada vez más específicas;
- incorporación de una empresa con una lógica de comunicación integral, que hasta el momento solo estaba reservado para la publicidad;
- la modalidad del trabajo en equipo y multidisciplinaria se vuelve indispensable;
- definición de la identidad del político y promover que perdure en el tiempo;
- imitación de modelos de asesoría y de campañas más que nada a nivel web y BTL;
- generación de contenidos más creativos, ya sean piezas de TV o sitios web;
- mayor uso de herramientas de medición de opinión pública y de análisis de dichos datos;
- formalización de los equipos de prensa, la manera de interactuar con esta es menos “inocente”, más organizada y mucho más proactiva, marcando agenda y no solamente desgastándose en responder las iniciativas de los competidores.

El uso de la *web* en campaña

Mucho se ha hablado del uso de la web durante las elecciones 2009 en Uruguay. La realidad es que algunos politólogos como Juan Carlos Doyenart e Ignacio Zuasnabar, reconocen que jugaron un rol más importante que en las elecciones 2004, y que de algún modo todos los candidatos se vieron obligados a utilizar las nuevas tecnologías y medios alternativos. La herramienta Internet, operó más como un mecanismo de reforzamiento de la decisión de voto en ciertos públicos que de captación de nuevos. Luis Eduardo González declara que debe medirse con un poco más de exactitud el alcance de esta herramienta.

Para el líder de opinión Eduardo Botinelli, las nuevas tecnologías están mucho más enfocadas a un público que en general ya está decidido a quien va a votar: es un nivel socioeconómico medio hacia arriba, de mediana edad hacia abajo.

Guillermo Maciel en su libro *Del Videopoder a la Ciberpolític@* explica que “el uso de los nuevos medios tecnológicos no significa sólo una nueva herramienta, sino que tiene como objetivo cambiar las formas de hacer política, un nuevo “tablero político”. Principalmente con relación a los nuevos votantes, a los jóvenes y al factor militancia. Las estructuras actuales hoy no atraen a dicho sector. La utilización de las nuevas tecnologías implica también un cambio en la forma de ver el mundo, de adaptarse a nuevos códigos e idiosincrasias. [...] Internet es un método más efectivo porque es más rápido. Permite salir de los esquemas tradicionales, que caracterizaron a los políticos desde siempre. A través de una página web se puede conocer gente a la que antes no se podía llegar”.⁶⁸

“La *web* en pleno ha encontrado en la política (y viceversa) un socio estratégico. Se trata de una especie de “matrimonio por conveniencia” entre política, tecnología, redes sociales y *ciberciudadanos*”.⁶⁹

“Los nuevos sitios de campaña permiten a los visitantes crear sus propias páginas políticas, enlistarse para recibir y transmitir mensajes de texto, contribuir con escritos y recibir y producir videos. Con la interacción constante entre activistas, candidatos y medios de comunicación, Internet es cada vez más uno de los lugares donde está ocurriendo la política”.⁷⁰

“En este novel escenario, los altos costos del minuto en la TV, impiden (y eximen) a los candidatos, el debate y la exposición de sus programas. Acuden pues a asesores de imagen y publicistas para instalar su “imagen” frente a la sociedad y aprenden el lenguaje de las cámaras mejor que muchos actores y presentadores profesionales. La clase política se sube a la web, los

⁶⁸ Maciel, Guillermo. *Del videopoder a la ciberpolític@*. Editorial Técnica. Montevideo. 2009. Pág. 87

⁶⁹ *Ibidem*. Pág. 99

⁷⁰ *Ibidem*

parlamentarios que aprenden a usar Facebook, y los candidatos quieren tener un blog.

Se viene entonces manifestando una clara tendencia a la globalización de la comunicación política en las campañas electorales, con una gran similitud en su concepción y el planteamiento en los distintos países. Las principales características de estas nuevas campañas son la creciente personalización de la política en los líderes y candidatos, y la aplicación de métodos científicos a la planificación de las campañas, con la creciente intervención de profesionales con alta capacidad de decisión autónoma”.⁷¹

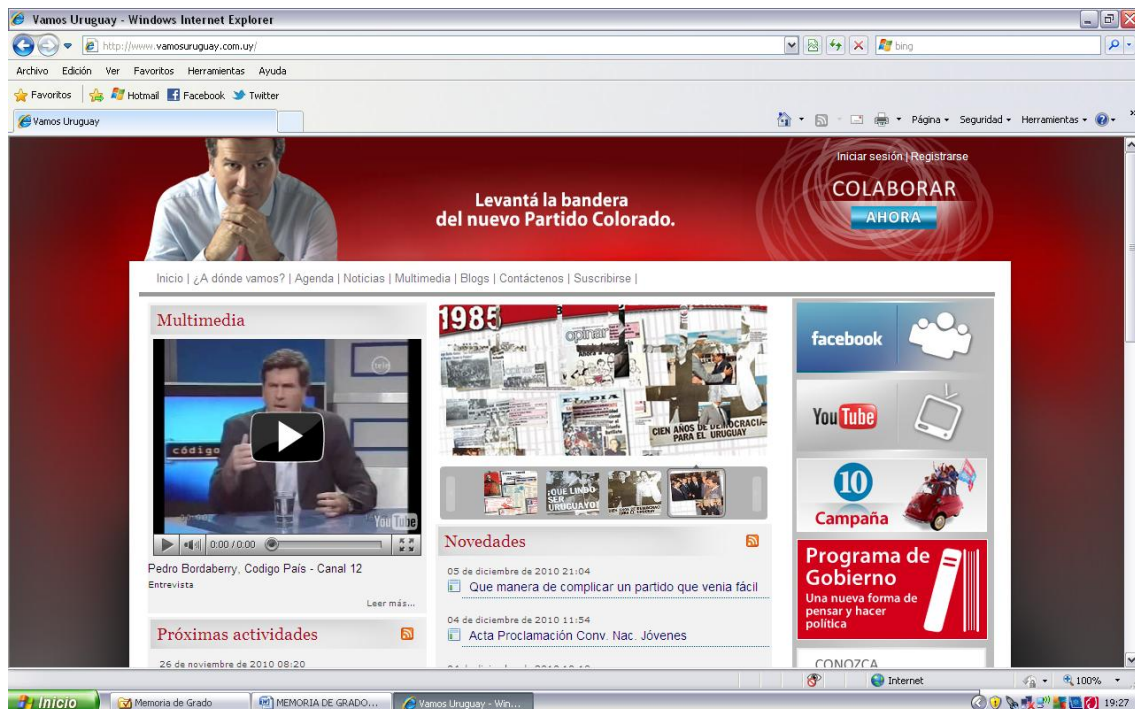
Veamos a continuación tres ejemplos de uso de la *web* en las campañas de 2009 en Uruguay. Vale aclarar que todos hicieron uso de las distintas plataformas que Internet ofrece, pero solo tomaremos una de cada uno de los partidos para analizar.

Sitio: página oficial

Partido: Colorado

Candidato: Pedro Bordaberry

Dirección: www.vamosuruguay.com.uy



A primera vista parece un sitio web muy dinámico y fácil de navegar. Esto se confirma cuando se exploran los contenidos, que están dispuestos de forma tal que resultan fáciles de identificar y acceder para quien visita el sitio. A su vez, se encuentran links a páginas asociadas a la campaña en Facebook y YouTube donde se puede acceder a otro tipo de contenidos.

⁷¹ *Ibidem*. Pág. 126

El principal objetivo de esta página, es brindar información acerca de la propuesta del candidato, del programa de gobierno, de la integración de la agrupación política así como también informar las últimas novedades con respecto a las movidas del sector, las noticias vinculadas al candidato y su agenda.

La estética y el diseño de la página se encuentran alineadas con los colores del partido y la campaña, y representan de manera fiel el espíritu moderno y descontracturado que busca transmitir el sector “Vamos Uruguay”.

En términos generales, resulta ser una página atractiva por su dinamismo y contenidos bien pensados. Ahora en términos de resultados, esta página ¿puede haber captado nuevos votantes? La realidad es que más allá de aclarar ciertas dudas, o de brindar información acerca de su propuesta, pensamos que difícilmente haya adherido a un gran número de votantes en plena campaña. De todos modos, no se descarta que este sitio haya colaborado para que “Vamos Uruguay” pudiera posicionarse como un sector actualizado en cuanto al uso de nuevas herramientas. Por otro lado, para aquellos que ya estaban decididos a votar a Pedro Bordaberry, en este sitio web pudieron sentirse identificados dentro de una comunidad (la de “Vamos Uruguay), reforzando así su sentido de pertenencia a este grupo.

Sitio: blog
Partido: Frente Amplio
Candidato: José “Pepe” Mujica.
Dirección: www.pepetalcuales.com.uy



En este caso se trata de un *blog* (bitácora) que consiste en una colección de artículos ordenados cronológicamente que se complementan con archivos de audio y video también accesibles a través de la página. El candidato utilizó este blog como herramienta para expresar su opinión con respecto a los temas que iban surgiendo en el transcurso de la campaña, así como también para responder acusaciones de la opinión pública.

La navegación del blog resulta sencilla, de lectura ágil, debido a su estética limpia y simple que pone el foco en la imagen del candidato y algunas formas destacadas con los colores del partido del Frente Amplio.

Esta página estuvo muy alineada a la imagen de campaña que trabajó José Mujica y, por otro lado, contó con la impronta personal del candidato en su manera franca de expresarse lo cual hizo de este canal de comunicación todo un éxito.

En cuanto a los resultados, podemos decir que fue una herramienta eficazmente utilizada. ¿Por qué? Porque consideramos que con ella supo cruzar el límite que separa a los medios tradicionales “prestigiosos”, de los “subestimados” medios alternativos como pueden ser una página web, un blog, redes sociales, etc. Con este blog logra plasmar sus ideales y opiniones de una sola vez alcanzando una gran repercusión también en la radio, TV y prensa. Refuerza desde su nombre la espontaneidad del candidato y por su

formato propone un tono casi intimista. Sin embargo, es absolutamente unidireccional.

Sitio: Facebook

Partido: Nacional

Candidato: Luis Alberto Lacalle

Dirección: www.facebook.com/lacallelarrañaga



En este caso no se trata de una página web tradicional, sino de una que permite interactuar en la red social más popular del momento: Facebook. Es una herramienta de conexión entre personas que se conocen entre sí o que tienen gustos o intereses en común, por lo tanto convergen en un mismo “grupo”. En este caso, los seguidores de Lacalle podían interactuar en la plataforma que ofrece la red social, comentando publicaciones de la fórmula, mirando videos, entrando a links o simplemente apoyando al candidato con el botón “Me gusta”.

Desde el punto de vista de la diagramación y el diseño, existen varias limitantes, ya que de esto se encarga Facebook. Por lo tanto, el candidato puede dejar su impronta sólo a través de fotos, videos o comentarios que publica en su muro.

El uso de esta herramienta habría permitido a la fuerza política llegar potencialmente con mayor facilidad al electorado por pertenecer a la comunidad Facebook, ya que ofrece la posibilidad de agregar esta página a sus favoritos con un solo click. Esta es una de las principales ventajas del sitio a diferencia de las páginas convencionales, que otros también utilizaron.

La realidad es que la herramienta sirvió para generar una fuerte interacción entre los “blancos”, reforzando el sentido de pertenencia. De todos modos Daniel Chasqueti entiende que el uso va creciendo de la mano de la cantidad de usuarios. “Ningún candidato en las elecciones pasadas evitó estar en Facebook, pero no saben bien luego cómo actuar; es una cosa más bien intuitiva”. Estamos en concordancia con esta opinión, ya que si bien no es una herramienta nueva a nivel mundial, sí lo es su uso vinculado a la política en nuestro país, por lo que es entendible el poco aprovechamiento del potencial que tuvo esta red social.

En términos generales, parecería ser que por ahora en Uruguay es más alto el costo de no estar en Internet, pero la influencia de dicha herramienta en la decisión de voto seguramente sea escasa. Falta experiencia en nuestro país, y esto se ve reflejado en sitios poco interactivos. Probablemente el mejor aprovechamiento será un rasgo distintivo de la próxima campaña.

Las interrogantes que surgen a partir de este panorama son: “¿la siguiente generación de políticos explotará los medios de comunicación disponibles para ellos? ¿Los nuevos medios de comunicación tienen la potencia de influenciar la opinión pública? ¿Los políticos, serán las víctimas de la tecnología o la utilizarán a su ventaja? ¿Un partido político se beneficiará del uso de la tecnología más que otro? ¿La tecnología tiene la potencia de cambiar la cara de la política?”.⁷²

⁷² Ibidem. Pág. 102

CAPÍTULO III

PROPUESTA DESDE NUESTRA DISCIPLINA

Como dijimos desde un principio en esta memoria de grado, los partidos políticos e incluso los sectores dentro del partido funcionan como organizaciones. Cada uno de ellos posee su propia cultura, y no existen dos iguales. Es por tal motivo que al momento de trabajar en comunicación esto se ha de tener muy en cuenta para no caer en un trabajo utópico, que no se adapte a la realidad.

El término cultura es definido por Clifford Geertz como “un proceso (o red, malla o entramado) de significados en un acto de comunicación, objetivos y subjetivos, entre los procesos mentales que crean los significados (la cultura en el interior de la mente) y un medio ambiente o contexto significativo (el ambiente cultural exterior de la mente que se convierte en significativo para la cultura interior). Lo importante es comprender a la cultura como producción de sentidos y al sentido lo entendemos como un entramado de significados vividos y actuados dentro de una comunidad determinada.

Cada grupo humano tiene un significado para cada cosa del hacer y del quehacer, de manera que esos significados tienen solo las connotaciones que ese grupo humano particular les da, pudiendo ser parecidos a los de otro grupo, pero nunca todos los significados iguales en su totalidad. Esto significa que la cultura de cada grupo humano es como su huella digital cultural.

El contexto de la cultura, surge como un elemento muy importante en el estudio de una cultura en particular; debido a que el conjunto de significados no se da en el vacío. Contexto es el entorno ambiental, social y humano que condiciona el hecho de la comunicación.

Por lo tanto:

- Compartir un mismo contexto facilita la comunicación.
- Pertenecer a diferentes contextos dificulta la comunicación y puede ser fuente de confusión, malos entendidos y conflictos”.⁷³

Este concepto de cultura que maneja Geertz es central para el comunicador a la hora de diagnosticar, planificar y ejecutar el plan tanto a nivel interno como a nivel externo de dicha organización.

Nosotros estudiamos la comunicación inscripta en un contexto determinado, y como vimos antes, es fundamental conocer la cultura de la organización a estudiar. Entendiendo que estamos profesionalmente capacitadas para realizar esta tarea y sumado a la batería de herramientas con las que

⁷³ Material trabajado en clase de Cultura Organizacional con la profesora Carola Kweksilber en el año 2008

contamos, podemos aseverar con mayor seguridad que en capítulos anteriores, que nuestro rol puede llegar a aportar una diferencia en los resultados de un candidato, sector o partido en cuanto a el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Sabemos que nuestra opinión no es suficiente ni objetiva para afirmar lo que acabamos de decir, pero el aporte de asesores de la talla de Alejandro Butler, Francisco Vernazza o Diego Silva y de referentes en nuestra disciplina como Mónica Arzuaga, brindan objetividad a nuestro estudio.

Si bien el lugar y el crédito que le atribuyen los distintos entrevistados al comunicador organizacional son diferentes, la gran mayoría coinciden que su incorporación suma. El politólogo Mieres entiende que poseemos una mirada más integral, estratégica y profunda. A su vez, el hecho de contar con formación en relaciones públicas resulta fundamental para esta tarea, ya que Arzuaga asegura que “el asesor en RRPP está atendiendo a todo el partido tanto a la interna como a la externa: a actores políticos, comisiones del parlamento, grupos de presión, es decir, todos los *stakeholders* de la organización. Esto es la comunicación estratégica entendida como relaciones públicas y eso es lo que formamos en comunicación organizacional”.⁷⁴

Para Clara “la comunicación es una parte fundamental de la gestión política no sólo en la campaña, sino en la vida política. La comunicación es fundamental para afuera y para adentro del partido, eso supone tener una buena gestión en forma permanente entre elecciones. Si esto se lleva a cabo, vas a tener partidos políticos más dinámicos, entonces no abris un comité para las elecciones y lo cerrás cuando terminás. Lo nuevo, lo que tenemos que hacer ahora es preparar a los partidos de cara a las elecciones que vienen, generando partidos fuertes en comunicación”.⁷⁵

Nuestro propósito en definitiva es colaborar para tener partidos sólidos en comunicación. Para ello entendemos que resulta fundamental contar con asesoría en esta área de forma permanente. A lo largo de esta memoria de grado hemos señalado las carencias con las que cuentan los candidatos a la hora de comunicar, enfocado básicamente a la instancia electoral. Pero lo que ellos no logran ver es que esto es una consecuencia de no contar con un plan estratégico que abarque también la instancia inter-electoral ya que focalizarse solamente en la electoral es un error. Según Chasqueti, “los estudios que se han hecho muestran que no hay tanta gente que decida su voto en la campaña”⁷⁶.

Resulta ahora propicio presentar cómo llevar esta propuesta a un plano práctico y más tangible. Para ello esbozaremos un modelo para la realización tanto de un diagnóstico como de un posterior plan de comunicación independientemente de los objetivos que el candidato o sector

⁷⁴ Ver Anexo. Arzuaga, Mónica. Pág. 93

⁷⁵ Ver Anexo. Clara, Jaime. Pág. 105

⁷⁶ Ver Anexo. Chasqueti, Daniel. Pág. 62

o partido se propongan, haciendo también mención a las respectivas herramientas que proponemos aplicar para la consecución exitosa del plan.

DIAGNÓSTICO

“La palabra diagnóstico, proviene del griego *diagnostikós* formado por el prefijo día (a través), y gnosis (conocimiento o apto para conocer)”.⁷⁷

En términos comunicacionales, un diagnóstico consiste en “diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contextos”.⁷⁸

Un correcto y completo diagnóstico para realizar luego el plan deberá contener la siguiente información:

- Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización
- Mapa de públicos y competencia
- Identidad, comunicación e imagen interna
- Imagen externa y posicionamiento en la opinión pública

Análisis FODA

En el análisis FODA las fortalezas y debilidades son propias del sujeto a analizar, mientras que las oportunidades y amenazas se encuentran en el entorno. Este recurso es básico para conocer en qué situación se está al momento de comenzar con esta gestión.

Para realizarlo es necesario ser sumamente objetivos al momento de identificar cada uno de estos aspectos y colocarlos en una grilla de modo de poder visualizarlos en conjunto y evaluar cómo continuar una vez sabido esto.

Esto nos da la pauta que debe ser realizado por un auditor externo, que no tenga ningún tipo de involucramiento para con la organización. A un militante, por ejemplo, se le dificultaría muchísimo identificar debilidades debido al grado de apego que tiene con su partido.

Mapa de públicos y competencia

El mapa de públicos permitirá pautar desde un principio todas las personas, empresas, organizaciones, entes, medios de comunicación etc. que están o

⁷⁷ “Definición del diagnóstico” *¿Qué es el diagnóstico?*

<http://www.formacionenlinea.edu.ve/formacion_educadores/formacion-educadores/curso_ppa/unidad2/u5_1.html>. (15/02/11)

⁷⁸ Amado Suárez, Adriana. *Auditoría en comunicación*. La Crujía. Buenos Aires. 2008. Pág. 64

estarán vinculadas al candidato tanto en período inter-electoral como en campaña.

Este ayuda a “determinar qué acciones de comunicación se propondrán para cada uno de los públicos. Un mensaje puede no ser igual para un público que para otro, ya que cualquier acción de comunicación lleva implícito uno o varios destinatarios y la relación con los públicos se produce en un entramado de relaciones de influencia, ascendencia, o dependencia [...]”

Se define entonces el mapa de públicos como la jerarquización cualitativa de éstos en función de determinadas variables de configuración que, permiten una ponderación cualitativa de la relevancia de los públicos para el sujeto analizado. Para Capriotti es necesario diferenciar la relación que los públicos mantienen con la institución y los hábitos de información de los mismos, de esta manera se obtiene un perfil con características específicas de cada público”.⁷⁹

El nombre de esta herramienta es muy ilustrativo ya que para realizarlo lo conveniente es diagramar a la organización en el centro y a sus distintos públicos alrededor. Por ejemplo el sector “Vamos Uruguay” en el centro, y alrededor como públicos a: los votantes, potenciales votantes, ex votantes que pueden volver a serlo (como dijo De León, candidato a Vicepresidente de la fórmula: “recomponer la familia colorada”), políticos del partido, el gobierno, los proveedores, militantes, líderes de opinión, medios de comunicación, entre otros. Es por este motivo que es muy relevante conocer a cada uno para saber cómo dirigirnos en este largo proceso.

Conocer la competencia siempre es imprescindible para medirnos, compararnos y a partir de eso saber en qué posición se está. Para ello es fundamental contestarnos las siguientes interrogantes:

- “¿Quiénes son y cómo son los competidores? ¿Identificó correctamente a la competencia?
- ¿A qué actividad se dedican los competidores? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son las capacidades de cada uno?
- ¿Cuáles son los atributos que percibe la competencia de la organización?
- ¿Qué se conoce de la competencia y qué conoce la competencia de nuestra institución? [...]
- ¿Logró la organización diferenciarse de sus competidores? ¿A través de qué recursos?”⁸⁰

Esto permitirá que el plan esté mucho más ajustado al contexto real de la organización. La competencia en política tiene una cuota particular de adrenalina, sobre todo durante el período electoral, donde el foco está puesto

⁷⁹ Ibidem. Pág. 87

⁸⁰ Ibidem. Págs. 89, 90

sobre los movimientos de cada candidato o partido. Es por esto que cuando las aguas se calman, conviene aprovechar para estudiar los movimientos de los posibles contrincantes en una futura campaña.

Identidad, comunicación e imagen interna

Como dijimos anteriormente, conocer la cultura, o sea, la identidad de la organización con la que se va a trabajar es sumamente importante. Esto nos facilitará la comprensión de ciertas dinámicas que se dan en ella, para así poder diagnosticar los problemas o carencias, así como los puntos fuertes.

Se busca conocer en detalle su historia, las tradiciones, los rituales y aquellos personajes que han dejado su legado, así como también los vínculos dentro del partido al día de hoy. Si bien estos cuentan con una estructura formal a la cual se denomina organigrama, existe uno “invisible” que se denomina sociograma: aquel que muestra cómo se dan las relaciones de poder más allá del cargo oficial con el que cuenta cada integrante de la estructura.

Para conocer también cómo es percibida la comunicación e imagen interna es necesario recurrir a técnicas cualitativas de relevamiento de información tales como:

- focus group (mesa redonda compuesta por un grupo pequeño de integrantes de dicha organización en la que un moderador plantea distintas temáticas y los participantes dan su opinión al respecto);
- entrevistas en profundidad (el entrevistador realiza una serie de preguntas al entrevistado de acuerdo a una pauta semi-estructurada que fue diseñada especialmente para dicha muestra);
- observación participante (el investigador concurre a la organización en toda su dimensión para observar las dinámicas que allí suceden).

Imagen externa y posicionamiento en la opinión pública

Así como es fundamental conocer qué es lo que pasa en la interna de la organización, también lo es el estudio de la imagen externa y de lo que percibe la opinión pública. Supongamos que no se tienen en cuenta estos factores, obviando la opinión de aquellos que nos ven desde afuera... ¡los resultados del plan serían desastrosos! ¿Por qué? Debido a que es necesario planificar en función de ellos. Ya sea un candidato para la intendencia, para el gobierno o para la alcaldía, resulta primordial conocer cuáles son las necesidades de los votantes y cuáles consideran ellos que son los errores del candidato o la fuerza política.

¿Cómo estudiarlos? Utilizando una empresa encuestadora de opinión pública que emplee técnicas tales como encuestas, focus groups y entrevistas en una muestra representativa de votantes, de potenciales votantes y de oponentes políticos.

De este modo, podremos conocer de una manera más precisa la imagen que tiene la gente sobre determinado candidato, qué valores están asociados al partido o sector, a qué se lo vincula con lo que está ocurriendo en la *agenda setting*, así como también saber si es una buena opción política para los problemas que conciernen a la sociedad.

PLAN DE COMUNICACIÓN

“Un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen también el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado. Nos parece fundamental aclarar que la planificación que se realice, como señala Egg, sea estratégica, esto significa que siempre partir o emerger desde la realidad y que el proceso de planificación sea dinámico y no se cristalice en un plan. Para este autor, se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria (arco direccional) hacia una situación objetivo (lo que se desea alcanzar)”.⁸¹

Dentro del plan se incluyen:

- Definición de objetivos
- Estrategias
- Acciones
- Plan de contingencia
- Planificación general
- Presupuesto
- Evaluación del plan

Definición de objetivos

“Se enunciarán de manera clara y sencilla y establecerán los fundamentos para el diseño de un futuro plan de comunicación. Los objetivos guiarán la estrategia general de la auditoría. Tal como recalca Capriotti, los objetivos de comunicación son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, ya que guiarán toda la actividad de planificación y puesta en marcha del programa. Los objetivos deberán ser claros y concretos, flexibles y asumibles para que puedan ser realizables”.⁸²

Estrategias

“Las estrategias son los caminos de acción que se dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Aquí se indica lo que hay que hacer y los

⁸¹ Ibidem. Págs. 93, 94

⁸² Ibidem. Pág. 94

ejes de actuación. Estas deberán estar bien definidas para posicionar a la empresa ventajosamente en el mercado y frente a la competencia”.⁸³

Acciones

“Se determinarán las acciones que sugiere la auditoría de la organización analizada. Las mismas deberán ser descritas de la manera más exhaustiva posible. A partir del relevamiento, del análisis de los datos y del diagnóstico, el investigador deberá proponer acciones de comunicación, se deberán especificar cada una de las acciones correctivas con sus respectivos fundamentos, plazos y presupuestos. La coherencia entre el diagnóstico y las propuestas es fundamental ya que da cuenta de la articulación que el profesional a cargo puede hacer entre la teoría y la práctica”.⁸⁴

Todos los candidatos se plantean un objetivo a nivel político: llegar a ser presidente, duplicar la banca de diputados, ser senador, etc. Para lograrlo, es necesario traducirlo a un objetivo en el plano comunicacional que se alinee con lo propuesto a nivel político. ¿De qué forma? Pautando lineamientos estratégicos con sus correspondientes acciones. Según Doyenart, “la falta de definición de estrategias comunicacionales hace que los publicistas tengan una incidencia muy grande en la campaña. [...] Lo más adecuado para asegurar la coherencia de la campaña a nivel comunicacional es que la agencia de publicidad se remita únicamente a traducir la estrategia previamente pautada por el equipo multidisciplinario, y no a crear piezas nuevas e independientes.”⁸⁵

Plan de contingencia

“Una crisis es una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la [institución] para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los [involucrados] tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales.

Hay dos tipos de crisis que se pueden suscitar en las organizaciones:

- Crisis evitables: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que se puede influir o controlar.
- Crisis no-evitables: (accidentales) cuyo origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también en errores o acciones humanas no controlables por la empresa como en el caso de accidentes.

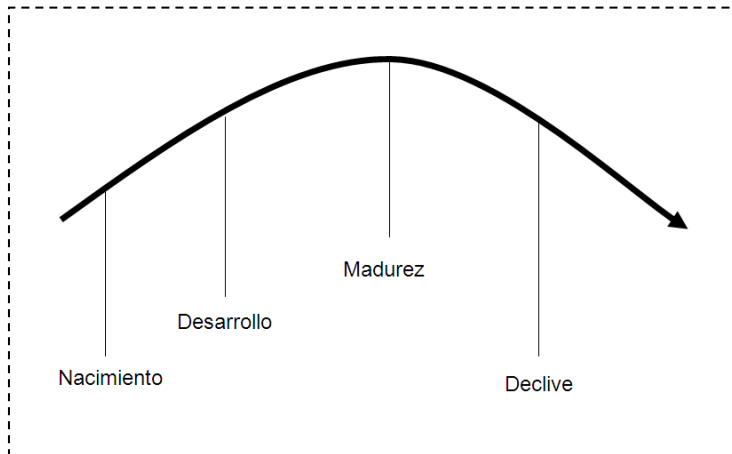
⁸³ Material trabajado en clase de Comunicación Externa con la profesora María Inés Rocca en el año 2008

⁸⁴ *Ibidem*. Pág. 94

⁸⁵ Ver Anexo. Doyenart, Juan Carlos. Pág. 67

La gestión de crisis es la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para sumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre la imagen y reputación”.⁸⁶

Ciclo de vida de las crisis:⁸⁷



El plan de contingencia se elabora en paralelo para estar cubierto en las posibles crisis que se puedan desatar en este proceso. ¿Cómo se construye? A partir de la generación de hipótesis de ciertas situaciones que puedan llegar a suscitarse durante toda la gestión del candidato. Un ejemplo que se acerca a un plan de contingencia, aunque bastante amateur, es el caso del candidato Bordaberry, cuyo asesor en imagen Silva, elaboró para la campaña de 2009 piezas publicitarias “que no salieron al aire pero que se hicieron igual por las dudas. Hay que tenerlas estratégicamente”⁸⁸.

De elaborarse el plan, se estará trabajando en pro de construir y mantener una mejor imagen del candidato durante el periodo inter-electoral para ayudarlo a llegar a las elecciones mejor posicionado. Obviamente que la ejecución de este plan va a estar sujeta siempre a la coyuntura social que se viva. Esto quiere decir que no va a estar adaptado un cien por ciento a la realidad, ya que puede ocurrir una crisis a nivel internacional o un suceso inesperado en el país o en el partido al que pertenece el candidato que escape de las previsiones.

⁸⁶ Material trabajado en clase de Comunicación Externa con la profesora María Inés Rocca en el año 2008

⁸⁷ Material trabajado en clase de Comunicación Externa con la profesora María Inés Rocca en el año 2008

⁸⁸ Ver Anexo. Silva, Diego. Pág. 16

Planificación general

La planificación resulta clave para bajar a un plano aún más real la propuesta que se plantea llevar a cabo. ¿De qué manera? Organizando anual, mensual, semanal o diariamente las acciones que se deben realizar y las distintas tareas que se desprenden de ellas.

Uno de los métodos más apropiados es el Diagrama de Gantt: “una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado”.⁸⁹

Veamos un ejemplo del diagrama:⁹⁰

TAREAS/SEMANAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS					
ESTRATEGIAS					
ACCIONES					
PLAN DE CONTINGENCIA					
PRESUPUESTO					

Presupuesto

Debemos incluir una planificación presupuestal contemplando tanto los honorarios del comunicador organizacional, así como los costos asociados a la puesta en práctica de las acciones. A simple vista esto puede parecer como un incremento en las cifras que implican una campaña, pero la realidad es que al gestionar continuamente la imagen del candidato, será menos necesario invertir grandes sumas de dinero en campañas publicitarias, volanteadas, actos, etc. ya que en el imaginario colectivo el candidato ya estará posicionado. Esto puede relacionarse estrechamente con lo antes mencionado en esta memoria sobre la baja influencia que tiene la campaña en la decisión del voto.

Evaluación

Proponemos dos tipos de evaluaciones: la evaluación a medida que se ejecuta el plan y la evaluación una vez finalizada la gestión.

La primera mide el “grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y las tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar posibles desvíos del plan y analizar posibles

⁸⁹ “Diagrama de Gantt”. *Wikipedia*. <http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt> (17/02/11)

⁹⁰ Fuente: elaboración propia de las autoras

correcciones. De no establecerse mecanismos de control periódicos, habría que esperar que se termine el ejercicio para ver si el objetivo se cumplió o no, y ya sería demasiado tarde”.⁹¹

La segunda resulta fundamental también para definir tanto los puntos favorables, como aquellos a mejorar para las próximas elecciones. Para esto se realizará un informe detallado donde se evalúa punto por punto cada uno de los aspectos del plan y si efectivamente se cumplieron los objetivos propuestos.

Los beneficios de contar con un asesor permanente en comunicación política van mucho más allá de preservar una imagen favorecedora para el candidato o de llegar mejor preparado a la campaña: también puede repercutir positivamente en la salud tanto del candidato como del asesor. El hecho de planificar con anticipación y organizar de manera integral la comunicación, podría llegar a bajar el nivel de estrés debido a que la presión que ambos sienten en campaña por querer lograr sus objetivos en tan corto plazo se distribuye en un periodo mucho más amplio, donde hay mayor margen para maniobrar en caso que las cosas no salgan de la manera esperada.

⁹¹ Material trabajado en clase de Comunicación Externa con la profesora María Inés Rocca en el año 2008

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Aquel primer día, cuando redactamos el proyecto que originó esta investigación, nunca imaginamos que tomaría el rumbo que tomó. Si bien intuimos que sería un trayecto con altibajos, con cada hallazgo fuimos encontrando nuevas posibilidades y adaptando esta memoria de grado para poder responder mejor nuestras interrogantes. Esto conllevó a una enorme motivación que nos empujó párrafo a párrafo para finalmente llegar a redactar estas conclusiones.

Quizás la parte más visible de la comunicación en política sea las campañas públicas que realizan los candidatos, sobre todo los grandes actos de masa y la propaganda en los distintos medios. Pero como bien sabemos la comunicación es mucho más que eso: es lo que hace a la esencia del partido o candidato que se presenta al electorado. Es por este motivo que decidimos estudiar este fenómeno a veces tan descuidado y gestionado con poca atención, por lo menos en nuestro país.

En nuestro país la comunicación de un partido o candidato muchas veces se maneja de manera poco profesional. Esto no quiere decir que las personas que trabajan en ello no sean buenos profesionales, sino que la organización general de la comunicación no siempre es metódica ni sigue una estrategia pensada de antemano. Sabemos que hay que tener en cuenta las características de este medio a la hora de trabajar en él: el alto nivel de dinamismo durante el período electoral, las estructuras partidarias sólidas, el peso de la historia y la trayectoria que cada político trae consigo, entre otras. Pero de todas formas nos atrevemos a afirmar que los actores involucrados se beneficiarían enormemente de la profesionalización de la política a nivel comunicacional. El primer paso sería gestionarla de manera permanente e integral. ¿Qué significaría esto? Candidatos y partidos más organizados, que no se limiten a presentar sus propuestas en un período tan acotado como lo son las elecciones. Por ende, esto conllevaría a tener un electorado con un conocimiento más profundo de las propuestas del partido o sector. De este modo, los mensajes que el político quiere enviar al electorado serán mejor decodificados debido a que los uruguayos contarán con más tiempo para interiorizarlos.

¿Qué porcentaje de la población llega a las elecciones con un conocimiento sustancial de la propuesta del candidato al que quiere votar? ¿Qué porcentaje del electorado decide su voto durante la campaña? Son interrogantes que si bien no tienen una respuesta precisa, es de conocimiento popular que muy poca gente lee las propuestas de los candidatos, a excepción de unos pocos, como en toda regla. También es bueno reconocer que la influencia del conocimiento de la propuesta en la decisión de voto no es la única variable ni seguramente la más decisiva. Puede resultar muy difícil para un ciudadano procesar el volumen de

información que se maneja en torno a las elecciones debido a la vorágine de ese período.

Según lo estudiado, encontramos que es común que la campaña se elabore en medio de un entorno a veces caótico e imprevisible. Si bien esto tiene que ver con la presión característica de esta instancia, creemos que hay ciertos aspectos que se pueden controlar. Se preguntarán cómo, y la verdad es que no hay receta mágica. Requiere planificación desde el día uno y de forma permanente; ajustarse a las circunstancias; contar con un equipo multidisciplinario de trabajo, y obviamente utilizar el diagnóstico para evaluar la situación en la que se encuentra antes de elaborar un plan de comunicación. Creemos que también es fundamental contar con un plan de contingencia que esté incluido en dicho plan de comunicación, no sólo para prever situaciones de crisis sino también para saber solucionarlas lo más profesionalmente en caso que sucedan. La idea es despojarse cada vez más de la intuición y la improvisación que en estos días aún están tan latentes.

Muchas veces es evidente cómo una pieza se adapta a un medio sin contemplar previamente el público al que ese medio llega, y sin corresponder a la franja del electorado que se quiere captar. Lo imprescindible en este caso es crear el mensaje a partir de un objetivo, estudiar dónde se encuentra el o los públicos objetivos y recién allí elaborar el plan de medios (elegir el o los canales específicos para ese mensaje) siempre alineado a las estrategias propuestas desde un principio.

Durante las elecciones 2009 llamó la atención el uso que los candidatos hicieron de Internet. Si bien esta tecnología estuvo disponible en las elecciones de 2004, se popularizó aún más en éstas últimas. Esto llevó a que la totalidad de los candidatos quisieran estar presentes en el fenómeno de las “.com”. Pero estar presente no significa usar el soporte por el mero hecho de “no quedar afuera”, que fue justamente lo que ocurrió en muchos casos. La web es una herramienta muy poderosa, pero el proceso debe ser inverso: a partir de los contenidos, se debe contemplar si la herramienta sirve o no y recién ahí, decidir de qué modo usarla.

Si bien no venimos a proponer cambios radicales ni drásticos, sí nos gustaría que los políticos intenten “pensar diferente” en cuanto a romper con el preconceito de querer comunicar sólo en campaña. Pero somos conscientes que hasta el momento hay poca “oferta” para el político que intuye necesitar una asesoría aún más completa y más sólida. Otra limitante con la que se encuentran los políticos es el tema presupuestal. Muchos no comprenden o ni se pusieron a considerar los beneficios que tendría distribuir en un periodo más largo los recursos con los que cuentan, en lugar de salir con campañas abrumadoras en TV, radio, prensa, vía pública, Internet, entre otros. Estos políticos se están olvidando que poco se decide en campaña, como mencionaron en las entrevistas algunos de los expertos. Muchas veces no es necesario contar con un gran presupuesto para lograr buenos resultados. Si se va moldeando la imagen del candidato en conjunto con las

ideas políticas que él tenga, se pueden llegar a lograr mejores resultados sin invertir tanto dinero, porque al momento de la elección el electorado ya va a haber definido su voto con más claridad.

Creemos haber fundamentado hasta ahora con solidez la importancia de incorporar un comunicador organizacional al equipo que trabaja asesorando desde esta disciplina. Si bien somos conscientes que ofrecemos un servicio intangible, contamos con un plus cuya característica es el tratamiento integral que ni un publicista, ni un periodista, ni un militante por ejemplo tienen. La diferencia está también en ofrecer un trabajo que no sea solamente eficaz, es decir, lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado; sino eficiente: alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización. Lo ideal es que se combine la formación en comunicación organizacional con experiencia en asesoría a candidatos políticos.

A medida que transitábamos el camino que nos trajo a estas conclusiones surgieron algunas interrogantes que podrán –o no– dar lugar a nuevas investigaciones: ¿Seguirán coexistiendo los modelos de la vieja y tradicional militancia de comité en la era de la web y las redes sociales?; ¿Comprenderán los Políticos la necesidad de contar con una asesoría permanente que permita una comunicación más eficiente y, por lo tanto, una mejor consecución de los objetivos electorales?; ¿Emprenderán los Políticos y sus partidos el camino hacia una mayor profesionalización de la comunicación de cara a las próximas elecciones en 2014? ¿La antigua "Comisión de Prensa y Propaganda" se transformará en "Equipo de Imagen y Comunicación"?; ¿Continuará la clásica "tanda" de propaganda electoral en la TV abierta o jugarán los nuevos soportes multimedia un papel predominante en la campaña?

En una primera instancia, comenzamos preguntándonos si nosotros podíamos llegar a tener un lugar en el equipo multidisciplinario que asesora en comunicación a un candidato. Esta pregunta dejaba entrever cierta timidez por parte nuestra. Una imagen para ilustrarla sería un comunicador organizacional tocando la puerta de la sala donde está reunido el equipo multidisciplinario, como pidiendo permiso para ingresar y demostrar lo que sabe hacer.

La realidad es que una vez que fuimos avanzando en la investigación, los candidatos –de una manera u otra– manifestaron con distinto nombre que lo que necesitaban era una asesoría más integral y por qué no, permanente. Por otro lado los asesores también coincidieron que el comunicador organizacional aportaría un diferencial. Entonces, es por este motivo que la pregunta que aquí contestamos se tornó aún más directa y en lugar de preguntarnos si hay lugar, nos preguntamos si podíamos intervenir en este tipo de asesoría. Esta intervención sugiere a un comunicador organizacional más animado, que no sólo toca la puerta pidiendo permiso tímidamente, sino

que pasa y se instala en la mesa, pronto para empezar a trabajar. El desafío de los comunicadores organizacionales ahora es intervenir con suficiente anticipación y no esperar 5 años más a que llegue el próximo año electoral.

Bibliografía

Libros

Amado Suárez, Adriana. *Auditoría en comunicación*. La Crujía. Buenos Aires. 2008.

Clara, Jaime. *En campaña. Una mirada sobre propaganda y marketing político*. Taurus. Montevideo. 2009.

Costa Bonino, Luis. *Manual de marketing político*. Fin de Siglo. Montevideo. 1994.

Costa, Joan. *DirCom on-line*. Design. La Paz. 2004.

Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía. Buenos Aires. 2001.

Maarek, Philippe J. *Marketing Político y Comunicación*, Paidós Comunicación. Barcelona. 2009.

Maciel, Guillermo. *Del videopoder a la ciberpolítica*. Editorial Técnica. Montevideo. 2009.

Santiago, Gustavo; Varela, Analía. *Marketing político electoral para municipios*. La Crujía. Buenos Aires. 2006.

Sitios web

"Definición del diagnóstico" *¿Qué es el diagnóstico?*
<http://www.formacionenlinea.edu.ve/formacion_educadores/formacion-educadores/curso_ppa/unidad2/u5_1.html>.

Del Rey, Javier. "Comunicación política: un primer acercamiento al concepto". *Chapapote discursivo*.
<<http://www.lapaginadefinitiva.com/weblogs/articulosglopez/archives/10>>

"Diagrama de Gantt". *Wikipedia*.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt>.

"Estadísticas por lema" *Corte Electoral*.
<<http://elecciones.corteelectoral.gub.uy/20091025/SSPMain.asp>>

"Estadísticas por lema" *Corte Electoral*.
<<http://elecciones.corteelectoral.gub.uy/20091129/SSPMain.asp>>

Mieres, Pablo. *La reforma constitucional de 1996 en Uruguay y sus posibles efectos sobre los partidos y el sistema de partidos*. <<http://www.recercat.net/bitstream/2072/1308/1/ICPS158.pdf>>.

Ruiz, Carlos Alberto. “El Papel de Comunicador Organizacional”. <http://www.mercadeo.com/67_comunicador_CAR.htm>.

Ponencias

Doyenart, Juan Carlos. “Elecciones 2009: Balance y perspectivas”. Segunda Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 22 de julio de 2009.

González, Luis Eduardo. “Las campañas electorales uruguayas de 2009: las internas-primarias de Junio”. Segunda Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 22 de julio de 2009.

Zuasnabar, Ignacio. “Evaluación de las Elecciones Internas. Análisis y perspectivas de las Elecciones Nacionales de Octubre”. Segunda Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 22 de julio de 2009.

Zuasnabar, Ignacio. “Un final y un comienzo. Balance de las elecciones presidenciales 2000, y perspectivas hacia el futuro”. Cuarta Jornada de Monitoreo de la Campaña Electoral uruguaya. Fundación Konrad Adenauer y Universidad Católica. Montevideo. 9 de diciembre de 2009.

Memorias de grado

Viñas, Jennifer. El gestor de prensa: Tendiendo puentes entre las organizaciones y los periodistas. Memoria de grado de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Católica. 2009.

Material trabajado en clase

Kweksilber, Carola. Material trabajado en clase de Cultura Organizacional en el año 2008.

Rocca, María Inés. Material trabajado en clase de Comunicación Externa en el año 2008.

ANEXO

Índice

Pauta de entrevista: ASESORES.....	Pág. 02
Inés Besada.....	Pág. 04
Alejandro Butler.....	Pág. 08
Diego Silva.....	Pág. 14
Francisco Vernazza.....	Pág. 20
Pauta de entrevista: POLÍTICOS.....	Pág. 28
Pedro Bordaberry.....	Pág. 30
Luis Alberto Lacalle.....	Pág. 35
Pablo Mieres.....	Pág. 41
Mónica Xavier.....	Pág. 47
Pauta de entrevista: POLITÓLOGOS/CONSULTORES.....	Pág. 54
Daniel Chasquetti.....	Pág. 55
Juan Carlos Doyenart.....	Pág. 65
Luis Eduardo González.....	Pág. 73
Ignacio Zuasnabar.....	Pág. 77
Pauta de entrevista: LÍDERES DE OPINIÓN.....	Pág. 83
José Arocena.....	Pág. 85
Mónica Arzuaga.....	Pág. 91
Eduardo Botinelli.....	Pág. 96
Jaime Clara.....	Pág. 102
Contextualización de la campaña de Barack Obama.....	Pág. 106
Contextualización del Plan Ceibal.....	Pág. 107
Contextualización de las declaraciones del libro “Pepe Coloquios”....	Pág. 109
Contextualización de las declaraciones polémicas de Lacalle.....	Pág. 110
Contextualización del spot publicitario de Lacalle.....	Pág. 111

PAUTA ENTREVISTA: ASESORES

Bloque 1 – Información personal

1. Formación - ¿Cómo llegó Ud. a ser asesor?
2. Años de trayectoria y experiencias en el rubro

Bloque 2 – Asesoría

3. ¿Se postulan ustedes para asesorar a los candidatos o ellos los buscan?
4. La ideología política del candidato a la hora de asesorar ¿es relevante?
¿En qué sentido?
5. ¿Qué diferencias/semajanzas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña?
6. ¿Cómo se conforma el equipo de asesores?
7. ¿Se plantean una estrategia inicial?
8. ¿Cuáles son las etapas a seguir?
9. ¿Cómo trabajan en el día a día? Describa sus principales líneas de trabajo.
10. ¿Cómo describiría la interna del equipo de asesoría en términos de relación con el candidato? ¿Los dejan participar libremente o los limitan en algunos aspectos? ¿Tiene Ud. poder de veto sobre las campañas y mensajes en general?
11. ¿Cuáles son los límites a nivel profesional con los que se encuentran en este tipo de trabajo?
12. ¿Qué es lo que se busca cuando se asesora a un candidato?
13. ¿Cuál es el ingrediente clave para que una campaña sea exitosa?

Bloque 3 – Crisis

14. En situaciones de crisis durante la campaña ¿cómo se opera? ¿Podría citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con la prensa y con las agencias de publicidad?

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

15. ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?
16. ¿Observa usted cambios en el electorado en los últimos 10 años?
¿Cuáles?

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

17. ¿Utiliza herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia, boca a boca, para averiguar los puntos fuertes y débiles del candidato a asesorar o de otros candidatos?
18. ¿Y para medir resultados?
19. ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?
 - a. Internet: redes sociales (twitter, facebook, myspace), blogs, página web oficial del candidato
 - b. BTL (medios alternativos)

Bloque 6 – Comunicación organizacional

20. ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?
 - o Respuesta no: lo definimos

Es un comunicador que trabaja en estrecha relación con las organizaciones: ya sea asesorando como consultores en la gestión de la comunicación interna y externa en instituciones públicas, empresas y organizaciones sin fines de lucro; así como en programas de capacitación, de inducción, desarrollo de personal; también en la gestión de imagen e identidad corporativa; en departamentos de marketing, gabinetes de prensa, relaciones públicas y organización de eventos.

○ Respuesta si: ¿podría definirlo por favor?

21. ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

Inés Besada

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): ¿Cuál fue específicamente tu tarea en la campaña de Lacalle?

INÉS BESADA (IB): Nosotros éramos una empresa: Vixur encargada de la campaña digital, yo particularmente, estuve solo en las internas y éramos un grupo conformado y encabezado por Luis Caviglia, el sobrino de Lacalle, y aunque él no estaba mucho físicamente, era el vínculo más fuerte. Luis y yo nos encargábamos de los contenidos de los mailings, de facebook, después el hermano de Luis trabajando desde Washington todo el tiempo conectado.

E: ¿Lacalle contestaba lo que se le preguntaba en facebook o de eso estaban encargados ustedes?

IB: No, había muchas cosas que nosotros ya sabíamos, no le íbamos a preguntar qué pensaba del IRPF, sí él estaba al tanto de lo que pasaba, pero no se sentaba él a responderle a nadie por un tema de tiempos, ojo capaz que después de que me fui sí lo hizo, pero mientras yo estuve no. Había cosas que yo le mandaba y él me las respondía y yo las pegaba.

E: ¿Qué formación tuviste y años de trayectoria y experiencias en tu rubro? ¿Cómo llegaste a ser asesor?

IB: Estudié comunicación en la UM, estoy terminando la tesis que hace un año la estoy haciendo y entrego el 30 de junio. ¿Cómo llegué a Lacalle? Yo empecé a trabajar por el 2007, primero en Wachovia por un tiempo, después entré en Médica A que trabajaba con un aparato de realidad virtual que te ayuda al equilibrio con un jefe de marketing que era dueño de Sincro que tenía una empresa de WorldFlowers.com que es una empresa que vende flores a todo el mundo; Médica A medio que se funde y mi jefe me lleva a Sincro a trabajar para WorldFlowers; ahí ya tenía mucho contacto con lo digital. Dejé después en octubre porque no podía con la facu y con todo y en marzo me surge la posibilidad de entrar con el equipo de Lacalle porque Luis Caviglia en ese momento iba a ser el marido de una íntima amiga mía entonces me dijo te quiero en el equipo y enganché enseguida.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Se postularon ustedes (Vixur) para asesorar al candidato o él los buscó?

IB: En realidad el vínculo se dio porque Luis es el sobrino, básicamente por una cuestión familiar y sabía que trabajaban bien y no tengo ninguna duda, tratando de ser objetiva, que la campaña de Lacalle en las internas a nivel digital fue la mejor, aunque la gente te dice bueno en realidad nuestro público objetivo es el que más accede a Internet, pero igual había muchas cosas en la parte digital muy bien pensadas, muy integradoras. Yo me incorporo en marzo para trabajar, ya estaba todo decidido, pero estaban con las redes a full con 5.000 amigos en facebook y cuando me fui teníamos 12.000, yo me metí como ejecutora, como web master.

E: ¿QKi TV fue una idea de Lacalle?

IB: Exactamente no sé si fue de Mariano Berro o si de Luis Caviglia directamente.

E: ¿Cómo se conformó el equipo de asesores?

IB: No había una agencia que lideraba todo como sí pasó después, sino que había muchos creativos, nosotros de la parte digital; después Mariano Berro y Noelia Franco en la parte de prensa y como que tratamos de hacer una sinergia entre todos que funcionó muy bien, después de la interna unificaron y capaz que cortó un poco la creatividad.

E: ¿Qué diferencias/semajanzas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña?

IB: Es totalmente diferente porque en los 5 años hay una estrategia global, hay una imagen que hay que cuidar, pero el Qki un año antes de las internas no existía, las encuestas le daban horrible y él fue levantando de a poco, pero cuando hay una fecha límite, hay una intención concreta hay una estrategia también concreta y todos los actores están trabajando para esa estrategia, entonces estás moviendo todas las fichas al mismo tiempo; lo otro es como algo más pensado, cuidando la imagen, siempre tratando de hacer cosas, pero tampoco sos noticia, pero no podes hacer un cambio de cabeza en un momento que no es decisivo.

E: ¿Se plantearon una estrategia inicial?

IB: Sin dudas que hubo una estrategia pensada y meditada desde antes que yo entrara en el grupo global, que no todo el mundo comentaba, se la tenía solapada.

E: ¿Y las etapas a seguir?

IB: La verdad muy caótico, todo sobre la marcha, sobre el pucho y tratá de contactarte con este; todo el mundo está como que en otra y todo el mundo peleando por su área y quieras o no igual funcionó bien. Yo todas las mañanas iba y tenía un programa que me mostraba todo lo que había salido en los diferentes medios de Lacalle; y había cosas que nos queríamos matar y lo leíamos todos en ese momento, yo le contaba a Luis viste lo que salió de no sé qué y qué hacemos y se publica o no, o hay que dar respuestas, entonces tratás de mover y llamamos a Nicolás Martínez que es el secretario de Lacalle que la verdad espectacular, siempre dispuesto.

E: ¿Cómo describirías la interna del equipo de asesoría en términos de relación con el candidato? ¿Los dejan participar libremente o los limitan en algunos aspectos?

IB: Mucha libertad, pila de confianza, se nos ocurrían ideas y las ejecutábamos con total libertad.

E: ¿Cuáles son los límites a nivel profesional con los que te encontraste?

IB: Generalmente me pasaba de no saber mucho de la historia política, de viejas riñas y Luis que nació con la política tiene y sabe todo me explicaba porque yo ni idea. Al principio me costó bastante, pero después mejoró ese tema gracias a Luis. A veces quería responderles bien a los usuarios y no tenía las herramientas adecuadas.

E: ¿Qué es lo que se busca cuando se asesora a un candidato?

IB: Nunca me lo tomé como “yo asesorarlo”, yo fui a conocer lo que es una campaña política desde adentro y aportar mi granito desde mi conocimiento web.

E: ¿Tenías puesta la camiseta? ¿La ideología política de Lacalle a la hora de asesorar fue decisiva?

IB: Sí tenía puesta la camiseta, quería que gane y no lo podría haber hecho si no coincidía mi ideología, capaz que por Pedro también lo hacía. Igual no soy fanática ciega y eso está bueno, porque el fanático no puede ver errores graves que yo si puedo, muchas veces iba y decía a ver muchachos... esto no es tan radical y me decían claro, se puede ver así, era mucho más objetiva que ellos.

E: ¿Cuál es el ingrediente clave para que una campaña sea exitosa?

IB: Ojalá lo sepa, creo que hay que saber escuchar y no ser soberbio, porque quieras o no, yo llevándolo al plano digital el haber dado un espacio para que hagan preguntas y recomendaciones, el poder tener una voz, creo que fue de lo más exitoso, y que Lacalle cuidó mucho la humildad hasta lo que yo vi en las internas.

Bloque 3 – Crisis

E: En situaciones de crisis durante la campaña ¿cómo se opera? ¿Podrías citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con la prensa y con las agencias de publicidad?

IB: Y en situaciones más que nada “ajo y agua”, era muy difícil gestionar la crisis, intentar tapar todo lo que ya había salido publicado. Las cosas grandes grandes salían de la cúpula, nosotros como digital no hacíamos más que no publicar obviamente lo que había pasado; resaltábamos todo lo bueno del candidato, pero no podíamos hacer mucho más. En una presentación que tuvo Lacalle hablo no sé de qué del Oscar uruguayo y el titular terminó siendo “Lacalle quiere un Oscar uruguayo” que era un reverendo bolazo, yo recibo ese titular y seguro va a repercutir en críticas, entonces fui a la fuente me fijé cómo era, qué había dicho, resulta que no había dicho eso exactamente, entonces en la web pusimos la versión correcta de los hechos y por lo menos aportamos un granito de arena.

E: ¿Qué hacían con esos comentarios aberrantes en el muro del face por ejemplo?

IB: Cuando lo considerábamos como spam de que una persona publique 100 veces la misma grosería obviamente los eliminábamos y los mismos fans de Lacalle le contestaban y había momentos en que realmente sentías que se te iba de las manos y decís cualquier nota buena que vos publiques era insignificante al lado de la disputa que se hacía gracias a los “terroristas” que publicaban barbaridades. Yo estoy segura de que los 5 terroristas que había eran pagos por otros partidos para destruir la imagen del facebook, pero nosotros no íbamos a censurar todo tampoco, intentamos que cuando venía con respeto sea bienvenido el comentario y que fluya sola la herramienta.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observas cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?

IB: De donde más se está aprendiendo es de los ejemplos, mirá lo que hizo Obama, entonces acá obviamente se siente que hay que hacer algo, pero se aprende sobre la marcha y muy despacio pero no hay grandes cambios.

E: ¿Y cambios en el electorado?

IB: Desde mi perspectiva puedo apreciar cambios en cuanto a la forma de comunicación, ya no es one way y los políticos ahora dejan que interactúen.

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: ¿Utilizaron herramientas como encuestas de opinión pública, o medición de audiencia, para averiguar los puntos fuertes y débiles del candidato a asesorar?

IB: Sí se trabajó con Cifra y con Equipos todos los días; cuando había datos interesantes las convertíamos en noticia y las subíamos a la web. Trabajábamos con newsletters, flyers para darle un retorno más viral.

E: ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?

IB: Creo que con Lacalle influyó muchísimo el tema de que los sobrinos en los que confiaba, tengan una empresa digital y le dijeron hay que hacer algo y empezó a trabajar desde antes cuando nadie hacía nada ya le hizo un perfil. Yendo a los otros candidatos creo que al ver que Lacalle hacía algo tan grande dijeron yo también tengo que estar. Creo que todavía los políticos más añosos y con más trayectoria siguen sin encontrarle la vuelta al asunto; pero en cinco años creo que esto puede ser radical, puede haber un cambio enorme en las próximas y más que nada con las ceibalitas.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Consideras que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

IB: La verdad que en las internas por lo menos ese rol estaba totalmente desdibujado y el que controlaba todo era Lacalle, todos laburábamos para un mismo fin y ese día vino Lacalle y nos dijo no, así no, se hace así y se te cae todo. Imaginate las puganas de poder que hay ahí adentro.

Alejandro Butler

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): ¿Qué formación tuviste y años de trayectoria y experiencias en tu rubro? ¿Cómo llegaste a ser asesor?

ALEJANDRO BUTLER (AB): Trato de hacértela corta, estudié Licenciatura en Comunicación, terminé en el 93' y entregué la tesis a fines del 95' y me dieron el título en el 96'. En mi época no existía organizacional, un poco por descarte hice lo que hice que era radio, pero tenía muy claro que quería trabajar en esta área y traté de orientar todas las materias hacia esto. Durante la carrera, al principio trabajé en un proyecto educativo en una organización gubernamental, pero ya trabajando en temas de comunicación también, después entré a trabajar en las cooperativas agrarias federadas como encargado de comunicación y ahí ya empecé a poner en práctica lo que estaba estudiando y después me presenté a un llamado que hubo para asistente de consultoría y de capacitación, en realidad eran dos llamados pero me contrataron a mí para los dos en una consultora que se llamaba Viña y Asociados, donde trabajé tres años y medio hasta que la empresa cerró porque el dueño de la empresa se enfermó mal y ahí creé Improfit en el año 99'. Yo venía de trabajar en proyectos de consultoría, la empresa cerró, había dos o tres proyectos que estaban a mi cargo y tenían un componente fuerte de comunicación, alguno de interna y otro de externa y cuando la empresa cierra esos clientes me proponen que querían seguir trabajando conmigo y para mí era el arranque del proyecto de Improfit y así arranqué. Arranqué medio hermano, primo hermano con una agencia de publicidad que me dio soporte porque veía en el proyecto mío una sinergia importante para ellos que era Compás publicidad, en realidad la invitación en ese momento fue a que me integre a Compás como director general de cuentas a lo que yo dije que no y terminamos haciendo un acuerdo donde generamos esta empresa independiente. Cuando comenzamos Compás me demandó bastante tiempo, lo cual hizo por un lado, que me distrajera un poco de Improfit, pero también que aprendiera mucho de la parte de publicidad y me obligó buscar un socio nuevo para que yo me pueda dedicar también y ahí fue cuando incorporamos a Daniel Laino como socio al año.

E: ¿Experiencias de asesorías con políticos previas a Pablo Mieres?

AB: Sí, antes uno de los proyectos que habíamos trabajado ya en la época de Viña y que yo seguí unos pocos meses más cuando arrancó Improfit; era un proyecto no de asesoramiento político, pero sí a nivel gubernamental. Trabajé para la Presidencia de la República sobre los últimos tres años del último gobierno de Sanguinetti en el 98' y 99'; eso fue una buena experiencia, después con la campaña de Batlle y Vázquez cuando van al balotaje nos llaman por parte de Batlle y ahí tuvimos un mes intenso, hicimos todo un planteo y él dijo esto es lo que quiero hacer, me parece bárbaro, se armó un revuelo en la interna ahí y nosotros habíamos propuesto como estrategia trabajar en dos líneas de campaña, una contestataria a todo lo que el Frente iba proponiendo y otra positiva de la promesa; fue un trabajo intenso, lo más complejo fue que plantearon la

estrategia y tuvimos que llevarla a cabo en menos de un mes. Después de haber hecho eso, la gente de la 15 nos pidió una mano para Eduardo Chiesa para la intendencia de Canelones, lo cual era un desafío porque nadie lo conocía y el otro candidato tenía todas las de ganar a pesar de una cantidad de aspectos negativos. Cuando empezamos a trabajar la intención de voto que tenía Chiesa era de un 5% y terminaron cabeza a cabeza, ganó el otro, pero por muy poco. Después en la elección siguiente en el año 2005 nos llamaron del Herrerismo para trabajar en la parte de gestión de prensa, hicimos un muy buen trabajo y llegamos a tres senadores, tanto así que terminamos metiendo ideas a nivel publicitario en el Herrerismo y salió nuestra idea de sí al debate en todos lados justamente cuando salió el tema de violencia doméstica de Larrañaga y funcionó bien. Después que pasaron las elecciones el Herrerismo nos vuelve a llamar, ya no para campaña electoral, sino para soporte a la gestión del Herrerismo, ahí hicimos sitio web, trabajo de prensa para los legisladores, trabajamos casi dos años. Te diré que es algo bastante inédito el tema de una asesoría sin estar en período de campaña.

Bloque 2 – Asesoría

E: No es lo normal esto de la asesoría permanente ¿no? ¿Qué lugar te parece que podía tener la asesoría permanente? ¿Te parece que es viable?

AB: Yo creo que sí, el problema que a nivel político hay una cantidad de cosas en juego y entre otras el mantenimiento de una estructura de militancia que es importante, si ahí tenes gente que está formada y que además necesita trabajar, es muy fácil que se generen oportunidades para que militantes con formación puedan colaborar. Yo creo, con todo respeto, que es mucho mejor contar con un profesional independiente que con un militante, porque hay una parte de la película que no ve. Yo creo que si a uno le pagan es la mejor condición para trabajar, si es solo por militancia, va a hacer un buen trabajo pero yo creo que es distinto. Creo que la tendencia va hacia ahí, hacia un profesional que ayude desde afuera.

E: ¿Se postulan ustedes para asesorar a los candidatos o ellos los buscan?

AB: En el caso de política, la experiencia nuestra en todos los casos que yo tuve oportunidad de trabajar para políticos, vinieron ellos a buscarnos y esa actitud, más allá de que no ha sido unánime en todos los partidos, yo creo que lo que muestra es que los políticos por más que vienen retrasados en algunas tendencias están dentro de lo que pasa en el mercado y si yo veo en general, a mi me cuesta dedicarle tiempo a la venta porque casi no necesito salir proactivamente porque le dedico mucho tiempo a atender las demandas de los que vienen y cada vez tenemos más; entonces esa tendencia que se da a nivel mundial, los políticos van viendo y además están vinculados al mundo real y ven como se manejan profesionalmente estas cosas, pero lleva años.

E: La ideología política del candidato a la hora de asesorar ¿es relevante? ¿En qué sentido?

AB: Yo creo que lo relevante, más que la ideología política es el marco ético de trabajo y creo que esto te condiciona a que vos no podés trabajar por más

profesional que seas para algo en lo que estás totalmente en desacuerdo. Si mañana viene el movimiento pro aborto a decirme queremos que nos asesores yo no se las hago. De hecho yo me he cuestionado mucho si trabajar o no para una tabacalera, creo que al final del día lo haría, pero no estoy seguro; para bebidas alcohólicas te podría decir lo mismo, pero tengo más claro que sí lo haría, pero también me genera un poco de ruido. Hay gente que te va a decir, yo trabajo con lo que venga, no me importa. Importa mucho más el marco ético que la ideología del asesor, pero si la ideología coincide con la del asesorado, se pasa a trabajar más cómodo, sobre todo los grandes lineamientos ideológicos. Yo no tengo dudas de que los que estábamos en la mesa redonda de la Católica votamos a los candidatos que estábamos asesorando.

E: ¿Qué diferencias/semajanzas encuentrás en la asesoría permanente y la de campaña?

AB: En un asesoramiento permanente vos tenés mucho más tiempo para planificar las cosas y tenés un ritmo de trabajo distinto, tenés una previsibilidad de las cosas mucho mayor por el vínculo y también por el contexto porque no tenés las mil cosas que se te vienen arriba en una campaña electoral, en la campaña electoral tenés que tener una dedicación mucho más intensa; tenés que integrar un comando de campaña que esté monitoreando lo que sucede permanentemente y cada día tenés que estar pensando, o sea, lo que podés hacer para un cliente una vez por mes, en una campaña lo tenés que hacer todos los días en función de cada cosa que salió en los diarios, lo que dijo el otro...

E: ¿Cómo se conforma el equipo de asesores? ¿Quiénes lo integran?

AB: Hay dos o tres tipos de asesores. Hay un tipo de asesor que es el que yo te diría de contenidos que es el experto en energía, en políticas sociales, en empleo y son técnicos expertos en los diferentes temas que coinciden filosóficamente con la postura del candidato y elaboran los contenidos para cada línea de acción que propone el partido, ese es un tipo de asesor que integra un comando, no tanto el comando de campaña que es mucho más instrumental, pero sí el comando político y sí tiene que estar en contacto con el comando en campaña porque ellos lo pueden precisar. Después tenés otro tipo de asesor que es el que se maneja y acá te acercas mucho más a la parte comunicacional, pero desde una lógica de adentro del partido, quien maneja la estructura de partido y los contactos con la red de personas que trabajan para el partido en forma de militancia, a esta figura generalmente se la denomina jefe de campaña, pero es alguien del partido que puede ser o no rentado, pero es alguien que tiene que estar full time para esto, es el que sabe el local que hay que alquilar en Paso de los Toros para el comité del partido allá y es el que administra los recursos en general y es el que está arriba de todo el sistema operativo desde el partido. Después está el asesor externo que te aporta una visión que tiene la virtud de la mirada externa, tiene un componente mucho más analítico, yo creo que es una de las principales contrapartes de algunos proveedores como los estudios de mercado que no los meto porque no son parte del equipo, es un proveedor mucho más externo.

E: ¿Y algún otro profesional?

AB: Mirá, yo te diría que sí en una lógica, no tanto de psicólogo sino sociólogo, si lo podés tener bien, para que pueda aprovechar mejor la información que te da el proveedor, tenés a alguien de adentro que te ayuda a interpretar esa información. Los propios políticos han aprendido un poco.

E: ¿Se plantean una estrategia inicial?

AB: Sí, pero si se cumple o no dependerá mucho del juego de los otros también; vos tenés un plan, y el plan es ese, pero ese plan se actualiza todos los días cuando uno le incorpora al plan datos de lo que está pasando: lo que está haciendo la competencia y lo que está pensando la gente.

E: ¿Cómo trabajan en el día a día? Describí las principales líneas de trabajo.

AB: Me voy a basar en la última que fue la más intensa y además tuvimos una responsabilidad mayor porque la publicidad la manejamos nosotros también. Nosotros teníamos una reunión semanal, todos los lunes nos juntábamos el comando de campaña que éramos 6 o 7 personas y ahí analizábamos qué pasó y qué movida vamos a hacer esta semana y después teníamos contacto diario, hablábamos por teléfono y a veces nos juntábamos más de una vez, pasa que en el medio tenías giras por ejemplo. Uno de los problemas de la asesoría a políticos es que en 6 meses te demandan mucho tiempo y vos tenés que seguir con el resto de tus clientes porque tenés que sostenerte esos cuatro años que siguen. Por ejemplo tienen una entrevista en la radio y vos lo llamás antes y después para darle un feedback. Vos al candidato le tenés que poder decir cortate el pelo o cambiate de camisa o cambiate de corbata.

E: ¿Ellos acatan lo que ustedes les dicen?

AB: Mi experiencia fue que sí y te diría que mucho, tal vez el más duro fue Batlle, pero al mismo tiempo puedo estar siendo injusto porque trabajé poco tiempo con él y en una parte de la campaña que no seguía esta lógica de trabajo. El trabajo con los herreristas y con el PI fue mucho más profesional de parte del cliente.

**E ¿Qué grado de influencia te parece que tiene el asesor sobre el candidato?
¿Un excelente asesor puede hacer que el candidato gane?**

AB: Yo creo que antes de que sea importante si el asesor es bueno o malo, es que el cliente sea bueno o malo, en el sentido de si se deja asesorar o no. En general si llegaron hasta ahí entonces hay un montón de cosas que el candidato ya tiene, aún el peor candidato si está ahí es porque hizo una carrera política y generó adhesiones, entonces él es el político y yo soy un humilde profesional que viene a aportar. Ahora si me preguntás cuánta influencia tiene, yo creo que tiene influencia pero no creo que el asesor tenga tanta influencia como para generar cambios radicales que dependan de él, me parece que va a depender mucho más del olfato político que del asesor. Cuando las cosas están peleadas el rol del asesor sí puede ser determinante.

E: ¿Cuáles son los límites a nivel profesional con los que se encuentran en este tipo de trabajo?

AB: En realidad no son tan distintos a los que uno se encuentra cuando trabaja con una empresa y te genera límites permanentes de hasta dónde ir, hasta dónde va tu responsabilidad, tu rol, tu compromiso; por un lado el compromiso es un valor, por otro lado tenés que saber poner los límites también para mantener ese respeto por tu trabajo y también para

preservarte vos como ser humano, si vos no tenés una buena relación entre tu vida laboral, profesional y social, familiar, etc. creo que no estás en las condiciones ideales para hacer bien tu trabajo.

E: ¿Qué es lo que se busca cuando se asesora a un candidato?

AB: Los objetivos son los objetivos del cliente, son objetivos de mejorar el desempeño comunicacional y la reputación de última y las adhesiones que va a lograr ese candidato y trabajás en función de eso. Te pueden pasar en el medio cosas que decís ah no mirá no trabajo más contigo porque me mentiste por ejemplo y ahí cada uno verá cómo actúa, no nos ha pasado por suerte.

E: ¿Cuál es el ingrediente clave para que una campaña sea exitosa?

AB: Yo creo que es no creer que tenés la receta, no creértela, escuchar muchísimo al candidato y además ayudarlo a escuchar juntos una cantidad de otras cosas y eso te permite crear escenarios. Una de las condiciones del éxito es animarse a pensar distinto.

Bloque 3 – Crisis

E: En situaciones de crisis durante la campaña ¿cómo se opera? ¿Podría citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con la prensa y con las agencias de publicidad?

AB: Bueno depende mucho de la crisis, ¿no? Hay algunas crisis que uno se las va a llevar a la tumba, así que es difícil citar ejemplos, sobre todo en las que logramos que no trasciendan. Las crisis en campañas políticas pueden suceder por errores que uno puede cometer o eventualmente por acusaciones que puedas recibir sobre todo si son falsas, porque ahí cómo hacés después que está dicho, remontarlo es horrible. Resulta importantísimo el vínculo con la prensa en ese momento. En una campaña política pesa mucho más el trabajo que se hace con la prensa que el trabajo publicitario, creo que la tendencia va a hacer que los asesores sean mucho más asesores de P.R que asesores publicitarios, porque además todo indica que es muy probable que cambien las normativas en algún momento y los espacios “publicitarios” pasen a ser espacios para la propuesta de los partidos.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observas cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?

AB: Capaz que el más radical que veo es que hayan metido a una empresa como Improfit en este juego, porque hasta hace 5 o 10 años este trabajo estaba reservado exclusivamente a los publicistas, nosotros en esta última elección hicimos también el trabajo publicitario, pero desde una lógica de comunicación integral y no publicitaria.

E: ¿No los notás más profesionalizados a los equipos?

AB: Sí, antes se asesoraban mutuamente en los equipos de militantes que se manejaban en torno al mismo discurso y de a poco se dieron cuenta de lo importante de los encuestadores. Yo creo que en los últimos diez años empezaron a abrir la cancha y dar paso a más profesionales.

E: ¿Observas cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

AB: Sí, cambios en la sociedad, entonces cambiamos todos, no solo como electores, sino como ciudadanos, como consumidores de información, de publicidad y como constructores de la reputación de terceras partes, hoy no depende de que tengas una buena campaña publicitaria solamente, depende de que la gente te premie porque tiene la voz que esta en todos lados, en el asado del domingo, en el twitter, en el facebook, en todos lados.

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: ¿Utilizas herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia, boca a boca, para averiguar los puntos fuertes y débiles del candidato a asesorar o de otros candidatos?

AB: Sí, sí, cuanta más información de ese tipo, mejor y las limitaciones de cuánto usar dependen exclusivamente del presupuesto y de la proporción que puedas darle del presupuesto real.

E: ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?

AB: Cada vez más sin dudas, yo creo que en la última campaña el FA cometió muchos errores, creo que se disputan cabeza a cabeza los errores Mujica-Lacalle a pesar de que los dos fueron finalistas y creo que la principal herramienta por la que Mujica superó los errores que tuvo fueron las redes sociales: primero el “Pepe tal cual es” y después el banderazo que fue desde el facebook. Hasta la propia planificación estratégica de la campaña ya no está en poder de los asesores de tanto que se amplió esa mesa de asesores.

E: ¿Y BTL?

AB: Y yo creo que sí ocupan un lugar importante, BTL es salirse de los moldes, de lo tradicional; después tendrás que ver la operación costo-retorno, pero funciona y siempre te genera un adicional, no solo te genera el impacto visual, sino que tenés la acción reproducida en otros medios. Si yo mañana hago una repartida de manzanas con un adhesivo del PI, no solo llego al tipo que recibe la manzana y a todos a los que ellos le comentan, sino que puedo hacer una gacetilla de prensa contando lo que hicimos o puedo incluir en esa movida a la redacción de todos los diarios y que los propios periodistas amplifiquen eso.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Consideras que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

Definitivamente. Yo creo que el comunicador organizacional es como el “médico general” que recurre a especialistas cuando lo necesita, pero el médico de cabecera, el médico de familia. Hay que mirar las mejores prácticas del mundo y más ahora que existen las tecnologías que existen, obviamente traduciendo eso para este país.

Diego Silva

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): ¿Cómo llegaste a ser asesor? ¿Cuántos son los años de trayectoria y experiencias que tenés en este rubro?

DIEGO SILVA (DS): Soy Licenciado en Comunicación de la Universidad Católica. Dentro de la carrera estudié Prensa Escrita –nunca perdí un examen- y salí de ahí y la única vez que trabajé para otro fue para Punto por 2 años y poquito. Ahí laburé y me fue muy bien, Punto es una escuela. Un día dije “me voy, yo tengo que hacer la mía”. Y armé dos proyectos con Elaiza: la revista Padres, Madres e Hijos y el otro fue Los Tatitos y ahí nace Color 9, que es un color que no existe. Nunca nos imaginamos que iba a ser así. En nuestro caso los proyectos son más a título personal. Aparte de muchos proyectos y conferencias, trabajé para el gobierno, bastante, y en estos últimos tiempos también trabajé en campañas políticas (con Pedro Bordaberry).

E: ¿Y cómo llegaste a ser asesor de Pedro Bordaberry?

DS: Pedro es amigo mío, y nos hicimos muy amigos porque los dos tenemos la condición de aprender del otro. Nos conocemos del rugby de toda la vida, fuimos vecinos y cuando hice los Tatitos le fui a pedir una mano para ver como lo defendía legalmente. El siempre me dio una mano y yo no le daba nada a cambio. Vino en el 2005 -yo había hecho la marca país Uruguay XXI y el Ministerio Turismo- y me pregunta si no me animaba a manejarle la campaña para la Intendencia. Yo estaba en la cresta de la ola y le dije que no quería laburar en eso y me dijo que iba a buscar alguien en Argentina y quedo por esa. Un día vino y me dijo “loco, vos no me podés decir que no, me tenés que hacer esto”. Entonces ahí me metí y le hice toda la campaña de la IMM para el 2005 y salió muy bien. En este momento estaba en 5 el Partido Colorado y salió con 27 o 28. Entonces pasó esa campaña y ahí fundamentalmente trabajé sobre el nombre y los colores. Fue una campaña muy rupturista porque fue muy positiva. (Muestra materiales de TV). Eso fue en el 2005, y pero antes del 2009 el monta “Vamos Uruguay” y yo le armo la marca ahí.

Y después empezamos a trabajar con la campaña 2009, la más reciente. Lo que aprendí en la de 2005 es que la comunicación en las campañas electorales no tiene nada que ver con la comunicación que uno hace, no hay nada en común: los *shampoos* no hablan, pero los políticos se levantan y no sabés lo que pueden llegar a decir si están de mal humor. Una de las cosas que pasó en el 2005 es que yo le pedí a Pedro dos cosas: uno, que me dejara laburar: “en lo mío mando yo y donde te me apartes no va más”. Además, le dije “si no me dejás plasmar mi estrategia no va”. Y Pedro algo que tiene es palabra, hasta el día de hoy trabajamos así. En el 2005 nosotros teníamos plata para competir en la vía pública, entonces fuimos y compramos todos los camiones, que en ese momento habían muy pocos en Montevideo. Se hizo una campaña distinta, fundamentalmente porque era positiva. Conceptualmente ayudaba que Pedro es una persona de tender puentes y queríamos mostrar que Montevideo no es Bagdad, que Montevideo está

buena. El mensaje tuvo un foco distinto, el tono y la estética fueron fuertes y tuvimos juicios del partido socialista por el uso de colores. Cuando terminamos la campaña del 2005 me di cuenta que no sabía nada, por suerte fue con Montevideo y es más abarcable. Entonces empecé a leer e hice cursos, fui a unos cursos con Costa-Bonino en Punta del Este, pero eran todos políticos, no había ningún comunicador. El manual es interesantísimo. Si bien no lo sigo al pie de la letra, te ayuda a ordenar para la campaña y articular todo lo que ves ahí. Entonces para las campañas que vinieron después, ya teníamos el equipo armado. La ventaja de esta situación es que a Pedro le gusta la comunicación y la disfruta. Tenemos un equipo que se junta permanentemente con Andrea Russo en la parte de organización y marketing y Leandro Pauletti que maneja la prensa. Nos juntamos con Pedro y él no sólo es un candidato sino que es un amigo. La forma de trabajar es distinta que con otros candidatos u otros equipos.

E: ¿El es flexible con lo que le proponen?

DS: Mirá, la última palabra en mi tema la tengo yo. Pedro me puede decir que no está de acuerdo pero me da para adelante, me dice que el que decido soy yo. Con Pedro es un placer trabajar. Es un motivador y alrededor la gente trabaja y trabaja. El equipito este funciona muy bien.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Se postulan ustedes para asesorar a los candidatos o ellos los buscan? Esta pregunta fue contestada en el primer bloque de la entrevista.

E: La ideología política del candidato a la hora de asesorar ¿es relevante? ¿Puede llegar a entorpecer?

DS: Eso te pasaría si tenés un candidato radical o un asesor radical. Pero acá no somos ni de izquierda ni de derecha, somos uruguayos. El margen de maniobra que tiene un país como Uruguay es mínimo.

E: ¿Qué diferencias/semajanzas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña?

DS: No tiene nada que ver una con la otra... En la asesoría de campaña vas a buscar ganar, es como un partido, estás haciendo una acción de comunicación que lo que busca es que el día que se mueve la gente a votar, que eligen entre este y este y este. La asesoría en el momento no electoral... no lo he hecho y Pedro sabe que lo tiene que hacer. Me parece importante. Pero se acuerdan de los asesores en el momento de la campaña electoral y yo creo que se deberían acordar antes, sobretodo determinado tipo de líderes políticos. Igual mantenés un diálogo, pero yo ahora terminé asqueado de la política.

E: ¿Cómo se conforma el equipo de asesores?

DS: Son esas tres personas que te mencioné: uno dirige la parte periodística, yo lo de comunicación y otra de marketing. Entre todos opinamos de todos los temas, pero la última palabra la tiene quien maneja el tema. En realidad, la última palabra la tiene el candidato, pero cuando hay un equipo que funciona bien es difícil que se elaboren cosas con las que el candidato no esté de acuerdo. Lo que se hace fundamentalmente es elaborar todo en base a las estrategias.

E: ¿Se plantean una estrategia inicial?

DS: Si, sin duda. Acá hay una estrategia que está marcada desde el 2005. Todo viene dando resultado, se labura y se estudia. Una estrategia política se hace en equipo porque todos los condimentos que necesitás y toda la información que necesitás provienen de muchos lados distintos. Hay una cantidad de estrategias: de mensaje, de campaña, de comunicación, de inversión. Lo que se tiene con Pedro es que es muy profesional, y de repente es muy dinámico todo por lo que hay que anticiparse a lo que pueda pasar. Todos a primera hora de la mañana leíamos todos los diarios para ver el tratamiento de cada tema.

E: ¿Cuáles son las etapas a seguir?

DS: Hay una metodología de laburo. Mientras se armaba Vamos Uruguay, nosotros laburamos temáticas y discursos, pero siempre coordinados. Tiene que estar coordinado el discurso que él da, lo que saca la prensa y el mensaje publicitario. Armás una pirámide argumental, que es la marca, el candidato, el slogan, el concepto eje, la ideología y a partir de eso se trabaja. Cada elección es un mundo distinto, las internas no tienen nada que ver con octubre, y mucho más distinto todavía es el balotaje. En la primera fue “levantá tu bandera” y en octubre fue “cambiá la cabeza”. Esta última campaña fue más profesional, lo otro (2005) salió más a intuición.

E: ¿Cómo trabajan en el día a día? Describa sus principales líneas de trabajo por ejemplo en el mes previo a la elección...

DS: Cada uno de los integrantes del equipo tiene *timing* distintos. En mi *timing*, el momento más intenso son los 15 días previos a que se levanta la veda. El de Pedro son los 30 días previos a las elecciones, donde concurre a acto tras acto. Cada uno tiene su ritmo en ese mes, de intensidades diferentes. Yo a veces estoy mucho rato produciendo materiales que no salen al aire pero que se hacen igual por las dudas, que hay que tenerlos estratégicamente. Pero por ejemplo, un acto de lanzamiento de campaña hay que seguirlo entre todos, desde distintas ópticas. Cada uno va teniendo un ritmo distinto y Pedro el último mes tiene un ritmo infernal, no para, es una locura.

E: Vos ya me estuviste hablando de cómo se llevan en la interna, que la relación con Pedro es buena y que él los deja participar, eso es siempre así, ¿no?

DS: Si, si. Es así.

E: ¿Tiene Ud. poder de veto sobre las campañas y mensajes en general?

DS: Si, sobre todo en los otros sectores del partidos. En la política, la peor batalla que tienen los candidatos es la que no se ve: la del sector interno del partido. Todo lo que aparece con la imagen de Pedro tiene que tener un filtro mío y tiene que estar alineado y coherencia con el mensaje general. Si no es cualquier cosa.

E: ¿Cuáles son los límites a nivel profesional con los que se encuentran en este tipo de trabajo?

DS: La televisión es una barbaridad. Ese bombardeo que hay... Íbamos a programas como *Código País* y Pedro salía a las 12 de la noche. Te ponen al aire por 15 minutos. Toda la información que vos tenés hasta las 12 de la noche es el chistecito del colorado o el jinglesito que yo armé y nada más. La

gente no tiene idea lo que vota, la gente compra una cosa que está mal, está muy mal planteado. Si me decís limitaciones a nivel creativo, no. Pero sí a nivel de medios y de espacios, para hacer una cosa seria. Muchas limitaciones. Y a nivel periodístico, de diarios, es vergonzoso, no hay diarios independientes, todos tienen intereses. Acá lo que falta es calidad de periodismo. No es serio esto.

E: ¿Qué es lo que se busca cuando se asesora a un candidato? En tu caso particular con Pedro...

DS: En mi caso, en la relación que tengo con él, sí siempre hubo un cuidado muy especial por la persona. Vos estás manejando la imagen de una persona, que en este caso es mi amigo. Así que todo lo que pueda llegar a poner en riesgo su carrera hay que tratar de evitarlo... Y después, y le pegamos casi siempre, antes de que empiece la campaña decimos cuánto va a sacar. Los 4 adivinamos cuanto iba a sacar, le errábamos por un punto apenas. Nosotros hicimos todo un estudio de votantes que fue fundamental para ver dónde invertir. Cuando tenés poca plata eso es fundamental.

E: ¿Cuál es el ingrediente clave para que una campaña sea exitosa?

DS: Una cantidad. Pero los más importantes son el candidato y la estrategia y el aparato. El candidato es fundamental y la estrategia ni te digo. El aparato político es tener gente en todos los departamentos, que cuelguen cartelitos y que organicen... Eso es fundamental.

Bloque 3 – Crisis

E: Un poco ya lo mencionaste, pero en situaciones de crisis durante la campaña ¿cómo se opera? ¿Podrías citar ejemplos?

DS: No hubo nada crítico. Pasan todo el tiempo crisis pero no salen porque son a la interna, ahí es salvaje. Lo que pasa es que si vos tenés una estrategia armada, no te genera mayores sobresaltos. Esto es un juego en el cual lo que tenés que hacer es intentar ocupar el centro del tablero y tener bien claro cuál es tu foco, como se plantea y cómo es el foco de los demás y si la mano viene de piña, todo eso se labura y se ve.

E: ¿Cómo se vinculan con la prensa y con las agencias de publicidad?

DS: A través de Leandro Pauletti. Los temas generalmente están ordenados con un formato de trabajo. A mí lo que más me importa es cómo ven ellos 3 lo que yo estoy haciendo. El candidato siempre tiene la última palabra de todo, pero cada uno en su área aporta. En la estrategia no hay mayores cambios, hablás de matices siempre. No perdés el tiempo en tratar de ver cómo salgo de este quilombo... eso ya está claro, el tema es ver bien los matices y donde hacerlo cuando se da la crisis.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observas cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?

DS: No sé... Sinceramente no sé.

E: ¿Notás que hay más profesionales en los equipos?

DS: No se, aparte estaría juzgando lo que hacen otros. Nosotros siempre tratamos de hacer algo distinto. El sorprender y el buscar siempre ser positivos en el mensaje porque ya hay bastante negatividad en el medio. Este es un país muy loco, en el cual me llegaron a decir ¿por qué usaste niños en la campaña? Uno hace algo que está bueno y le pegan. Si es uruguayo no puede ser bueno, lo tiran para abajo. Lo que tratamos de hacer es generar una comunicación con identidad propia y las campañas de Pedro la tienen. Sin duda que también las condicionantes te ayudan o te truncan al momento de desarrollar más o menos creatividad. Si vos tenés un candidato que realmente no va a ganar, vos tenés una libertad de acción que los demás no tienen. Entonces vos sabés que los demás van a actuar de determinada forma, lo de Lacalle se veía venir y lo de Mujica también. La campaña de las internas de los blancos fue brillante, después se apagaron... Hay que tener el cuenta que el motor de la campaña siempre es el candidato. El candidato es clave. Por algo son 4 o 5 los que llegan a ser candidatos, son tipos especiales y tienen algo distinto. Tienen capacidad para liderar y manejar los 365 días al año las 24 horas, se dedican a eso y cualquiera tiene derecho a interrumpirles un domingo familiar. Es muy duro.

E: ¿Observás cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

DS: Sí, sí. El electorado está cada vez menos formado y politizado, es cada vez más individualista y apartidario. Sobretudo acá en Uruguay que las heridas no se cerraron y por suerte Mujica es un tipo capaz de cerrarlas, hay que terminar esta historia de los buenos y los malos. Yo voté en blanco en casi todas las elecciones hasta hace muy poco... El electorado cambió y los políticos no. ¡Cambíame el discurso! Todos tienen los mismos temas para plantear siempre. Por ejemplo, Mujica, que es el tipo más votado de la historia en Uruguay, sacó los votos que sacó porque iba por la calle, es el Pepe de la gente. Con Pedro pasa lo mismo, se acerca a la gente y la gente se da cuenta de lo bueno que es y el potencial que tiene. Está haciendo lo que los colorados dejaron de hacer, son partidos que se olvidaron de militar y de estar cerca de los problemas de la gente. Y Pedro estuvo intentando cambiar eso. En el FA la militancia es fundamental... Es lógico que el presidente tenía que ser Mujica porque representa a muchos más uruguayos de lo que representa Lacalle...

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: ¿Utilizás herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia para averiguar los puntos fuertes y débiles del candidato a asesorar o de otros candidatos?

DS: Sí, todo el tiempo. Con eso confirmamos cosas y medimos resultados. En el momento de la campaña no es tan inmediata la medición. Se usa mucho en Internet la medición de tráfico. Por ejemplo yo el aviso con la foto de Pedro lo pautaba para los sitios de las mujeres, porque Pedro es pintón. Determinados tipos de mensajes iban a determinadas secciones y después vos veías el tráfico y los comentarios.

E: ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?

DS: Para mí es fundamental. Nosotros teníamos mucha gente laburando en eso. La inversión es distinta, siendo los medios esos los más baratos que hay... Yo invertí cero peso en prensa. La gente ya no compra los diarios. Está la TV, la vía pública y la radio y con Internet enriquecés esa llegada a un costo baratísimo. EL 25% de nuestra inversión era en Internet...

E: ¿Y el Facebook de Pedro estaba alineado estratégicamente?

DS: Se... Por ejemplo la gente no va a los actos porque no los motiva, se saca en la TV dos o tres salidas para que la gente sepa que hay actos y movilizaciones. Pero en realidad el acto lo llenás con el Facebook. Ahí mismo se te arma la caravana y el debate y te sale gratis. La gente se acerca y ellos tienen la posibilidad de decir lo que quieren, como la columna de Pedro de los viernes... Él se buscó su espacio, ¿Por qué? Porque en El País sigue escribiendo Sanguinetti... y no le dan el espacio al otro. Son actores interesados en la movida política, entonces no cumplen su función de medios de comunicación. Hay una cantidad de cosas para arreglar...

E: ¿Y BTL, activaciones?

DS: Se hacen otro tipo de cosas si, lo que pasa que hay un costo muy importante en lo que es merchandising e implantación de marca, cartelera, pintada, locales, logística... Se hacen cosas si pero sobretodo en Internet.

E: ¿Dirías que Internet va a tener cada vez más protagonismo?

DS: Sin lugar a dudas....Yo invertí el 25% y si hubiera podido hubiese invertido el 50%.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Conocés a qué se dedica un comunicador organizacional?

DS: Sí, el tema de estructurar departamentos y la comunicación entre ellos. Yo tengo la representación de una firma de comunicación corporativa acá en Uruguay.

E: ¿Considerás que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

DS: Sin duda. Es fundamental.

E: ¿En qué aspectos lo ves más útil?

DS: En todo esto es fundamental ese rol y no existe. En realidad lo van cubriendo distintas personas que están involucradas pero que no laburan profesionalmente de eso. Esta maquinaria se mueve porque hay una cantidad de gente que se pone esto al hombro a cambio de nada. Toda esa gente tendría que estar bajo el mando de alguna persona que sepa explotar toda esa masa de gente y así los resultados serían distintos. No hay una cabeza que organice todo y que se conecte con el candidato, que muchas veces no tiene el tiempo para estar en todo. Falta una persona que se encargue de hacer que todo funcione como debe funcionar, para disminuir el margen de error y potenciar ese capital humano para que todo salga mejor. Hay millones de cosas para hacer, desde organizar a los jóvenes hasta no se... es absolutamente fundamental.

E: Muchas gracias.

Francisco Vernazza

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): Cuénteme ¿cómo llegó Ud. a ser asesor y los años de trayectoria y experiencias que tiene en este rubro?

FRANCISCO VERNAZZA (FV): Mi trabajo toda la vida ha sido siempre en la publicidad. Publicidad, publicidad pura y mercenaria. Específicamente mi oficio ha sido ser creativo de publicidad. Después tuve mi propia agencia y fui director de una agencia por 35 años y pico, todavía lo soy pero voy poco. El año pasado me llamo Pepe, al que yo no conocía y me contrataron para asesorar a Pepe en comunicación política. Mi plataforma de partida.... Hice algún currículum en comunicación política, pero es básicamente desde la publicidad, profesionales de la publicidad. En la medida que no existen especializaciones absolutas en comunicación política, los pocos demandantes cuando precisan van a buscar lo más cercano que hay que suelen ser las agencias. Yo empecé como agencia de publicidad haciendo la publicidad a fracciones políticas y a grupos políticos.

E: Así fue como llegaste. Entonces Pepe te llamó...

FV: Me contrató para la candidatura de Pepe en las internas. Había trabajado para Sanguinetti en el 94, para Michellini en el 99, para Batlle en las internas del 89 y para el Frente amateurmente en el año 1971. Mujica me llamo para esta oportunidad para asesorarlo en comunicación política, y en la candidatura de las internas me contrataron, ganaron las internas e hicimos las nacionales.

E: ¿Que vinculo había tenido con la política?

FV: Con la política había trabajado como proveedor de servicios de comunicación publicitaria pero además tenía intereses en paralelo. Siempre me intereso mucho la política como objeto de conocimiento, porque yo soy sociólogo. Hice la licenciatura en Sociología en el año 1974 y tengo investigaciones en sistemas electorales y sistemas políticos y algunas publicaciones en la revista de Ciencia Política. Siempre tuve interés. Era un tipo que había hecho publicidad y no me contrataron solo por artículos e investigaciones sobre sistemas electorales, sino porque había hecho presuntamente publicidad que le había servido a otros y volví a hacer lo mismo. Pero la publicidad es algo tan amplio... No va sólo en el formato, ni en la película de 30 segundos. Tiene vetas de todo tipo, los medios no son solo los publicitarios... Para tratar de hacer las cosas lo mejor posible, intervenís y participás en otras cosas, tratás de generar comunicación por donde haya, está en todos lados. Los informativos, teníamos que tener una operación específica para ellos porque ahí hay un relato central desde el punto de vista de audiencia y de credibilidad.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Se postulan ustedes para asesorar a los candidatos o ellos los buscan? Esto ya lo contestaste, pero...

FV: Como todo mercado profesional, se buscan y lo buscan a uno.

E: La ideología política del candidato a la hora de asesorar ¿es relevante? ¿En qué sentido?

FV: Hay que entender qué es la ideología... Vivimos tiempos menos ideológicos, corrientes de pensamientos celebres que su consigna más conocida es “el fin de las ideologías”. La pérdida de protagonismo de la propuesta socialista en el mundo, quedo un “menú único” para organizar las sociedades, pero con variantes... La sociedad antes tenía que ser organizada de otra manera. Todo eso ha ido apagándose y hay una especie de superposición de reorganización social y casi como que las alternativas políticas compiten como empresas de servicios. Es una organización de humanos especializados en prestar ciertos servicios y se compete y uno será mejor por esto o por aquello, como compiten cualquier empresa de servicios. Consultoría, agencia de publicidad o lo que fuera... La ideología, el perfil, la singularidad... la propuesta todavía en Uruguay en estas elecciones está operando de una forma más o menos vaga, la gente reconoce a la izquierda... La izquierda que tiene categoría más prestigiosa, los otros no suelen proponerse como la derecha. Al final de cuentas la cercanía y la cordialidad tiene que ver con la idea de que ya nadie cree que tiene un libreto distinto, perfecto o más reciente.

E: ¿Qué diferencias/semelanzas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña?

FV: En el negocio político paradójicamente se compone en dos partes que requieren habilidades y talentos diferentes. Por un lado te jugas toda tu vida en convencer y persuadir, y por otro lado, tenés que gobernar y dirigir la sociedad. Entonces en la medida en que se consiguen adhesiones para un proyecto político o un partido o para un personaje -pero es a parte del negocio es conseguir adhesiones, votantes o lo que fuera- eso en algún sentido es un negocio continuo. Cada actor político más o menos relevante se va jugando su pellejo hoy aunque no haya elecciones hasta dentro de 5 años. La gente va armando su juicio con la acumulación de percepciones y exposición al medio que van teniendo. Por definición del día uno al día mil setecientos días que separa una elección de otra importan todos los días, no los últimos. Cuanto más hayas trabajado en continuo... De hecho en los sistemas más maduros y donde es posible financiar esa clase de recursos es eso lo que se hace. Los actores políticos tienen staff profesionales dedicados a este tipo de asesoría permanentes.

E: ¿Crees que acá no se tienen con permanencia por un tema de presupuesto o de maduración?

E: Se va armando de a poco. Yo creo que sí, que tiene que ver con eso. Y también del lado de la oferta, tampoco hay gente interesada en esto y buscando lugares para esto.

E: ¿Cómo se conforma el equipo de asesores?

FV: ¿Asesores de qué? Porque hay muchos tipos... Un asesor es un opinador calificado o un generador de hipótesis calificado sobre alguna cosa, como ser economía. No tengo idea como se conformó...

E: ¿Y con los que trabajó más en conjunto?

FV: Una cosa son los asesores para sus ideas de gobierno y otra cosa son asesores en comunicación y en campaña.

E: Si, a eso me refiero...

FV: Ahí no hubo demasiada cosa. Ahí básicamente trabajé yo con el equipo de campaña que estaba conformado con un tipo del MPP, Nestor Delgado, que venía de la tarea de propaganda en el MPP. Después armamos un equipo que nos ayudaba a recibir la información y procesar las encuestas y nos hacían un informe de eso. Se trabajó con Agustín Cansani y además trabajamos con EQUIPO y con CIFRA.

E: ¿Había un jefe de prensa y un equipo de prensa?

JV: Y después había un jefe de prensa y un equipo de prensa. Después teníamos una unidad que yo le llamaba “una productora”, encargado de producir para lo que las cámaras registraban en el mundo de los informativos, los programas y del espectáculo. Ahí trabajamos en equipo 4 o 5 personas.

E: ¿Y había encargados de redes sociales?

FV: No, no tuvimos.

E: ¿Y con Pepetalcuales.com?

FV: Pepetalcuales.com fue una herramienta completamente central, con un objetivo muy específico que fue presentar a un Pepe también con un ajuste de libreto pero básicamente fue una gran herramienta para influir sobre los medios, para levantarle información a los diarios, a los canales y todo ese tipo de cosas, utilizando además una cosa relevante de la campaña que fue a Pepe mismo. Cuando a mi me ofrecieron el trabajo yo hice un planteo “de todo o nada”, como una condición que yo pensaba que no tendría sentido que era que Pepe aceptara ser influido para ser portador de comunicación. Porque la idea era que hagamos comunicación publicitaria sobre la candidatura, hagamos películas, menciones de radio, hagamos folletos... La idea es que esto era muy inferior en su capacidad de portar comunicación a los dos días de Pepe con los periodistas. Pepe tiene por día el equivalente a 500 mil dólares de publicidad es el equivalente a lo que todos lo tienen para toda la campaña, él lo tiene por día con esto. Es él quien tiene que ajustar su propia actuación. Es una herramienta que permitía hacer una cosa más premeditada, más pensada y es una herramienta que funciona muy bien. Si bien en una versión menos espontánea, estaban esas cosas que tiene Pepe “las cosas por su nombre”, ese encanto especial, con aire de franqueza y no retórica, verdadera. Y eso si lo gestionamos totalmente y en su último detalle desde ese grupo. A las redes les damos poca pelota... en el Facebook apareció algo pero no fue gran cosa.

E: ¿Cuando se conforma el equipo se plantean una estrategia inicial?

FV: Sí. Se formuló un paquete de hipótesis mínima pero suficiente que trataba de describir la realidad como partido que era: qué cosas pasaban, qué cosas se apreciaban de Pepe y qué cosas debían hacer para cumplir los objetivos.

E: ¿Cómo trabajan en el día a día? Describa sus principales líneas de trabajo.

FV: Las cosas críticas.... Llevábamos la agenda lo que nosotros llamamos la agenda “modelo teórico” de “cómo conseguimos los votos”. Otra de la teoría de la parte de la política “cara a cara” que si bien es real, de repente había que irse hasta Treinta y Tres para un acto de 300 personas y tener una

caravana de 500 coches... Eso costaba dinero tiempo, esfuerzo del discurso... es un esfuerzo intelectual del discurso, es un género podrido y está todo ese desgaste odioso del consumo del candidato y de la guita. Hay dimensiones de la política cara a cara que es insustituible. Hay cosas que tienen que ver, donde hay que ir a visitar el interior, con prestarle atención: "yo existo y me piden un encuentro". Está el sentido de pertenecía de estamos todos acá... había necesidad de hacer esas cosas y como usar los medios para diferentes posibilidades. Teníamos categorizado el tipo de episodio básico que generaba atención periodística: lo que se llama la sobremesa del acto, a la salida del acto cuando están los movileros, o el episodio que vos gestás... eso en el acto político, donde lo siguen. Pero hay otras cosas que vos convocabas o generabas un episodio. Hay un mercado de la negociación de la información con los medios: "tengo esta noticia, te la doy a vos si le das pelota y no al resto de los periodistas". Todo eso es lo que llamamos "agenda" como una agenda presidencial que tuvo Pepe, donde decíamos que íbamos a visitar obras, fábricas, y lo hacía porque así la prensa iba detrás. La agenda es como la productora te diría yo... Es ver cómo ponemos la demanda periodística, qué espectáculo le damos para que sea de nuestros interés. Programas periodísticos, que tienen audiencia relativamente baja pero con extensa exposición. Después tenés las herramientas de la comunicación que vos construís... básicamente publicidad. Nosotros hicimos un uso intenso y bastante atípico de la folletería grande. Incluso usándolos en tiempos de veda ya que no regía para eso y nos metíamos con carteles en los diarios... Un día se repartía en todos esos procesos que estaban avanzando en diferentes cosas. De alguna manera, como director de campaña, negociaba la agenda, las visitas... había procesos que se evaluaban, producción de publicidad... Todo está funcionando al mismo tiempo con estructura.

E: ¿Cómo describiría la interna del equipo de asesoría en términos de relación con el candidato? ¿Los dejan participar libremente o los limitan en algunos aspectos? ¿Tiene Ud. poder de veto sobre las campañas y mensajes en general?

FV: El candidato este es relativamente difícil: accesible pero muy dedicado a lo suyo. Hablar con Pepe es un ratito por día e iba yo. Pepe no participa, no tiene una mecánica de reunión. Es abierto y sus puertas están abiertas, pero si hay 20 para verlo es mentira que estén abiertas. No tiene una cultura de brainstorming, de equipo... más bien es un gran delegador. Es un delegador inconsciente, en exceso, confía ciegamente y si no le gusta te pega un fierrazo en la nuca. El tiene su estilo de... él tiene sus delegados. Yo no, al revés tengo una cultura de estar siempre reunido y que eso sea un espacio más productivo. Pepe no.

E: ¿Cuáles son los límites a nivel profesional con los que se encuentran en este tipo de trabajo? Supóngase a nivel político, a nivel profesional...límites, quizás al ser tan jóvenes y al no haber vivido tantas cosas, decir: "yo hasta acá voy desde mi aporte de disciplina pero no poder meterme en otra área"...

FV: Yo estoy muy protegido por esta cosa de Pepe, entonces pude circular por ahí, intocado. Pero lo que sentías era que al menor error, te van a arrancar la cabeza. No sos un competidor de los políticos pero estás ocupando un espacio ambicionado... con algunos episodios que sentí que

podría ser muy cruel la reacción y el castigo de esos entornos del candidato. Y eran sin límites e ingobernables, en un espacio donde yo no podría interactuar, ni sabía cómo...

E: ¿Qué es lo que se busca cuando se asesora a un candidato a nivel personal?

FV: Lo que todo profesional busca... su remuneración, su reconocimiento, su prestigio que es un insumo de su carrera, su caché.

E: ¿Cuál es el ingrediente clave para que una campaña sea exitosa?

FV: En términos universales, sí. Yo diría el rigor lógico-metodológico, trabajar con explicitud teórica, formulando las hipótesis y cuestionándolas y cotejándolas con la realidad.

E: ¿O sea que la intuición está totalmente dejada de lado?

FV: La intuición puede ser un elemento de “generación de” pero no de legitimación. Pero a lo que la intuición te proponga, audítalo.

Bloque 3 – Crisis

E: En situaciones de crisis durante la campaña ¿cómo se opera? ¿Podría citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con la prensa y con las agencias de publicidad?

FV: Si habremos tenido crisis... Tratás de controlar el daño y de poner límites. Yo te diría que cómo, no sé. No creo que esto pueda ser un conocimiento generalizable pero lo que nosotros teníamos que hacer era ponerle límites si había alguna posibilidad para calmar y bajar las aguas... pero básicamente generar otros temas. Poner cosas encima de la mesa para que la tensión termine de estar ahí.

E: ¿Y algún ejemplo concreto en plena campaña?

FV: Unos líos de todo tipo con “Pepe Coloquios”... Además, él fue ajustando su personaje, su actuación, su libreto y estando a una cosa más de coincidencia con lo que pensamos que era la audiencia. Dos por tres aparecían las inercias y vivía peleando además con una cultura, con tipos que salían a filmar a carritos de recolección de basura acompañando la movilización de Pepe y decíamos sácamelo, poneme nenas rubias lindas...

E: ¿Cómo era la dinámica? ¿Se mantenía una comunicación por teléfono?

FV: En los casos nuestros siempre estábamos en contacto con él... pero buscar otras intervenciones, evitar seguir dando vueltas sobre el mismo tema y tratar de buscar temas distintos, abrírnos a temas nuevos... de esas tuvimos unas cuantas, por ejemplo “visitar a Lula”. Las manejamos con esa lógica. Cuando salíamos a dar una respuesta a otro candidato, la herramienta que más utilizamos fue generar un pequeño discurso bien vistoso y contundente y usar el “Pepe tal cual es”. Por ejemplo con Pepe Coloquios y “a lo hecho pecho” y después lo usamos cuando la crisis de Feldman, entre otras. Yo te diría que era una mezcla entre defensa y ataque. Se hacía con un lenguaje fuerte pero bien estudiado, para caerles a los medios con poder para que te dieran pelota... pero había que darle “merca” a los medios. La herramienta más sistemática diría que fue el “Pepe tal cual es”, porque con eso nos dábamos cuenta de que al otro día estaba en todos lados.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?

FV: Hay un lento avance....

E: ¿Para mejor?

FV: Para mayor densidad profesional, una profesionalidad más trabajada. Tiene que ver con que uno tiene muchas diferencias con las carreras y lo que producen, con el tipo de profesional. Hoy la economía es otra... antes no había economistas hasta los años 70 y pico, los contadores hacían de economistas. En el mundo tampoco había información sistemática de economistas hasta los años 40 o 50. Así la reflexión sistemática de hombres tiene que ver con el desarrollo y la diversificación de las Ciencias Sociales. Así como el discurso en Economía se ha hecho más sistemático y más fuerte, lo mismo pasa con otras especialidades, como la reflexión sistemática en la comunicación. Antes en la comunicación no existían las encuestas y los análisis de opinión pública, no existían los científicos políticos. De a poco hay un corpus de reflexión organizada sobre la política y las elecciones y la comunicación que hace que el aire que se respira sea otro. Yo creo que son progresivamente más profesionales en las campañas. Los equipos de prensa se formalizan en casi todos lados.... La manera de interactuar con la prensa es menos inocente, mas organizada.

E: ¿Observa usted cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

FV: El cambio ha sido gigantesco y es básicamente todo lo que deriva de la desaparición de la batalla ideológica. Se dio una discusión de los modos de organización social que mantuvo la tensión entre los años 60 y el 2000. Es la idea de cómo te organizas para producir eficientemente, más las transformaciones que las tecnologías han traído: el acceso a la información. El (cambio) más importante es esa idea. No es que te alineas a mirar el mundo o la sociedad de una forma, la política perdió épica. Es una función más natural de la vida social, menos trascendente.

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: ¿Utiliza herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia, boca a boca, para averiguar los puntos fuertes y débiles del candidato a asesorar o de otros candidatos?

FV: Hicimos algunos grupos (focus group) para testear líneas de comunicación, con la folletería que era portadora de los conceptos. Fueron las primeras piezas de comunicación en qué se materializaba la teoría de la campaña, entonces hicimos focus group para eso.

E: ¿Pero previo a la campaña?

FV: Eso era previo a muchas cosas, a salir en televisión... Pero no hicimos nada previo en cuanto a las encuestas porque el candidato era alguien que se recostaba muy claramente contra el fondo, no era un candidato radical y diferente a todos los demás.

E: ¿Y para medir resultados?

FV: La gran fuente es cómo te va en las encuestas. La intención de votos es una manera de medir resultados. No tanto en lo formal en la folletería, sino como lo pensamos, como portadora de conceptos en 4 o 5 capítulos. Ahí estaba la totalidad del material que te presentabas: los conceptos básicos, el éxito de la economía, todo eso estaba ahí.

E: ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?

FV: No se a que te refieres por tecnología, pero para nosotros el uso del blog fue fundamental. También pienso que podía haber sido un block en papel con 30 ejemplares. Tratamos de tener el sitio web, como un sitio de recepción. Es un elemento de información y agitación de la militancia. A ningún votante apasionado le interesa ver que tiene el FA en su página, no les interesa curiosear. En la vida cotidiana las nuevas tecnologías están en otras cosas. Producís comerciales con nuevas tecnologías... Yo trabajé muchos años en la producción de comerciales, de cine, hoy me mandan el proyecto y se hace en 2 o 4 días. Me mandaban los proyectos por pdf y yo lo miraba y le mandaba el proyecto del aviso a uno de los secretarios que anduviera con un notebook y así les mandaban cosas para que Pepe pudiera corregir desde afuera. Ahí está lleno de nuevas tecnologías. La idea de los celulares e internet... aun no. En esta campaña el “movimientito” ese que hubo al final de las redes y todo eso no tuvo ningún peso.

E: ¿Crees que en las campañas estas que pasaron los partidos estaban por el mero hecho de ser la onda o la moda pero en ningún momento para captar votos que es el fin de toda campana?

FV: Eso mismo. No lo podría haber dicho mejor. Por moda y por onda. También había mucha manija interna. Está bien, organizas el banderazo por Facebook, pero qué rol tiene el banderazo en algo como tener que transformar a Pepe en un candidato viable, que era de nicho, sectorial, del lado de los pobres... había que ubicarlo en el centro de la cancha. Pepe y su traje, pepe y su formalización, eso es algo.

E: Quería irme mas sobre ese lugar, que no esta no la pauta, sobretodo con el tema de imagen, porque la transformación es visible y hay un abismo entre el principio y hoy...

FV: Exactamente. Ahí trabajamos con Pepe con mucha franqueza. Una de las cosas que Pepe apreció en mi trabajo, que si no le gustaba yo me iba al carajo sin demasiado problema ni remordimiento. La idea de los límites que él tenía como candidato, temores que generaba, temor de improvisación, temor de inventor de experimentos sociales, de los temas de representatividad... Después de que lo ves es un representante de toda la sociedad. El tenía sus propias visiones previas de que todo eso era secundario y frío, pero se convenció y entendió. No es que vos te pongas un traje, es que vamos a hacer una novela. La foto de Pepe probándose el traje cuando nunca nadie lo había visto antes la saque con un celular para que parezca una foto furtiva. Todo esto en base a una idea muy honesta, Pepe decía que el “estaba cambiando de laburo”. Si vas a ser Presidente tienes que ser mucho más promedial, tienes que ser aceptable y presentable. La cosa de la apariencia y de la imagen la formulamos teóricamente, porque en el hecho de vestirse la gente ve tu vocación de cambio y la voluntad de ser

aceptable y eso la gente lo ve. No va a ser nunca Obama o Danilo... Yo trabaje con Pepe contra Danilo en la interna. Luego Danilo toma un rol muy importante. El FA era Mujica-Astori, nunca se escribió "Pepe presidente"...

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?

FV: Sospecho... Creo que es una versión actualizada, y esta bien, de lo que antes se llamaba relaciones públicas. Una buena acepción de las RRPP.

E: No el peyorativo que piensa el público....

FV: No, no. Una buena relación con el público. Son disciplinas parientes con las que he trabajado yo toda la vida.

E: Trabajamos también, además de puertas afuera mas allá de lo marketinero, puertas adentro, con los distintos públicos.

E: ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo multidisciplinario de asesoría?

FV: Yo creo que sí, con la idea de que por lo menos por ahora en Uruguay... son todas disciplinas, casi como suceden con todos los espacios de conocimiento. Te acordaras en tu época de liceo que hay un punto en que vos que ves química, las valencias, las moléculas, pero cuando vas más abajo vuelves a la física. Con todas estas disciplinas sucede lo mismo: donde empieza la psicología, donde termina la comunicación, la organizacional, la sociología... Son todas disciplinas que tratan de entender los comportamientos humanos. La comunicación sin duda aporta... Pienso que en todo caso los profesionales exitosos de estas disciplinas, más bien que aportan. Me imagino que es más fácil andar siendo un profesional multidisciplinario, que un equipo multidisciplinario y quiero decir que también varios profesionales multidisciplinarios. Es un procesamiento conjunto de variables que no sabes si es de la publicidad o de la psicología social, de la sociología, yo que se. No en vano, me he calentado con investigadores de mercado porque después de medir te dicen "hay que hacer esto" pero que los califica y los limita el carnet de investigador. El carnet los habilita hasta ahí, y después de ahí es otro tema o es una pallada como la mía... Depende de que tan buen profesional sea este o el otro entonces. Lo que yo creo es que a estas cosas es difícil acercarse bien y ser eficaz si no es con la idea abierta de que hay que pensar en todos los términos. La comunicación en su sentido más material es mi tema: también las imágenes son mi tema, también la música es mi tema...

E: Muchas gracias.

PAUTA DE ENTREVISTA: POLÍTICOS

Bloque 1 – Información personal

1. Formación - ¿Cómo llegó Ud. a ser político?
2. Años y trayectoria en el partido

Bloque 2 – Asesoría

3. ¿Qué opinión le merece la asesoría política?
4. ¿Fue alguna vez en busca de un equipo de asesores o ellos se propusieron para trabajar con usted?
5. La ideología política del asesor a la hora de emprender esta tarea ¿es relevante? ¿En qué sentido?
6. ¿Qué diferencias/semajanzas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña?
7. ¿Cuáles son los profesionales o referentes que deberían estar o que están en su equipo de asesores?
8. ¿Suele plantearles una estrategia inicial o una meta usted, o deja que ellos lo hagan?
9. ¿Sobre qué temas, aspectos, detalles, ángulos en general le gustaría que se enfocara o se enfocó su equipo de asesores?
10. ¿Cómo describiría su relación con el equipo de asesoría: los deja participar libremente o los limita en ciertos ámbitos?
11. ¿Piensa que ha cambiado la asesoría política en los últimos años? ¿De qué forma y por qué?
12. Si pudiera sugerirle algo a los asesores acerca de cómo gestionan sus campañas y la comunicación política, ¿qué les diría?
13. ¿En qué aspectos cree que los asesores no tienen lugar?

Bloque 3 – Crisis

14. En situaciones de crisis ¿Cómo se opera? ¿Podría citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con sus asesores?

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

15. ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?
16. ¿Observa usted cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

17. ¿Utiliza herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia, boca a boca, para medir resultados sobre su gestión en campaña?
18. ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?
 - a. Internet: redes sociales (twitter, facebook, myspace), blogs, página web oficial del candidato
 - b. BTL (medios alternativos)

Bloque 6 – Comunicación organizacional

19. ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?
 - o Respuesta no: lo definimos

Es un comunicador que trabaja en estrecha relación con las organizaciones: ya sea asesorando como consultores en la gestión de la comunicación interna y externa en instituciones públicas, empresas y organizaciones sin fines de lucro; así como en programas de capacitación, de inducción, desarrollo de personal; también en la gestión de imagen e identidad corporativa; en departamentos de marketing, gabinetes de prensa, relaciones públicas y organización de eventos.

○ Respuesta si: ¿podría definirlo por favor?

20. ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

Pedro Bordaberry

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): ¿Cuáles fueron tus primeros pasos en política?

PEDRO BORDABERRY (PB): A los 39 años recién me nombraron subsecretario de turismo, nunca había trabajado en política; al año fui Ministro de Turismo, al mismo tiempo fui de Industria, Energía y Minería; y Deporte y Juventud; tuve tres ministerios. No fui candidato a las elecciones del 2004, sí fui candidato a las elecciones de mayo de 2005 en Montevideo; después durante casi tres años no hice nada, convencido de que se había terminado para mí la política por hechos de pública notoriedad; y después volví e hice un grupo, me presenté a las Internas, fui el candidato del partido, no salí Presidente notoriamente y sí Senador; esa es mi corta carrera política.

E: ¿Y a nivel profesional?

PB: Soy Doctor en Derecho y Ciencias Sociales, Abogado, empecé de procurador en un estudio jurídico, terminé de socio, el año pasado vendí mi parte para dedicarme a la campaña de lleno y no ejercí más. También fui docente 5 años en la UDELAR y 7 años en la ORT.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Qué opinión le merece la asesoría política?

PB: Que es necesaria, yo creo que la generación mía la entiende muy importante y creo que la generación anterior no. Recuerdo que en marzo de 2005 cuando asumió el Dr. Vázquez vino la Ministra de Trabajo de EEUU y de noche nos llevó a cenar al Dr. Lacalle y a mí y esa pregunta que me están haciendo me la hizo esta mujer y el Dr. Lacalle dijo que en Uruguay no se necesitaba y yo dije que no la necesitaba gente de la experiencia de él, pero en el caso mío sí y le conté que yo he trabajado siempre con un asesor en comunicación, con un asesor en imagen y una licenciada en marketing que es la que hace trabajar a estos dos últimos porque son medio “vagonetas”.

E: ¿Fue alguna vez en busca de un equipo de asesores o ellos se propusieron para trabajar con usted?

PB: Lo fui a buscar yo seguro. Empecé con el asesor en comunicación Leandro Pauletti y el asesor en imagen es Diego Silva y la licenciada en marketing es Andrea Ruso.

E: La ideología política del asesor a la hora de emprender esta tarea ¿es relevante? ¿En qué sentido?

PB: Es muy divertido porque creo que el origen de Leandro Pauletti es blanco, el de Diego Silva es MPP y el de Andrea Ruso es 2121, pero hoy todos me votan a mí. Yo elijo profesionales, gente capaz, no por saber que votan, de hecho no sabía que votaba Ruso hasta hace poco, y si soy bueno capaz que los convenzo.

E: ¿Qué ventajas/desventajas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña?

PB: Yo creo que las asesorías son permanentes, pero quizás en campaña uno necesita más gente porque es más intenso el trabajo; la mía por lo menos es permanente.

E: ¿Cuáles son los profesionales o referentes que deberían estar o que están en su equipo de asesores?

PB: Sumarle a mi equipo alguien que trate con la prensa, porque el estrategia de comunicación termina muchas veces transando con los periodistas. A mí me parece muy importante la figura de la encargada del marketing porque es la que hace el seguimiento de lo que uno no puede hacer, ella organiza todo y a veces le tomamos el pelo, pero es fundamental y nos hace trabajar a todos en un mundo de hombres, ella le da otra sensibilidad; se tiene que comer unos chistes gruesos, pero después de un par de semanas ya estaba acostumbrada.

E: ¿Suele plantearles una estrategia inicial o una meta usted, o deja que ellos lo hagan?

PB: Ninguna de las dos, lo hacemos juntos de entrada y lo vamos haciendo juntos después. En época de campaña, si no nos vemos tres o cuatro veces por semana, nos vemos todos los días, ellos salen conmigo de campaña; en época más tranquila es una vez por semana.

E: ¿Cómo describiría su relación con el equipo de asesoría: los deja participar libremente o los limita en ciertos ámbitos?

PB: Somos un equipo que tenemos una sola regla, nos decimos todo lo que pensamos, que eso es vital, porque algunos tienen miedo de decir lo que yo no quiero escuchar, y en el caso mío, valoro mucho más el que me dice lo que no quiero escuchar, que lo que me gusta escuchar. A veces les digo por favor tírenme una buena; lo máximo que le he logrado sacar a Leandro Pauletti es “no estuviste mal”, nunca “estuviste bien”.

E: ¿Piensa que ha cambiado la asesoría política en los últimos años? ¿De qué forma y por qué?

PB: Sí, pero no del todo, para algunos ha cambiado, la manejan más profesionalmente, el FA notoriamente y otros partidos todavía nos creemos que sabemos de comunicación, y una cosa es saber de política y otra cosa es saber de comunicación, son cosas distintas, podés saber mucho de política pero no saber comunicarla bien, y no darnos cuenta de eso es un gravísimo error. La comunicación hoy es mucho más importante de lo que era antes y sobre todo ha cambiado. No valorar lo que significa la comunicación es un error.

E: Si pudiera sugerirle algo a los asesores acerca de cómo gestionan sus campañas y la comunicación política, ¿qué les diría?

PB: Yo no me siento como para hacerle sugerencias a los otros y yo creo que va mucho en cómo uno se siente cómodo trabajando. A mí lo que me pasa es que en mi equipo somos todos años más, años menos de la misma generación. Al equipo se integra el secretario político, hay como una sinergia trabajando todo el día, pero cuando terminamos y vamos a comer podemos hablar del partido o de la novela.

E: ¿En qué aspectos cree que los asesores no tienen lugar?

PB: A veces pasa que los asesores con esta forma que yo tengo de trabajar sienten que ellos pueden meterse en la decisión política, y yo creo que llega un momento que lo correcto puede estar en colisión con lo mejor a ser comunicado y yo ahí lamentablemente les digo: voy a comunicar lo correcto, vean la mejor forma de hacerlo. Eso me parece que es equivocado, por ese camino yo no voy. Lo otro, que por suerte mi equipo me entiende es no tratar de hacer de uno lo que no es, entre otros motivos, no solo no es lo correcto, sino que sale mal; yo creo que los asesores en comunicación pueden llegar a resaltar las virtudes y ayudar a corregir lo que hacemos mal, pero no crear un personaje porque los estudios de mercado quieren un candidato rubio, de ojos celestes, que sea canchero y entonces ir a teñirme el pelo, ponerme lentes de contacto, y hacerme el canchero.

Bloque 3 – Crisis

E: En situaciones de crisis ¿Cómo se opera? ¿Podría citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con sus asesores?

PB: En primer medida los llamo a todos, segundo, no ocultamos ninguna información al grupo y definirlo como situación de crisis, recopilar la mayor cantidad de información posible. Te puedo citar un caso de crisis. Campaña municipal Soriano, nuestro candidato fue a la casa de unos amigos, se tomó unas copas de más, salió, chocó a un tipo en moto y era nuestro candidato a intendente. Primero vimos qué información teníamos, aceptar que fue un error, segundo, estaba a 5 cuadras de la casa, contra el que chocó tenía 5 veces más alcohol en sangre que el candidato nuestro, tercero, seguro va a salir a la luz; resolución: conferencia de prensa, aceptar el error y poner en conocimiento todos los hechos, pedir disculpas porque dudó entre irse caminando, pero como estaba a 5 cuadras optó por ir en el auto, segundo aceptar que había tomado y no negar, pero el otro había tomado mucho más y desde el punto de vista del tránsito, el otro tuvo la culpa.

E: Cuando comienza la campaña, ¿tienen un comité de crisis?

PB: Sí, la política es anticipación siempre, antes de empezar una campaña hay que poner sobre la mesa todas las posibilidades de crisis.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observa cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?

PB: Sí, seguro, yo creo que la generación nuestra somos más de trabajar en equipo, y la generación anterior como Lacalle, Sanguinetti o Batlle, son más de trabajar individualmente, pero creo que es porque se criaron en una época donde no había Internet, ni TV, ni nada, y el programa era ir a la esquina a ver al candidato hablar, y ahora no es más así, porque el candidato tiene una competencia por el interés de la gente enorme, desde el que le quiere vender la Coca Cola o el LCD, el que le quiere hacer ver todos los partidos de futbol que existen, o la novela, o el programa, entonces entre estar en casa y tener que ir, prefiero verlo después en el noticiero.

E: ¿Y cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

PB: Sí, enormes por este motivo. En la década del 50', un señor que se llamaba Benito Nardone: Chico Tazo, revolucionó la comunicación gremial y política porque se dio cuenta que todos en el interior tenían un aparatito que era marca Spika que prendían a las 12 y escuchaban, entonces agarró un micrófono, empezó a hablarles y llegó. Hoy en día tienen Direct TV, o el cable local si llega aéreo, tienen el celular, donde va a tener mucha información y antes se tenía que poner la radio para entretenerse, y hoy los ves arriba del caballo mandando mensajes de texto; si ha cambiado tanto la comunicación, obviamente cambian los hábitos y eso cambia la forma de llegar a la gente. Yo creo que lo que hay es un gran cambio en la forma de recibir información; antes era mucho más analítica, uno escuchaba y razonaba con la persona, hoy en día es más estímulo-respuesta, porque yo puedo hablar en la radio y me escuchan 5000 personas, puedo hacer un acto que sea un éxito y que vayan 1000 personas, pero estoy en los 3 noticieros de las 8 de la noche y resulta que me ven 400.000 uruguayos y obviamente los tiempos de estar en el noticiero son entre 30 segundos y un minuto y en un minuto no puedo ser explicativo como lo estoy siendo ahora. Puedo ser un poco más extenso en la radio, pero no tanto y por suerte puedo sí serlo en las redes sociales. Creo que lo que va a pasar ahora es que va a volver a ser ida y vuelta, y la televisión va a ser la última en ir hacia eso, pero la gente va a participar como se hace hoy en las redes sociales, a pesar de que antes solo se navegaba, y con esto se personifica la masa.

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: ¿Utiliza herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia, boca a boca, para medir resultados sobre su gestión en campaña?

PB: Después de que termina la campaña todos nos vamos para casa, pero nosotros contratamos a Cifra durante toda la campaña y son otro grupo de asesores de campaña. Empezamos con focus group, encuestas siempre y por la mitad volvimos a hacer focus group y después encuestas para ver cuáles son los temas que más preocupan. También trabajamos con el ingeniero Doyenart, para no quedarnos solo con uno. En el 2005 contratamos un sistema de Tracking que hacía Botinelli que nos dio mucho resultado, pero cuesta carísimo, para Uruguay tener un sistema que de resultados diariamente de cómo venís cuesta una fortuna. Pero estaba buenísimo porque teníamos voto posible 32, pero voto confirmado 16 o 17, en un momento llegamos a 22 pero no pasábamos de ahí y fue porque habían salido las listas tradicionales del partido colorado violentamente con la campaña y había provocado un rechazo, entonces les pedimos que bajaran los decibeles y votamos 27; si no hubiéramos tenido ese tracking no teníamos ni idea.

E: ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?

PB: En el caso nuestro 100%, fuimos los que más usamos Internet, Facebook y vimos que muchos siguieron lo nuestro, en todos los portales estábamos, tuvimos entre 15 a 20 mil consultas por mes.

E: ¿Cuál era el objetivo?

PB: Yo no creo en un solo objetivo de un solo medio, creo que a la gente hoy se le llega por muchos lados y uno tiene que ir a los que son más eficientes, nos pareció que Internet tiene la mejor relación precio-llegada a la gente; después fuimos a la TV por una cuestión de universo abaricable; fuimos a la radio también; y no hicimos publicidad en diarios; no quisimos hacer el sistema de los celulares que dejaban mensajes porque nos pareció que era invasivo y que iba a provocar la reacción contraria; y también apostamos mucho al cara a cara, lo que se llamó el timbrazo y entrega de cartas casa por casa para los que no tienen Internet.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?

PB: A ver, supongo que organiza toda la comunicación.

E: (Definición de comunicación organizacional). ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

PB: Eso que me definieron ustedes lo hace Andrea Ruso que es licenciada en Marketing, pero nos tortura con esas cosas y organiza todo, asigna responsabilidades, objetivos. Sí creo que aporta un diferencial, porque en este país todos confunden la tarea de un periodista, la tarea de un publicista, el armado de un político, todo, pero creo que hacia una mejor profesionalización vamos.

E: Muchas gracias por su tiempo.

Luis Alberto Lacalle

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): Resúmanos brevemente los pasos más importantes en su carrera política.

LUIS ALBERTO LACALLE (LAL): La primera vez que hablé en público tenía 16 años. Participé en la campaña electoral del 58' sin poder votar. Mi abuelo el Dr. Herrera ganó las elecciones, así que tuve mi primer contacto maravilloso con la vida política allí. Después fui candidato y elegido convencional en el 62'. Con 21 años fui elegido a candidato convencional. Después fui candidato a Diputado en el 66' en 3 departamentos que tuvieron la buena idea de no votarme en ninguno así que seguí estudiando y me casé. En el 71' fui electo Diputado. Me sacaron de acá con el golpe de estado. Primero los tupamaros me pusieron una bomba en casa y después los militares me encapucharon y me secuestraron así que conocí bien de cerca ese episodio. Volví al senado en el 84'. Me ascendieron a Presidente en el 89'. Y después no he ocupado ningún cargo público a no ser la presidencia del directorio del partido e integrante también cuando he sido minoría. Y ahora soy Senador y presidente del directorio.

E: A nivel profesional, ¿cuál fue su carrera? ¿Cómo ejerció?

LAL: Yo estudié abogacía. Con el pomposo título de Doctor en Derecho y Ciencias Sociales. Demoré 14 años en recibirme. Solamente la Universidad en Uruguay espera 14 años a alguien para recibirse. Empecé en el 60' y me recibí en el 74'. Trabaje como abogado del 74' al 84' y en el 84' me borré de la caja de profesionales porque no quería tener ningún interés que no fuera de la vida política. Yo además trabajé en el campo, lo tenemos hace 114 años. Soy ahora el propietario, antes era el administrador. Mi vida se ha desarrollado fundamentalmente alrededor de la política y mi segundo amor es el trabajo de campo al cual me dedico hace 38 años.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Qué opinión le merece la asesoría política?

LAL: Yo creo que la actividad política tiene que ser moderna en la utilización de los medios que da la época. Y yo en eso me precio de haber sido siempre un gran partidario y hacerlo en los hechos, no sólo en la teoría. Yo hablé por radio durante 10 años, del 62' al 72'. La utilización de la radio me parece el medio mejor para la vida política, porque es un medio conceptual. El que recibe el mensaje no está distraído por el color de la corbata que llevo y puede estar haciendo otras cosas, no está pendiente. Para mí la radio es fantástica, y por supuesto todos los medios actuales, como el Facebook –que fue uno de los más visitados-; el diario digital “Patria” que se publica todos los viernes sigue existiendo... Es decir, creo que hay que usar todos los medios técnicos. Entre esos están los asesores y los encuestadores. Los asesores son de varias clases. Hay asesores que

tienen especialidades que son los que más útiles me resultan. Es decir, quien se ocupa de imagen, no se ocupa del concepto. A mi me gusta el que me dice “yo le voy a prestar servicios en su presentación visual”, entonces te puede decir póngase camisa celeste, y no se ponga camisa blanca en la TV. Los que pretenden asesorar como politólogos, ahí es más difícil...porque los que somos del oficio, no tenemos un título “Sr. Luis Alberto Lacalle, recibido el día tal, la universidad tal”, somos prácticos y estamos en la praxis y algunos de nosotros tenemos ideas... Entonces yo creo que la asesoría tiene que ser puntual y por supuesto en las materias típicas de la acción de gobierno, la asesoría económica es fundamental. Además, en otros aspectos tales como logística, transporte, tecnología, la informática. Yo creo que el auxilio técnico es indispensable. Se acabó el tiempo donde el político creía que sabía todo lo necesario. Es necesario delegar y abreviar en el conocimiento de los demás. Pero el político tiene que tener categorías culturales propias, es decir, una formación como que para lo que recibe como input lo pueda después ordenar, traducir y filtrar. Y al mismo tiempo no ser sustituido en los objetivos. Es decir, el político tiene que saber primero el qué y también del cómo. La ayuda es fundamentalmente en el cómo.

E: ¿Fue alguna vez en busca de un equipo de asesores o ellos se propusieron para trabajar con usted o con su sector político?

LAL: No, no. Nosotros formamos como gran centro asesor, fundamental para mi, para el Partido Nacional y para el Herrerismo: el Instituto Manuel Oribe. Lo formamos justamente para tener un centro de pensamiento subjetivo y parcial, pero en el cual logramos adquirir una masa crítica de conocimiento especializado desde el primer día por Ministerios. Porque nosotros decíamos “vamos hacia el poder” pensemos en todo esto en función del poder. Y eso no sólo nos permitió preparar la propuesta de gobierno del año 1989, sino de ahí sacar también a los gabinetes, los directores... Casi todo salió de esa cantera de técnicos y profesionales.

E: Se pudo apreciar un cambio sustancial en el trabajo de sus asesores antes de las internas y después, de cara a las Elecciones Nacionales ¿qué lo motivo a tomar la decisión de cambiar a los profesionales que lo acompañaron en las internas?

LAL: No se a que cambios te referís tu...

E: A nivel de profesionales que lo acompañaron a nivel de la interna.

LAL: No hubo un cambio tan grande. Se incorporó con un poquito más de peso... Cuando salí presidente no tenía agencia, nada. Salí presidente con ejecutores de publicidad pero el slogan lo inventé yo “creer para crecer”. Lo único que realmente contraté fue el cantito “estoy buscando un presidente”, pero increíblemente gané sin agencia. En esta campaña empezamos con Avanza y después hubo una especie de refuerzo de la gente de Ímpetu que había hecho las dos campañas anteriores pero esta vez no había demostrado mucho interés. Se hizo como una especie de agregado, pero no hubo sustitución.

E: ¿Pero trabajaban en conjunto?

LAL: Si, nos reuníamos todos los lunes.

E: La ideología política del asesor a la hora de emprender esta tarea ¿es relevante? ¿En qué sentido?

LAL: Bueno, no hay asesor neutro. Lo que tiene que tener es independencia, por más que sea partidario... Pero si no está con la camiseta puesta no puede venir. Tiene que tener la distancia y la perspectiva como para decir “mirá Luis Alberto, creo que sos flor de candidato pero estás metiendo la pata en esto, esto y esto” Tiene que ser próximo en la manera de pensar, no idéntico, quizás. Compenetrarse con la manera de pensar de uno pero tener la independencia para animarse a criticar. Ese es el mejor asesor: el que se anima a criticar. Cuidado con los asesores que dicen que está todo bien.

E: Pero entonces, ¿trabajaría con un frenteamplista, por ejemplo, públicamente reconocido en su campaña?

LAL: No, no. Primero en público no porque me parece un error político “este no tiene gente de su partido y tiene que ir al partido de enfrente a buscar gente”. Puede parecer de niño pero en una campaña todo vale. En segundo lugar no creo que pudiera ser un asesor mío alguien que realmente sea socialista/marxista, que para mí eso es el núcleo duro del Frente... Puede ser uno que haya votado al Frente, pero uno que esté convencido del internacionalismo frentista y del colectivismo no porque estamos muy lejos.

E: ¿Qué ventajas/desventajas encuentra usted en la asesoría permanente y la de campaña?

LAL: Yo creo que los partidos políticos recién ahora van a poder experimentar acerca de tener asesores permanentes porque por primera vez vamos a tener recursos permanentes del estado. No se si ustedes saben, pero en el período pasado se votó una ley que le va a dar a los partidos ayuda financiera permanente. Y eso es una muy buena cosa, porque teníamos picos de asistencia y después nada, no puedes contratar una encuesta, a un técnico, a alguien que venga de Europa para dar unas charlas... En cambio ahora, no es mucho, pero vamos a tener una cierta holgura. Son distintas las funciones, la de la batalla electoral es más concentrada porque además tiene fecha. Lo otro es hacer cursos, son distintas asesorías pero son buenas.

E: ¿Entonces cree que es provechosa también la asesoría permanente?

LAL: Yo creo que sí, depende del asesor. Si uno contrata un profesional bueno siempre se queda con algo positivo.

E: ¿Cuáles son los profesionales o referentes que deberían estar o que están en su equipo de asesores?

LAL: Ah no se, eso no me animaría a decir. Alguien que lea las encuestas, que sepa leer entre líneas. Nosotros teníamos durante la campaña alguien que estaba sólo para eso y después formulaba preguntas. Hay gente que sabe, que lee entre líneas y entonces le pedía a las encuestadoras: “cruzame voto joven en el interior con voto joven de Montevideo” Es decir, saben leerlas y saben interpretar. Eso yo creo que es muy importante. Sobretudo dada la importancia de las encuestas. Ahora, que le erran, le erran.

E: ¿Y por ejemplo un publicista?

LAL: Bueno, no se, yo creo que eso como no se está permanentemente en campaña... Si uno tuviera un medio de comunicación permanente, sí. ¿Pero que te van a decir? “Adelgazá, usá corbata”. Me parece que no... Lo que si tenemos es oficina de prensa. Porque eso es muy importante, los contactos, el secretario de prensa es una figura muy importante en la medida que sepa usar el poder de información que tiene. Entonces si es para un público

vamos a tal medio, si es una primicia se da a cambio de que salga a primera... Eso si es muy importante. Yo diría que asesoría de prensa es permanente y muy importante.

E: Eso es más externo, ¿pero en cuanto a la interna del partido? Alguna figura como la de jefe de campaña pero a la interna...

LAL: No hay campaña. Nosotros en nuestro partido que es el más antiguo del mundo tenemos el directorio y tenemos ahora una serie de autoridades de otro nivel como la secretaría de asuntos sociales, la comisión de cultura, la autoridad femenina del movimiento Josefa Oribe, tenemos el consejo de intendentes y por primera vez tenemos además autoridades jóvenes electas por elecciones directas, que lo vamos a hacer el año que viene. Permanentemente están esos cuadros, llamémosle. No olviden ustedes que los partidos se componen de sectores. Muchas veces la vida se vive más intensa en Nacional, Peñarol y Wanderers que en la Asociación Uruguaya de Fútbol.

E: ¿Suele plantearles una estrategia inicial o una meta usted, o deja que ellos lo hagan? ¿Cómo se dio esto en las elecciones pasadas?

LAL: No, peloteábamos las ideas. A mi me parecía tal cosa y les decía “che, ¿que les parece?”. Yo siempre digo que el asesor es como un *front-on*, uno le tira la pelota y ve como vuelve. Es como una especie de banco de pruebas.

E: ¿Y eso se daba los lunes cuando se reunían?

LAL: Si, si. O mano a mano cuando yo lo necesitaba. Es decir, no tenían hora fija. Muchas veces ideas mías como candidato fueron descartadas o rechazadas...

E: ¿Sobre qué temas, aspectos, detalles, ángulos en general le gustaría que se enfocara o se enfocó su equipo de asesores?

LAL: Eso yo creo que... sobre todo depende de la importancia relativa que se le da a los temas. Nosotros acentuamos mucho el tema de la seguridad, porque la gente a través de las encuestas le daba una preeminencia diez veces más que a otro tema.

E: ¿Cómo describiría su relación con el equipo de asesoría: los deja participar libremente o los limita en ciertos ámbitos?

LAL: Como siempre una relación tensa y a veces conflictiva, pero es un conflicto que está incluido en la relación. Porque si están para decir que sí, no sirven. Siempre hay tensión y eso es lo lindo. Porque como en cualquier relación humana, si uno lo hace con respeto y cariño, bueno para eso están. No les pegaba (risas).

E: ¿Piensa que ha cambiado la asesoría política en los últimos años? ¿De qué forma y por qué?

LAL: Se ha hecho más frecuente y habitual en todo el mundo, y nosotros no somos ajenos a eso. Van a tener trabajo.

E: Si pudiera sugerirle algo a los asesores acerca de cómo gestionan sus campañas y la comunicación política, ¿qué les diría? (mirando hacia fuera)

LAL: Yo no me meto en las profesiones ajenas. Sí creo que tendría que haber más asesoría política en los empresarios y en el sector privado. Muchas veces tienen un desconocimiento de cómo funcionan los mecanismos políticos que te da un poco de miedo. Están naturalmente interesados de que la actividad política vaya para allá o para acá, según la actividad. Creo que

tendrían que tener asesores políticos por lo menos las grandes cámaras, si es que las empresas no pueden individualmente.

E: ¿En qué aspectos cree que los asesores no tienen lugar?

LAL: Y, en que la última palabra la tiene que dar el candidato. La última palabra la dice uno, porque es el que gana o pierde y es el que sabe –o cree que sabe-. Como decía uno “no me den consejos que se equivocarme sólo”.

Bloque 3 – Crisis

E: En situaciones de crisis durante la campaña ¿Cómo se opera? ¿Podría citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con sus asesores?

LAL: Hay un “teléfono rojo” -se dice siempre por el teléfono famoso de EEUU con la Unión Soviética, que era que antes de tirarle la bomba atómica te avisaban- Entonces cuando pasaba algo imprevisto, un ataque, un error de táctica, una crítica o un suceso externo pero que podía incidir en la campaña hay un comando que se reúne inmediatamente y diría que por momentos está en reunión permanente.

E: ¿Cómo está compuesto ese comando?

LAL: Por la gente en que cuyo criterio uno confía. En el último mes están reunidos permanentemente, escuchando la radio permanentemente, leyendo los primeros diarios en la mañana, cuartos simultáneos viendo el informativo. En la guerrilla y en los duelos de artillería de los medios es muy importante poder contestar enseguida, sino queda la opinión del otro.

E: ¿Y ahí los asesores tienen un lugar?

LAL: Si... “contestale, no le contestes”. Si es una crítica que proviene de un actor menor no le vas a dar trascendencia, salvo que es notoriamente mandado y el tema es importante. Se analiza el mensaje y el mensajero y según eso se contesta por otro o por el propio candidato.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?

LAL: Sí, sí. Sociólogos y estadígrafos, egresados de Ciencias Políticas, que son disciplinas que antes no existían. Y gente joven y nueva que siempre aparece a la que uno va conociendo en reuniones, conferencias. No olviden que en el caso mío que soy un sobreviviente a esta altura, yo fui Diputado en el 72’ acá, en este momento solamente dos sobrevivientes, Baráibal y yo... En aquella época no había televisión ni encuestas, entonces la política era un placer, porque tenía misterio. No se sabía nada hasta que se abrían las urnas. La asamblea pública era muy importante, porque al dirigente había que irlo a escuchar a la esquina.

E: ¿Observa usted cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

LAL: Yo no creo que cambie el electorado porque el ciudadano no existe como categoría separada. Hay ciudadano carpintero, ciudadano abogado, ciudadana ama de casa, ciudadano empleado de *McDonalds*. La sociedad ha cambiado y por eso la sociología es un arma... yo diría que hoy día un asesor sociólogo es quizás el más importante. Alguien que conozca la sociedad

como es hoy, que ha cambiado. Ha cambiado el concepto de la familia, los cambios para peor en la educación pública... Para mí ahí se ha deteriorado en cuanto a valores. A veces se sustituye por valores que no comprendemos.

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: ¿Utiliza herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia, para medir resultados sobre su gestión en campaña?

LAL: Sí, si. Después de un programa hacíamos (encuesta) telefónica. Y después usamos mucho lo que es Facebook y la comunicación informática. Yo contestaba las preguntas por Facebook. A veces yo les daba una frase y me la mejoraban, e incluso hacíamos videos cara a cara.

E: ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?

LAL: Creo que tienen que ser apreciados en su eficacia. ¿Cual es la potencia y el gran interrogante de la informática? Que uno no sabe a cuantos llega. Notoriamente llega a muchos, pero no hay manera de medir. En cambio con las mediciones de audiencia por puntos sabés lo que hacés con la televisión. Con Internet cada uno reenvía a 10, 30 o 400 y cuando querés acordar está en Australia.

E: ¿Cómo se trabajó durante la campaña con estas herramientas y nuevas tecnologías?

LAL: Bueno, muy interactivas. Inventamos algo muy divertido que se llama “Qki TV”, que fue invento mío y a la gente joven le gustó mucho. Tiene que ser atractivo e interesante. No digo cómico, pero sí divertido. Lo divertido y lo trascendente no son antinómicos. La política tiene que tener un poco de eso. Hay un artículo muy bonito sobre mi abuelo Luis Alberto de Herrera cuando murió, que lo escribió Quijano, que dice que fue uno de los pocos políticos divertidos que tuvo el Uruguay. Sabía usar el humor y no todo era una cosa sombría y solemne.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?

LAL: No.

(Se le define el rol del comunicador organizacional)

E: ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

LAL: Es muy necesario, por supuesto, y yo incluso lateralmente lo dije antes, las empresas necesitan análisis. Pero en eso hay cosas serias y cháchara también; hay curanderismo y hay profesionalismo. Cada vez hay más profesiones y más especializaciones. Pero dentro de un partido no sé, no lo veo tanto porque los partidos nuestros no son como los partidos europeos disciplinados con normas que se cumplen internamente, como nuestros partidos son multisectoriales a veces es difícil organizar, los sectores sí, pero los partidos en su totalidad no lo veo tanto.

Pablo Mieres

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): ¿Qué formación tuviste y años de trayectoria y experiencias en tu rubro?

PABLO MIERES (PM): Yo soy, como siempre digo, de título abogado y de profesión sociólogo, politólogo, porque de hecho estudié sociología en la época en que no había una carrera universitaria y en paralelo hice la Facultad de Derecho y me recibí de abogado, pero prácticamente no ejercí, o sea que mi trabajo profesional ha sido como sociólogo y politólogo. Entré a la política joven, yo siempre tuve inclinación política, empecé a los 19 años en la época de la dictadura, o sea que era una política medio clandestina en el Partido Demócrata Cristiano y allí estuve trabajando en la juventud, fui secretario general de la juventud desde el 83' hasta el 90' o sea que viví toda la época de la apertura y de las movilizaciones y de ahí en más siempre hice política; fui secretario político del partido DC y en febrero del 95' me fui del PDC, cuando el PDC volvió al Frente y yo me integré al Nuevo Espacio de Michellini en el año 96' junto con un grupo de compañeros que venían del PDC hasta el 2001 cuando Michellini se fue para el Frente y entonces fundamos el Partido Independiente.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Qué opinión le merece la asesoría política?

PM: Es muy importante, yo creo que es claro que el mundo camina hacia una profesionalización de la asesoría técnica para la política; en Uruguay capaz que cuesta un poco más porque hay una cierta prevención contra la profesionalidad; hay políticos que creen más en su olfato, pero están equivocados; yo creo que es una profesión dentro de la comunicación; es un cruce entre comunicación y ciencias políticas; de hecho ahora dirijo una Maestría en la Católica de Comunicación Política, o sea que tengo que creer, sino sería un contrasentido y creo que esa tarea profesional ayuda, siempre que se trate de profesionales idóneos y con inteligencia; pero es indispensable y creo que es una cosa mucho más amplia que la publicidad. La asesoría en comunicación política es algo mucho más integral, tiene que ver con el discurso del candidato, con la elección de los énfasis de los temas, con el seguimiento de la campaña, con el análisis de los adversarios; la publicidad es un componente más, es un instrumento.

E: ¿Fue alguna vez en busca de un equipo de asesores o ellos se propusieron para trabajar con usted?

PM: Nosotros cada vez que hay una campaña electoral evaluamos y elegimos aquellos asesores que nos parecen que nos pueden dar el mejor servicio desde el punto de vista profesional y hemos trabajado en el PI con tres agencias, pero las dos últimas no fueron solo de publicidad; trabajamos con el Pancho Vernazza en el 2004, que ahora está de moda por el Pepe, y trabajamos con Improfit en el 2009. Sí, buscamos, un perfil de gente que nos dé un servicio más integral.

E: La ideología política del asesor a la hora de emprender esta tarea ¿es relevante? ¿En qué sentido?

PM: Bueno, no tiene por qué serlo porque es un trabajo profesional, yo creo que no importa tanto la ideología política del asesor, pero sí que crea o que tenga confianza en el candidato o en la opción política. El otro día hicimos una mesa redonda que estuvo fenomenal en la Católica con los que hicieron las campañas de los cuatro candidatos, tú estabas... ¿viste lo que dijo Diego Silva? El es del Frente, pero cree en Pedro, le tiene confianza, piensa que es auténtico y le tiene aprecio y cree en su potencialidad política-electoral; bueno eso es imprescindible; yo no tengo por qué tener un asesor que sea del PI, pero sí tiene que ser alguien que crea que la opción nuestra o que yo como candidato puede funcionar bien. Ha dado la casualidad de que en los dos casos votaron al PI, pero no era un requisito.

E: ¿Qué diferencias/ semejanzas encuentra en la asesoría permanente y la de campaña?

PM: La permanente es la menos frecuente; yo creo que queda un aprendizaje por hacer, que los partidos necesitamos una asesoría más permanente, una especie de seguimiento interelectoral, en general muy pocos optan por ese seguimiento permanente. La asesoría de campaña tiene otra característica: es vertiginosa, es full time, es 24 horas, los tiempos son más cortos, la velocidad de respuesta tiene que ser mucho mayor; el asesor de campaña tiene que estar dispuesto a que el candidato lo llame a la una de la mañana porque ocurren cosas, yo de hecho lo hacía con Alejandro, y esto es así, no tiene descanso. Mientras que la interelectoral es mucho más pausada, mucho más estratégica, hay más chances de corregir y de ser congruente. La asesoría de campaña tiene poco margen de error, cuando lo cometes, rebobinar tiene un costo alto. Yo creo que se debe tener una permanente, no lo hemos hecho por un tema económico. Ahora hay que empezar a pensar, después de las departamentales, en tener un seguimiento de asesoría.

E: ¿Cuáles son los profesionales o referentes que deberían estar o que están en su equipo de asesores?

PM: Bueno nosotros tenemos primero el plantel político, ahí está la clave, hay un equipo político que no importa la profesión, son la construcción política. El comando político de campaña se reunía todos los lunes de tarde y éramos 7 u 8 y ahí estaba nuestro responsable de prensa, nuestro jefe de campaña, nuestro candidato a vice y tres o cuatro más, pero en la semana también nos reuníamos más veces. Después están los asesores de comunicación, la agencia digamos con la que nos reuníamos un par de veces por semana; y luego están los técnicos, porque el partido tiene presentaciones, mesas redondas, conferencias y tenemos que tener una comisión de programa que abarcaba todas las temáticas; y después el secretario de prensa que es vital y lo que es la organización de la campaña; ah y un equipo de recaudación y de administración financiera que son dos cosas distintas.

E: ¿Suele plantearles una estrategia inicial o una meta usted, o deja que ellos lo hagan?

PM: La línea política la marcamos nosotros, dentro de esto es donde viene el aporte profesional; por ejemplo, nosotros teníamos un posicionamiento político entre el bloque de los partidos tradicionales y el FA y mantuvimos la idea de permanecer en el medio, ellos podrían habernos dicho, mira, de acuerdo a los datos convendría un posicionamiento más hacia un lado, pero eso era una decisión política, ahí no pueden entrar, ahora dentro de ese posicionamiento es donde viene el aporte.

E: ¿Sobre qué temas, aspectos, detalles, ángulos en general le gustaría que se enfocara o se enfocó su equipo de asesores?

PM: La presentación estética, el discurso, el tono, las prioridades del discurso, el perfil del candidato, la vestimenta, estas cosas hay que conversarlas, discutir las, es un asesoramiento global, integral y nosotros siempre aspiramos a que haya una fundamentación de lo que se hace. En definitiva cuando decíamos “cambiá la política”, “gente como vos”, “el tamaño no importa”, “sacate la etiqueta” fueron definiciones finales, publicitarias de última, pero que tenían detrás toda una reflexión política.

E: ¿Cómo describiría su relación con el equipo de asesoría: los deja participar libremente o los limita en ciertos ámbitos?

PM: Yo soy bastante tenaz, o sea que había siempre una discusión, un seguimiento

E: ¿Nunca había de parte de ustedes un “cerrar de ojos” y confiar?

PM: Para nada, y creo que eso está bueno.

E: ¿Piensa que ha cambiado la asesoría política en los últimos años? ¿De qué forma y por qué?

PM: Sí, cambió mucho, se ha legitimado mucho más; la idea de que existe el marketing político ha ganado terreno, la amplitud del asesoramiento también ha sido mayor. En toda campaña hay tres grandes actores: los medios, las encuestas, y los asesores de campaña y esos cada vez tienen un peso más sustantivo en una campaña electoral, y sino preguntale a Mujica que fue toda una producción; él hizo marketing con la naturalidad, pero fue construido; y sino preguntale al Pancho.

E: Mirando ahora un poco más hacia fuera, si pudiera sugerirle algo a los asesores acerca de cómo gestionan sus campañas y la comunicación política, ¿qué les diría?

PM: Lo que pasó con Lacalle, aceptó después de junio tener múltiples centros de asesoramiento comunicacional, un disparate, que se notaban inconsistencias. Además no puedo entender la lógica de un candidato que ganó la interna y logró su punto máximo de éxito, resuelve modificar su red de asesores; para los asesores aceptar trabajar en esas condiciones no es bueno, yo no aceptaría. Hubo mucha gente metida en eso, Ímpetu, Lafluf, un argentino, Cámara TBWA, de todo. Yo la verdad no puedo entender cómo se puede trabajar así. Después se acierta o se erra. Yo siempre utilizo una frase de mi amigo Luciano Álvarez que dice “donde no hay, no aparece”, tu puedes hacer un buen maquillaje, pronunciar los rasgos favorables y disimular los negativos, pero no es una máscara, no puedes inventar un candidato. El proceso que hicieron con Mujica es un buen ejemplo de maquillaje, porque el Pepe era una cosa impresentable hace dos años y lo emprolijaron de tal modo que nunca hubo un punto de ruptura, fue un proceso constante, donde

además el Pepe fue cambiando su discurso, terminó con el pelo con tonalidades de gris y batido, pero lo hicieron bien, pero si lo hubiesen hecho de un día para el otro hubiese sido muy notorio. ¿Viste lo que hicieron con el traje? Primero informaron que iba a ir de traje y después lo filmaron probándose el traje, no lo filmaron los medios, lo filmó la campaña y lo mandaron porque querían mostrar que el tipo había dado un cambio, fue muy bueno.

E: ¿En qué aspectos cree que los asesores no tienen lugar?

PM: En la conducción de la estrategia política, es del candidato. La idea es que la estrategia de comunicación se alinee con la estrategia política.

Bloque 3 – Crisis

E: En situaciones de crisis ¿Cómo se opera? ¿Podría citar ejemplos? ¿Cómo se vinculan con sus asesores?

PM: Nosotros no tuvimos muchas situaciones de crisis lamentablemente, porque cuando uno tiene crisis es porque está realmente en el centro de la acción; nuestro problema era al revés, era buscar el centro, la atención mediática. El único momento crítico que yo podría señalar fue en el debate con Bordaberry en canal 4, cuando me critica por un supuesto cambio de opinión mío sobre un tema pero que tampoco tenía tanto relieve; de todos modos lo estudiamos y dijimos, bueno acá nos pegó, yo no le contesté bien en su momento y después estuvimos viendo como le contestábamos, pero tampoco era una crisis.

El otro momento crítico es cuando salen las últimas encuestas y yo adquirí cierta convicción de que era muy dudoso que llegáramos al senado que era nuestro objetivo, entonces en los últimos dos días lo que hicimos fue una decisión que tomé yo y se la transmití a la gente de la agencia de sacar un último spot, apelando un poco a un mensaje muy directo mío pidiendo el voto de una manera más específica que no se si tuvo éxito o no.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observa cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores de candidatos en los pasados 10 años?

PM: Han mejorado, son más profesionales, yo creo que el principal cambio es esa idea más integral de lo que implica el asesoramiento, ya no es un tema del que hace la publicidad y empieza a haber algo que tendría que haber estado siempre y que yo tengo ventaja porque soy sociólogo, un analista de datos de encuestadoras; en general los candidatos se quedan con los informes de opinión pública que brindan las encuestadoras, pero empieza a haber analistas de estos datos.

E: ¿Y cambios en el electorado en los últimos años? ¿Cuáles?

PM: Sí claro, ha cambiado de manera progresiva, lenta pero constante desde la salida de la dictadura, creo que hay que leer bien los resultados del 2009; el proceso de cambio era bien claro: aumento del voto a izquierda y pérdida de votos de los partidos tradicionales, en el 2009 se nota que hay una reducción leve del voto al FA y el aumento lo comemos una parte nosotros y

otra parte los partidos tradicionales. Hay espejismos como el de que el FA había crecido, no, el FA en la primera vuelta del 2004 sacó el 50.5% y en la primera vuelta del 2009 sacó el 48%, perdió 2 puntos y algo. También hay otro espejismo que es el crecimiento del PC, lo que hay es un vaso comunicante entre blancos y colorados, donde prácticamente todo lo que creció el PC lo perdió el PN. Quiere decir que ese proceso de cambio que tenía una sola dirección se frenó, pero fue constante desde el 89' hasta el 2004. El FA crecía 2% cada año, cada vez que llegaba a las elecciones crecía un 10%.

E: ¿A qué se puede deber esto?

PM: Yo creo que a la crisis del 2002, al cansancio, al desgaste de blancos y colorados, la falta de renovación en general y generacional, una actitud muy inteligente del FA de una oposición pura y dura que va minando a los partidos de gobierno, errores de cálculo de parte de los partidos tradicionales sobre las reglas de juego.

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: ¿Utiliza herramientas como encuestas de opinión pública, medición de audiencia, boca a boca, para medir resultados sobre su gestión en campaña?

PM: Sí, usamos todas las que podemos conocer.

E: ¿Para qué las utilizaron?

PM: Mira durante el período interelectoral medimos una vez al año un estudio de opinión pública porque no nos daba la plata para otra cosa y en el año electoral hicimos varias contrataciones puntuales, nunca tuvimos un servicio de una consultora de opinión pública permanente por razones de presupuesto. La agencia nos proveía de un medidor de audiencia para definir la pauta de la propaganda, etc. y para saber qué impacto tenía lo que hacíamos. Y apelamos a las nuevas formas de comunicación: Facebook, páginas web y todas esas cosas.

E: ¿Qué lugar ocuparon las nuevas tecnologías y los medios alternativos a la hora de planificar una campaña hoy en Uruguay?

PM: No ocuparon tanto como el que creo que deberían, yo me cree un lugar de Facebook, pero entraba tarde, mal y nunca, no lo trabajé, colecciono amigos, pero...

E: ¿Crees que los partidos están en las redes sociales o tienen páginas web por el mero hecho de estar o porque están captando más votantes?

PM: Creo que hay una sensación de que se puede estar dando allí una batalla por el apoyo y por las dudas, nadie sabe muy bien, pero por las dudas estamos en la vuelta, que se yo, yo tengo como 3000 amigos, pero no interactúo con ellos, ni mando inputs, pero estás en la vuelta y me mandan mensajes y cada tanto los respondo, hay que estar, pero no más que esto.

E: ¿Ustedes no tenían encargados para contestar en las redes sociales si alguien por ejemplo quería una lista?

PM: Ah eso sí lo hicimos, contratamos un servicio de delivery de listas y la gente mandaba a pedir las listas y las mandábamos a domicilio.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

PM: Yo creo que el comunicador organizacional tiene una mirada mucho más integral, el publicista es mucho más específico; pero en realidad el de corporativo es más estratégico, es más profundo, es más de reflexión político organizativa y tiene un papel específico.

Mónica Xavier

La entrevista será realizada en torno a la dimensión Partido Socialista – Sector al que pertenece la Senadora Xavier-.

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): Contanos cuál es tu formación e introducinos en tu trayectoria en el partido.

MÓNICA XAVIER (MX): Medica con postgrado en cardiología. Mantengo en un nivel mínimo la actividad profesional. Si bien la política es full time, hay algún espacio en el que hay que mantener la actividad profesional que uno tiene, porque me parece que es una buena señal para la gente saber que uno está en esto por vocación de servicio y que tiene también otra forma si esto la gente decide no prorrogarlo.

E: ¿Y dentro del partido?

MX: Yo siempre digo que lo mío ha sido genético, mi padre era socialista, lo cual en mi infancia, pasé mis primeros 9 años en Artigas, en los años 60', mucha convulsión social... Todo el impacto que eso tenía en la vida política. Bueno, mi padre era socialista desde joven, de alguna manera siempre estuvimos en la solidaridad familiar incorporados a la política, por lo cual es parte de mi vida indisoluble. He ido adquiriendo responsabilidades, crecientes desde la dictadura. Formé parte de la dirección en el último tramo de la clandestinidad y desde hace 3 períodos consecutivos, soy Senadora de la República, siendo la primera senadora titular del partido que en este año está cumpliendo 100 años de existencia.

Bloque 2 – Asesoría

E: Contanos ahora pasando a un bloque de asesoría, ¿que opinión te merece la asesoría política?

MX: Sin duda imprescindible. Lo que ocurre es que los partidos políticos en nuestro país tienen muy poco marco legal. Recién sobre el final de la legislatura pasada comenzamos a darle normas legales que lo regulen y además que transparenten su gestión, que tienen que ver con lo organizativo y también con lo financiero. Aún no se ha implementado el cobro con el cual la ley mandata al estado a transferir a los partidos políticos para su funcionamiento y para lo cual deben rendir de acuerdo a la ley una serie de informes periódicos. Esto seguramente va a tener un antes y un después. Porque los partidos políticos, el partido al que pertenezco sobrevive en función de los aportes y descuentos que se le realizan a los cargos legislativos y ejecutivos. Nosotros aportamos el 50% de nuestro salario, pero sobre el 50% que nos resta se aplica el 3% de la cotización mensual como afiliados con salarios altos. Entonces sin duda que para mantener una estructura permanente, y el mío es un partido con inserción a nivel nacional es muy costoso. La gente solo piensa que el partido está en las instancias electorales. Pero no es así, el FA tiene una dinámica de permanencia y el Partido Socialista sin duda que también, y hay que sostener esa estructura.

Los costos que tiene la asesoría muchas veces se reducen a las instancias preelectorales y electorales por razones de falta de disponibilidad. Seguramente me dirán “y también de jerarquía” Y si cuando hay que dividir siempre está hecho en base a un criterio. Si hay portero, ¿porque no un asesor? Lo que pasa es que como en todo hay situaciones que tienen que ver con la institucionalidad, con el desarrollo y con la incorporación de elementos que en una sociedad muy mediática como es la actual terminan reclamando los partidos políticos un aggiornamento que no creo que se haya dado lo suficiente. En general se tiende a contraponer con la estructura y una cosa no reemplaza a la otra.

E: ¿Te parece que lo ideal sería que la asesoría fuera permanente en un partido?

MX: Sí, sin duda.

E: Con respecto a los asesores, ¿el sector fue en busca de ellos o se propusieron?

MX: Se buscó. En el punto de vista de las asesorías en la presentación pública y en la comunicación, en temas de encuestas de opinión pública, tanto cuantitativas como cualitativas y lo que se planteó por parte de gente de la propia estructura y afiliados que veían las dificultades organizacionales de una estructura que veía de la dictadura y que luego afrontaba la legalidad democrática, pero nunca hubo voluntad política de verse a sí mismo desde el punto de vista organizacional. Las otras cosas parecen más necesarias para el vínculo con la gente, de alguna manera siempre los partidos tratan de protegerse, incluso de sus propios miembros que tienen visiones críticas de las dificultades de la comunicación interna.

E: ¿La ideología política del equipo de asesores, o del asesor, es relevante? ¿En que sentido?

MX: No, no, yo creo que es secundaria a los antecedentes técnicos...

E: ¿No es decisivo? ¿No se busca que sea diferente a nosotros?

MX: Se busca lo que a juicio es un buen profesional.

E: ¿Qué diferencias encontrás entre asesoría permanente y de campaña? ¿Qué detectás en esas dos?

MX: Diferencias... Bueno yo creo que los objetivos de una asesoría permanente son diferentes de los de una asesoría de campaña. De alguna manera uno siempre dentro de la asesoría de campaña quiere captar la mayor adhesión ciudadana. No tiene que ser un voto cautivo ni un afiliado. En cambio durante la asesoría en periodos inter-electorales, lo que uno busca es otro tipo de inserciones, con mayor profundidad, como entender mejor determinadas problemáticas, como insertarse mejor en determinados frentes de masas. Me parece que es notorio que son objetivos diferentes. Se resigna, porque en la campaña hay que ganar o ganar. Y lo otro se supone, que no hay nadie mejor que un militante para poder entenderlo y hacerlo, y yo creo que no es tan así. Ninguna de las herramientas se podrían desperdiciar, en el mundo actual.

E: ¿Cuales son los principales profesionales o referentes que deberían estar en un equipo multidisciplinario de asesoría?

MX: Publicistas, relevadores de opinión, gente con experticia del punto de vista organizacional. Yo creo que las estructuras en Uruguay no han dado

con la tecla, ni las de izquierda ni las de derecha. Sí, publicidad, OP y organizacional. Porque dentro de esas categorías a veces hay gente que tiene más conocimientos de psicología social o de comunicación, entonces muchas veces no es necesario que el cada uno de esos profesionales esté, sino que en el profesional de cada uno de estas tres áreas se conjuga el background de alguna de estas profesiones.

E: ¿Se suele plantear desde el sector del Socialismo una estrategia o dejan que ellos la planteen? ¿O se trabaja en conjunto?

MX: Se hace una cuestión en conjunto y sin duda que los profesionales siempre vienen y dan una opinión a veces muy dura y las respuestas son bien diversas de quienes efectivamente aceptan que es una visión más desde afuera, si es como te ven desde afuera no será la única forma de verte aunque duela y otros que lo toman como un insumo con mayor naturalidad.

E: ¿Sobre que temas/aspectos/detalles le gustaría que se enfocaran el grupo de asesores? ¿Sobre que temas sí o sobre qué temas no tienen nada que ver o no se los incorpora?

MX: Hay un tema que es la aceptación y el rechazo de los diferentes dirigentes. A veces hay un porcentaje de aceptación pero también de rechazo. Hay que poder pulir las aristas que generan esas reacciones negativas en la gente para potenciar las positivas. Eso en una campaña, en donde no hay que dejar de ser como uno es, pero a veces hay determinados rasgos que hay que corregir exclusivamente para la campaña de parte de los dirigentes políticos. Como se expresan más, hay más contacto con la gente, por lo menos el tipo de campaña de gran exposición pública y contacto con la ciudadanía, me parece que ese es un tema bien importante. Capaz que fuera de la campaña, si es que les interesa, también es importante cómo te ve la gente con respecto a determinados temas. Yo como mujer que llevo adelante determinados temas muy polémicos, siempre tengo que estarle midiendo a los medios de comunicación que no me estigmaticen con respecto a determinados temas, en definitiva uno puede hablar de otros temas. En mi caso soy la que plantea la despenalización del aborto, y en términos rápidos soy “la del aborto” entonces te distorsiona y no es en términos de blanco y negro que hay que plantearlo, hay que traducirlo a la tierra.

E: Si podemos bajar un poquito más, para que podamos entender cómo se trabaja, ¿cómo funciona el equipo de asesoría? ¿Nos reunimos una vez por semana? ¿Cómo funciona?

MX: Se discute con la dirección, que se reúne semanalmente, y de repente vienen a hacer un informe, una discusión cada 15 días. Pero con el área de comunicación e imagen dentro del Partido Socialista, se trabaja de manera muy integrada y a ritmo cotidiano. Sobre cosas que tienen que ver con afiches, cartelería de vía pública, qué se dijo en el focus group, y de repente hasta el propio diseño de las listas pasa por ahí y otros aspectos se trabajan en otras áreas.

E: ¿Hay confianza en ese equipo? ¿Se tutorea todo lo que se hace?

MX: Aunque el equipo cambie todas las veces, en términos de campaña sí.

E: ¿O sea que se los deja actuar?

MX: Sí, pero en conjunto. Presentan, pero después se los sigue políticamente.

E: Por lo general cuando comienzan a diseñar y a cranear la campaña, ¿se mantiene la estrategia y los objetivos? ¿Se cambia mucho la estrategia en el día a día?

MX: No en el día a día no se cambia, pero se incorporan cosas sí y ahí vienen las discusiones. Hay quienes se sienten avasallados y otros lo ven como un instrumento más o un apoyo y ven más objetivamente la situación desde afuera. Hay un momento para la decisión política y un momento para incorporar la mirada. Y si confiás en la utilidad de esa mirada tenés que aprovechar. Porque hay aquellos que saben que no hay más remedio que tener asesoría, después vienen y no les gusta lo que les dicen los asesores.

E: ¿Porque te parece que ocurre esto? ¿Es algo personal?

MX: Si, si, yo creo que es una impronta personal y una actitud personal.

E: ¿Lo observás en políticos de más edad?

MX: No, no importa la edad.

E: ¿Hay algún tipo de lineamiento con lo que se está haciendo entre el sector Socialista y el presidenciable Mujica, por ejemplo, en el balotaje?

MX: Los presidenciables lo que siempre han hecho es tirar lineamientos desde su asesoría, tratar de sintonizar con las campañas sectoriales, con la estructura que tiene el Frente Amplio, con mayor o menor fluidez. Más que una cosa aceptada es decir “vamos a tratar cada uno desde su énfasis de tomar el tema de la seguridad o del empleo”, después cada uno lo traduce en el estilo o en el diseño que prefiera.

E: ¿O sea que hay cierta coordinación?

MX: Sí, sí.

E: ¿Piensa que ha cambiado la asesoría política en estos últimos años?

MX: Se ha profesionalizado mucho, ha cambiado y mucho. Y la gente que más se resistía ha terminado reconociendo la necesidad, con mayor o menor aceptación. Yo creo que hoy no hay ningún sector político que no requiera de asesoría en las instancias electorales. Es un mundo muy mediático y entonces si no tenés algunos criterios básicos que no hay por qué tenerlos siendo político, a veces podés cometer algunos errores importantes en una campaña.

E: Si pudieras sugerirle algo a los asesores acerca de cómo gestionan sus campañas y la comunicación política, mirando hacia afuera también, no solamente hacia adentro del partido del FA. Errores aberrantes, que no pueden pasar, recomendaciones... ¿qué les dirías?

MX: Me parece que una de las recomendaciones es ser, en este país tan chico, muy cauto. No para no hacer asesoría que no corresponda, sino para que se guarde el estilo de respeto que es necesario sin duda en una democracia y que además se vuelve imprescindible en un país no sólo de dimensiones reducidas sino también de poblaciones reducidas.

Muchas veces, me parece, que los asesores están mirando campañas de otros países que se dan en otro marco, en donde no está el contacto cotidiano de que vos salís de la puerta de tu casa y conversás con un vecino... No salís de tu casa blindada con un chofer y un guardia adelante. A veces uno siente que hay algunas ideas un poco alocadas con eso de trasgredir y llamar la

atención y fijar la presencia en la campaña en las cuales uno puede llegar a incurrir. En este momento no tengo un ejemplo, pero siento que la globalización y la internacionalización de muchas cosas te pueden llevar a confundir en esas áreas.

E: ¿En qué aspectos crees que no tienen lugar los asesores?

MX: En las decisiones de los objetivos políticos. Si el partido quiere aumentar su bancada en el interior o aumentar su bancada en la zona metropolitana, es una decisión basada en determinados elementos para los cuales los asesores pueden decir “pero no tenés imagen de partido con visión y preocupación por lo rural”, bueno, entonces ayudá a que eso pase ¿no? Pero el objetivo lo pone el partido.

E: Por ejemplo, desde el punto de vista discursivo de un candidato, ¿te parece que puede llegar opinar un asesor?

MX: Opinar opina, siempre. Me parece que lo que puede llegar a ocurrir es que la gente es de carne y hueso y me parece que para seguir en una exposición tan importante como lo es una campaña política, esas campañas largas que hacemos nosotros, a veces uno necesita determinadas cosas que el asesor podrá o no ponerse en tu pellejo.

Bloque 3 - Crisis

E: En situaciones de crisis en plena campaña, ¿cómo se opera?

MX: Se reúne el comando de campaña. Primero se reúne su integración política y después va a los asesores y ahí evalúa.

E: ¿No se hace un plan de contingencia de crisis antes? ¿Al momento de planificar la campaña se tienen en cuenta las contingencias?

MX: Si, se tienen en cuenta. Dependiendo del trabajo de la campaña. Hay campañas que salen ordenadas y otras que no salen ordenadas y va transcurriendo el tiempo y te das cuenta de no hay forma de darles coherencia. Tiene mucho que ver no solo con el tipo de campaña sino con la reacción de la gente y con quienes llevan adelante las responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo. Sin duda hay veces que hay campañas que son las óptimas y otras en donde sentimos que estamos como bola sin manija.

E: ¿Y si pasa algo que no estaba previsto en ese plan de contingencia?

MX: No siempre está todo previsto. Pero actuamos de esa manera, nos reunimos. En realidad en las campañas más importantes no siempre ha habido un equipo de respuesta rápida. Tiene que tener no solo unidad política sino también la capacidad de responder. A veces no es solo contestarle al que te tiró una idea, sino decir este es el momento de salir a las calles con una gran caravana. Hay que salir con creatividad, como en esta última campaña, no solo con modalidades juveniles donde ellos se sienten cómodos, como el banderazo, que generaron espacios donde los jóvenes se sentían más contenidos. Esas cosas pueden seguir ocurriendo.

E: Que pasa cuando los militantes o los jóvenes que los siguen no siguen lineamientos del partido y salen con pintadas de muros muy fuertes, ¿cómo se actúa? ¿Pasa, no?

MX: Si, pasa y se trata de disciplinar de alguna forma.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observás cambios en cuanto a la conformación de equipos de asesores en los pasados 10 años?

MX: Si, por ejemplo todo lo que tiene que ver con el mundo de lo digital ha cambiado mucho. Nosotros veíamos campañas absolutamente rígidas, fijas, que no tienen tantos años y que las presentamos nosotros mismos y que sin duda desde el punto de vista de la presentación se ha avanzado muchísimo. Pero además de eso, fuera de campaña, en las páginas web.

E: ¿Y cambios en el electorado?

MX: Yo creo que si, yo creo que lo demuestra el crecimiento del FA que llega a los dos momentos con mayorías parlamentarias, obviamente balotaje mediante, pero además logrando la mayoría parlamentaria. Eso es un electorado que crece, pero que además crece a sectores populares.

E: ¿A que le adjudicarías estos cambios?

MX: Yo creo que al alcance de los dos dirigentes que hicieron posible la llegada al gobierno. Tanto el carisma de Vázquez como el de Mujica. Y también a una fuerza política mucho más cercana a la ciudadanía. Me parece que coincide el estilo Vázquez de recorrer el país y de descentralizar en términos reales con su propia presencia el equipo de gobierno desde Montevideo hacia los barrios cuando era Intendente en el 90'. O en las campañas, cuando fue Presidente, con el consejo de Ministros, donde generalizó mucho más la presencia y arrastró a otras fuerzas políticas a tener un contacto mucho más cercano con todo el Uruguay.

Bloque 5 – Herramientas y nuevas tecnologías

E: Hablaste un poco de encuestas de opinión pública, ¿cómo se utilizan?

MX: Primero siempre hay un relevamiento de cuál es la situación de partido. Cómo ve la gente al partido, por ejemplo. Siempre con elementos cuali y cuantitativos. NO alcanzan los cuantitativos sólo.

E: O sea que no sólo para medir resultados, sino también para ver cómo está el partido ¿no?

MX: Exacto.

E: ¿Qué lugar ocupan las nuevas tecnologías y los medios alternativos en una campaña? ¿Se definen objetivos? o ¿dicen que tienen que estar porque todos los otros partidos también están?

MX: No sé... Hay también un corte generacional con el tema de la utilización de estos medios. Y que me parece que es previo a determinados individuos -dirigentes hombres y mujeres del partido- a que el partido lo incorporara institucionalmente. Pero creo que son los buenos resultados y un alcance que no es posible por la vía individual la que lleva a que se institucionalice el uso de estos medios. Hoy la militancia es menor y con un teclado vos llegás en un instante a muchísima gente que no alcanzarías de otra manera. Yo por ejemplo tengo una libreta de direcciones donde mis secretarías mandan por email noticias de intervenciones mías. Es una forma de contacto que me parece que en los tiempos actuales no podemos prescindir.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: Lo último que queríamos preguntarte es si considerarás realmente que este comunicador aporta un diferencial en el equipo de campaña o si creés que puede ser perfectamente suplido por otro profesional.

MX: Uno puede tener una definición teórica acerca del rol pero después hay que ver como funciona en una estructura como la del partido político, que es muy cerrado, muy hermético. Dentro de un partido político no es solo la opinión que pueda tener uno, sino que tiene que haber una aceptación general para que sea eficaz. Entonces estas cosas siempre cuestan incorporarlas a los partidos políticos. Creo que hay que regularizar y tener un área profesionalizada para estas cosas. Hay que administrar necesidades y tensiones a la interna de los partidos que siempre estuvieron haciendo “la suya”. A mi me puede parecer interesante pero todavía tengo un espacio de duda de cómo funciona en ese terreno árido y en este período en particular en donde se están afrontando otras demandas el partido político.

E: Muchas gracias.

PAUTA ENTREVISTA: POLITÓLOGOS/CONSULTORES

Bloque 1 – Información personal

1. Formación
2. Años de trayectoria y experiencias en el rubro

Bloque 2 – Partidos políticos

3. ¿Cómo se activa el partido político durante la campaña?

Bloque 3 – Asesoría

4. ¿Qué opinión le merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos FA, Nacional, Colorado y PI en las elecciones pasadas?
5. A su entender ¿cuál fue la campaña más exitosa en estas últimas elecciones?
6. ¿Qué criterios utiliza para definirla como la más exitosa?
7. ¿Considera que los candidatos más añosos son refractarios a la asesoría? ¿Por qué?
8. Si pudiera sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué les diría?

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

9. ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?
10. ¿Observa usted cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

Bloque 5 – Nuevas tecnologías

11. ¿Qué papel le atribuiría a las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de nuestro país en las elecciones pasadas?
 - a. Internet: redes sociales (twitter, facebook, myspace), blogs, página web oficial del candidato
 - b. BTL (medios alternativos)

Bloque 6 – Comunicación organizacional

12. ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?
 - o Respuesta no: lo definimos

Es un comunicador que trabaja en estrecha relación con las organizaciones: ya sea asesorando como consultores en la gestión de la comunicación interna y externa en instituciones públicas, empresas y organizaciones sin fines de lucro; así como en programas de capacitación, de inducción, desarrollo de personal; también en la gestión de imagen e identidad corporativa; en departamentos de marketing, gabinetes de prensa, relaciones públicas y organización de eventos.

- o Respuesta si: ¿podría definirlo por favor?
13. ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

Daniel Chasquetti

Bloque 1 – Información personal

Formación Académica (Fue enviada por correo electrónico porque no salió en grabación)

- Licenciado de Ciencias Políticas. Departamento de Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. 1997.
- Magíster en Ciencia Política. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. 2001.
- Candidato a Doctor en Ciencia Política por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República.

ENTREVISTADOR (E): Contame en qué has trabajado, ¿cuál es tu experiencia en esta área?

DANIEL CHASQUETTI (DC): Desde 1994 trabajo en este Instituto de Ciencias Políticas en la Facultad de Ciencias Humanas, soy docente de la Maestría y la Licenciatura. Enseño en la maestría un curso de régimen de gobierno, en la licenciatura un curso sobre América Latina, acerca de la política comparada, y como investigador he publicado diferentes cosas que van casi todas centradas sobre el funcionamiento de gobierno y el Poder Legislativo, los partidos y las elecciones. Soy el coordinador del área de “Gobierno, partidos y elecciones” es una de las dos o tres principales áreas de investigación del Instituto. No se si eso alcanza...

E: Sí, tu trayectoria y experiencia más que nada.

DC: Respecto a tu investigación mi experiencia es limitada, porque nunca he participado como asesor de un candidato. Pero sí me he dedicado por lo menos desde la elección del 99’, o mejor dicho desde el 94’ a seguir detalladamente. Y bueno, vas aprendiendo, observando, estando con los políticos. En primer lugar desde la Ciencia Política no hay muchos estudios referidos a este asunto, los estudios sobre campañas electorales están centrados en otros aspectos. Hay una primera línea que está centrada en el proceso electoral, cómo son las campañas, estrategias de candidatos, cómo son las ideas fuerzas que manejan, sus estrategias de ataque... Todo eso yo te diría que es un aparte del estudio que habitualmente hacen los politólogos.

Hay una segunda parte que tiene que ver con la opinión pública, la intención de voto, que bueno, que normalmente lo hacen las empresas privadas, las empresas de opinión pública, pero por ejemplo el Instituto de Ciencias Políticas (ICP) en las últimas dos elecciones hizo su propio estudio que no se publicó con fines académicos, con el objetivo de estudiar cosas por ejemplo como se vuelcan los indecisos de un candidato para otro, quiénes son, que características tienen, eso se ha hecho. Acá se hacen 15 días antes y 15 días después, eso permite comparar y se trabaja con un panel, entonces son muy distintas a las encuestas que regularmente se hacen de opinión pública.

Una tercera línea respecto a lo que hacen los politólogos con las campañas es estudiar aspectos como por ejemplo, cómo se confeccionan las listas y qué dimensión tienen los aparatos partidarios. Este año, en la elección pasada, aplicamos una encuesta a titulares de lista en las internas de junio y

legislativas de octubre, intentamos ver una cantidad de cosas: por ejemplo, capacidad de movilización: cuántos militantes, cuánto dinero invertido, cuántas reuniones hechas, y encontramos de todo, desde listas grandes hasta listas chicas... sobre todo en las primarias, que parecen emprendimientos familiares cuyo único objetivo es conseguir un cargo en la convención del partido.

Ahora, desde el punto de vista de cómo el candidato arma su equipo y eso y lo otro, no tenemos estudios sistemáticos. Sí lo que yo tengo son apreciaciones, observaciones. Yo tiendo a creer que toda esa área de las campañas electorales en Uruguay está subdesarrollada. O sea que es un trabajo bastante amateur que realizan los partidos y los candidatos. Amateur porque en primer lugar no hay mucha confianza de parte de los candidatos sobre el saber especializado, se guían mucho por la intuición...

E: Ahí va, a eso vamos a llegar después en una pregunta. Yo en realidad quería hacer hincapié en ese tema especial...

DC: Bueno, si querés empezá a preguntar vos así seguimos...

Bloque 2 – Partidos políticos

E: De esta observación que vos me contás que tenés de este tema, ¿Cómo dirías que se activa el partido político durante la campaña? ¿Qué cambios -a grandes rasgos- te parece que ocurren a nivel partidario?

DC: Lo que ocurre en Uruguay es que hay una influencia muy fuerte del formato que tiene el sistema electoral. El hecho de tener primarias unos meses antes de las elecciones generales te genera que en las primarias se ponen en juego toda una serie de posiciones, respecto a como se va a construir la oferta electoral del partido. Eso desata fenómenos fantásticos. Por ejemplo, cuando vos mirás la movilización del Partido Nacional en junio, fue altísima, casi tan grande como la del Frente Amplio, y eso en octubre se replegó y eso es porque hay cosas en juego muy diferentes. En junio se está determinando en los grandes grupos como va a estar ordenando la lista de candidatos a Diputados. Cada uno de los diputados salientes está tratando de mantener su cargo y gastaron una cantidad de dinero para armar sus listas. Yo te diría que la transformación del partido de un estado de reposo a un partido tenso y dispuesto a correr en la elección depende un poco de lo que esté en juego.

En los aspectos formales lo que se va definiendo influye muy fuertemente. Mirá lo que pasa en los partidos tradicionales una vez que pasó la interna: todas aquellas personas que compitieron en junio porque querían ser incluidos en un lugar importante en la lista o en las departamentales de mayo, en octubre bajan la guardia. El problema pasa a ser colectivo ¿Qué significa bajar la guardia? No tener tanta gente en la calle. No se si leíste a Mancur Olson, “Dilema de acción colectivo”. Eso es que cuando hay una organización integrada por muchos miembros y esa organización persigue un fin, siempre existe una tentación al acto oportunista: no hacer lo que hacen todos o directamente no hacer anda, les llama “free riders”. Se da mucho en los sindicatos, hay siempre alguno que no para pero se benefician del paro igual. Veo que muchos actores de la interna de junio en octubre son

free riders, esto pasa mucho en los partidos tradicionales. Porque los partidos tradicionales abren mucho la competencia en junio, el FA no la abre tanto y no sufre esta diferencia. Para los partidos tradicionales en octubre el partido se vuelve muy de cúpula, el poder está muy concentrado en torno al candidato y a las cabezas del senado. Hay mucho gasto de dinero, en campañas en TV y publicidad pero no ves tanta gente en la calle como viste en junio. Entonces el partido cambia, una cosa es en junio y otra cosa es en octubre. En mayo vuelve a rebrotar, se vuelve más local. Esto no era así antes de la reforma. Hasta el 97' la elección se hacía todo en un solo día, ahí se elegía todo: presidentes, ediles, diputados, etc. Antes los partidos estaban mejor, no había dilemas de acción colectiva, todos competían por un mismo fin, estaban mancomunados, el dilema del *free rider* no existía. Ahora no. Te diría que rumbo a octubre la campaña se vuelve muy de cúpula y muy de gasto de dinero en vías de comunicación, mucho Publicartel, mucha TV y no tanto puerta a puerta y feria como veías en junio.

Bloque 3 – Asesoría

E: Daniel, con respecto a la asesoría (siempre hablando de las elecciones de octubre pasado) ¿qué opinión te merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos del FA, Nacional, Colorado y PI? A nivel de comunicación, productos comunicacionales y las campañas que tuvieron.

DC: Eso es un poco lo que te dije hoy. Hay dos cosas, por un lado: El diagnóstico sería que todo esto es muy amateur, poco profesional, es distinto a otros países donde los candidatos tienen expertos muy pesados en el manejo de campañas y está cuidado hasta el último detalle. En Uruguay sigue siendo muy amateur toda la dinámica de asesoramiento y diseño de las campañas; pesa mucho la intuición del político. Esto es un poco histórico, en Uruguay los partidos políticos han sido muy desconfiados del saber especializado. Los partidos toman en cuenta lo que dice la academia, la universidad, etc. Sin embargo tratan de no quedar presos, se reservan una esfera de decisión para no sentirse controlado. Eso funciona como *path dependence*: siempre fue así y lo siguen haciendo así. Lo que uno encuentra es que todos los políticos tienen asesores todos los asesores se quejan de lo mismo: que los políticos no les hacen caso. Esa cierta desconfianza es una cosa estructural. Por ejemplo en los partidos tradicionales la desconfianza está muy alimentada por el hecho de que la UDELAR está dominada por gente de la izquierda, entonces ven con recelo. Pero desde la izquierda también sucede lo mismo, entonces no tendría explicación. Hay causas que son más profundas y más viejas. Yo creo que Mujica resume muy bien eso: se queja de los politólogos, de los escribanos, de los economistas. Les ha dado palo a todos, es un poco eso, esa desconfianza de “yo voy a escuchar lo que decís pero no quiere decir que lo vaya a hacer”.

E: Volviendo al tema de las elecciones pasadas, ¿eso lo viste en especial en algún partido más que en otro? (Eso de dejarse asesorar o no dejarse asesorar)

DC: En el caso de Lacalle fue muy volátil. El arrancó con un equipo y luego de la interna, donde le fue bien y ganó al equipo lo dejó de lado y comienza a

trabajar con una agencia de publicidad, que juega un papel central. Las agencias de publicidad tienen grandes virtudes y grandes defectos a la hora de entrar en política. Las virtudes: están habituadas al manejo de la venta de un producto. Aunque en todas las charlas los expertos en marketing dicen que el candidato no es como un producto, pero en lógica de comunicación sigue muchas pautas mercantiles. Entonces ellos saben bastante sobre los ritmos y los tiempos pero sobre política saben poco. No está bien el link entre política y marketing. A veces las recomendaciones que dan no son las mejores, a veces pierden la calma o conceptualmente los spots y sugerencias no son las mejores cosas. Por ejemplo la agencia de Vernazza, Grey, le vendió a Michelini Nuevo Espacio en el 2004 que cultivara una imagen juvenil, entonces Rafael Michelini se dejaba la barba y se aflojaba el cuello de la corbata. Y bueno, no se si eso se estudió y midió, pero cuando uno estudia el voto del Nuevo Espacio se da cuenta que no ganó un solo voto haciendo eso y es más deterioró esa imagen frente al voto de otro tipo de público. Te contaba de Lacalle, trajo a una agencia, le fue mal en primera vuelta y la despidió y designó a un jefe de campaña, a un político de raza como es Penadés, pero con una serie de gente muy volátil, vino un argentino... opinaban, se iban, y en muy poco tiempo, se tomaron decisiones apuradas porque revertir el resultado de octubre era difícil. Si pasás en limpio las decisiones de Lacalle te queda “amateurismo” porque no se puede cambiar el caballo a mitad del río.

E: Ese amateurismo, ¿lo trasladarías a otros partidos? ¿Al colorado, al PI y el FA?

DC: Sí, viste que los partidos uruguayos son fraccionalizados, normalmente el candidato de cada fracción que logra ser el candidato del partido trae su equipo y sus ideas. Vázquez trajo a Valenti y a la agencia de su esposa. Mujica trajo a Vernazza y Vernazza a su agencia donde trabaja su familia, ahora Ana Olivera acudió a María Urruzola y ella trae a la agencia con la que ella trabajó en el Mides. Cada grupo tiene su propia forma de ver, es difícil trabajar con la unidad partido para estudiarlos, cada uno se comporta de una forma diferente, tanto en el FA como en el PN. Pueden cambiar las agencias y pueden cambiar los asesores, pero lo distintivo es el amateurismo, o sea las dificultades para establecer comandos de campañas que trabajen de manera ordenada y que tracen una estrategia.

E: A todo nivel, ¿tanto político como también comunicacional?

DC: Sí, porque hay cosas básicas de Marketing Político que no se manejan. Yo no soy un experto pero tenemos un colega, Luis Costa Bonino que escribió un manual, él vive de eso, anda por América Latina y ha asesorado a decenas de candidatos. Vos lees el manual y él te dice “toda campaña electoral...”—no lo inventó él porque esto ya está estudiado en EEUU hay departamentos de Sociología y Ciencia Política que estudian esto desde los años 50, “toda campaña tiene etapas, una propositiva, una negativa, fase final de cierre caracterizada por el optimismo y la esperanza”. No todos los candidatos respetan esas fases porque los más proclives a respetarlas son los que vienen ganando en las encuestas porque son los que están más calmos. Pero los que vienen persiguiendo se saltan las etapas, las confunden.

Al estar fraccionalizados, los partidos tienen dificultad para emitir un mensaje homogéneo. ¿Por qué? Por un lado está la publicidad de la fórmula y por otro la publicidad de los grupos. Muchas veces no coinciden, muchas veces son mensajes contradictorios. Y eso es muy difícil de cambiar de resolver. Fijate vos que para eso deberías cambiar los partidos y el sistema electoral, eso es imposible. Incluso hasta el financiamiento, porque todos sabemos que una parte del financiamiento el Estado lo paga por voto conseguido. Son creo que 4 dólares por voto, una cosa así. Por ejemplo, el partido que gana junta un millón de votos, le dan 4 millones. Pero eso va repartido: la ley dice un 15% para la fórmula presidencial, otro 20% para las listas del senado, otro 20% para listas a diputados. Todos obtienen financiamiento y les llega el dinero. Pero si vos votás la lista de la UNA, por ejemplo votás la 71, en esa lista vos tenés la fórmula presidencial, la lista de diputados y la del senado. Por ese voto le dan 4 dólares, de esos 4 dólares, va un porcentaje a la fórmula otro a la lista del senado y otro a diputados. Cada una de las instancias maneja dinero, todos se sienten en el derecho de gastar dinero entonces hay problemas de coordinación muy grandes. Yo creo que es difícil de cambiar esto. Para que un partido tenga una propaganda de antemano el vértice debería dictar lineamientos de comunicación de antemano: llamar a todos los que abrieron listas y decirles “la campaña del Partido Nacional es así, estas van a ser las ideas fuerza”. Mirá lo que le pasó al partido colorado, Bordaberry lanza una campaña innovadora, una estética buenísima y con una onda bárbara pero sin embargo veías la lista 2000 de Magurno y era como de hace 10 años, no coincidían, no estaban en sintonía. Es un problema del tipo de partidos que tenemos. Ahí tenés un tema y esto es difícil de cambiar.

E: A tu entender, ¿cuál fue la campaña más exitosa de estas últimas elecciones?

DC: En esta última... no me gustaron las campañas. Porque Lacalle nos tenía acostumbrado a buenas campañas pero no hizo una buena campaña. La mejor fue la de Pedro Bordaberry, esa me gustó. También el FA, la campaña de Mujica estuvo bien, el cierre fue bueno, tenían la calma de ir ganando.

E: ¿Y qué criterios utilizás para decir que fueron exitosas?

DC: Dada la situación del partido y dadas las características del candidato una buena campaña es la que logra potenciar al máximo esas condiciones. Yo creo que la de Bordaberry lo logró porque el PC estaba muy mal, en crisis. Cuando empiezan, en abril tienen un 6-7% de intención de voto, terminó en 17%, o sea creció 10 puntos. Y eso es el candidato y la campaña. Esto de los coloraditos, es un hallazgo. La de Mujica también, fue un hallazgo porque era un candidato difícil y le pegan en los puntos débiles. Una campaña donde aparece todo el tiempo con Astori al lado, él habla y Mujica escucha. Usaron muy bien el blog, *pepetalcuales*, fueron los que mejor lo usaron. Dadas las condiciones y las características de los candidatos, las dos campañas... En cambio la de Lacalle fue mucho más volátil, un día usamos el tema de la seguridad, otro día otro. Y después cuando lo atacan con lo de la motosierra pierde el rumbo, ahí le faltó...

También lo dice mucha gente “si el candidato no da es imposible por más que tengas expertos”.

E: ¿Y el PI?

DC: Las campañas del PI no son malas, el problema que tienen es un problema político, de ubicación política. Yo escribí una columna para Montevideo.com donde decía que el problema es la polarización, si las campañas se polarizan el PI sufre mucho. El voto al PI no es fundado en tradición, es un partido nuevo, es un voto por descarte, un plan B, una segunda opción. Yo soy del FA pero no me gusta Olivera, voto al PI; yo soy blanco y no me gusta Analía o De Haedo y voto al PI. Cuando hay polarización eso es difícil de captar. No sé, la estética de las campañas son buenas, esta idea de transmitir que no son de izquierda ni de derecha no está mal. Pero hay una cuestión política: siempre hay un potencial pero al final el PI no termina lográndolo. Yo creo que ahí hay un espacio de 5 puntos de electorado que Michelini los alcanzaba. Pablo no es Rafael. Pablo Mieres salió mejor ahora luego de su segunda derrota. Ha crecido, salió mejor parado. Mucha gente se apenó, mirá este tipo, que pena que no salió senador. NO creo que los dos fracasos del PI ameriten que bajen las cortinas. No era el momento. No creo que en el futuro sigamos teniendo niveles de polarización como se dio en las pasadas elecciones. Lo normal sería que con este sistema electoral tengamos al FA por encima de 40%, pero no llegando a una mayoría y ese es el problema, que la gente tiene que optar entre una cosa u otra, y mucha gente que está en duda termina diciendo vamos a ayudarlos.

E: ¿Considerás que los candidatos más añosos son más refractarios a la asesoría? Lo decías al principio...

DC: Creo que hay algo de eso. Hay algo también que tiene que ver con la formación. Los que tienen formación en carreras liberales son más refractarios. Los que no son de carreras liberales, más nuevas, son más abiertos. En una experiencia personal, en mi primer consultoría en el 95' trabajando para el BID en un programa de modernización del Parlamento lo que me pasó ahí es algo increíble. Es un ejemplo típico de cómo la función del asesor y consultor encuentra una traba y los partidos se muestran muy crueles. Empezamos a hacer un diagnóstico con Gonzalo del Castillo, teníamos un año para hacerlo, el programa trabajaba en 8 áreas. Yo trabajaba en el área del asesoramiento, cómo se asesoraban los tipos para trabajar en el Parlamento, a quién recurrían, etc. Había 43 consultores contratados, era un programa importante. Los funcionarios del Parlamento se sintieron amenazados y comenzaron a presionar a sus referentes políticos, se formaron como gremios, 3 sindicatos dentro del Parlamento. En un momento dado se propone presentar al senado el diagnóstico del programa y se formó una coalición en contra del programa. Había dos partes: una contra el programa y una a favor. Los “en contra”, eran muy mayores, senadores añejos. Y los más jóvenes, Batalla, Astori, Fernandez Faingold y Heber eran los que defendían la consultoría, 15 años más jóvenes que los otros. Pero los otros sospechaban de los asesores, tenían miedo de que les reformáramos el parlamento. La propuesta que les hacíamos al final era una copia del sistema australiano, después de revisar como 15

Parlamentos, pensamos en 4 propuestas diferentes y no anduvo, le tiraron con todo. Eso en aquel entorno de Parlamentarios.

En materia electoral yo creo que cuanto más grande son, más sospechan, más temor tienen los políticos. Pasa a la inversa con los consultores, cuanto más jóvenes son, más sospechan. En la campaña anterior, que yo trabajaba para Radar, teníamos de cliente a Larrañaga y le sugeríamos cosas y él no nos escuchaba. Después iba y él hablaba con el sordo González y con Botinelli y sí, los escuchaba. En este Uruguay, vos sos joven hasta que te transformás en viejo. Cuando te volvéis viejo, te empiezan a tomar en cuenta, sobre todo los mayores. Los políticos más jóvenes son distintos, se mueven con otra soltura, son de la generación de Facebook, saben usar las herramientas tecnológicas.

E: Si pudieras sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionar sus campañas, ¿qué les dirías?

DC: Yo creo que tienen que armar equipos de campaña, tienen que haber asesores, jefes de campaña, una buena agencia de publicidad. Yo creo que hay problemas de carácter institucional, cómo resolver el vínculo, el nexo entre el equipo de campaña, la agenda del candidato, cómo se articulan y coordinan. Es un tema de gerenciamiento. Eso lo debería hacer el jefe de campaña y yo creo que los jefes de campañas no son los mejores o a veces no tienen la autoridad suficiente, no sólo técnica sino autoridad política. Un buen jefe de campaña es Esteban Valenti o Antonio Mercader, saben de publicidad y a la vez eran políticos. Yo he visto jefes de campaña que sabían mucho de una cosa o de la otra, pero no de las dos. Tienen que ser capaces de resolver dilemas de este tipo de coordinación. Porque están los que te hacen el programa, también toda la estructura militante, la agencia de publicidad y además las encuestas, y vos no podés reunir al candidato frente a todos, tenés que tener como un gerente, eso lo hace el jefe de campaña.

E: El nexo de comunicación entre todas las partes, ¿quizás?

DC: Sí, incluso el jefe de campaña puede tener su equipo que haga todo lo de prensa y publicidad pero hay una estructura que se necesita. Eso hoy lo hacen a media que ven la necesidad. Arrancan con un staff chiquito y lo van agrandando pero se viven superponiendo y se crean grupos a los que les prometen estar cerca del candidato pero al final lo ven dos veces y no se enteran de nada. Ahí hay problemas de diseño. Y también es porque desde la academia tampoco hay expertos. No se han formado expertos en marketing político, hay expertos en marketing, hay politólogos pero está faltando esa figura que debería tener una declaración de fe partidaria, porque si no, no camina.

Bloque 4 – cambios en los equipos de asesores y electorado

E: ¿Observás cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

DC: Ha mejorado. Están buscando más técnicos. En una época los asesores eran los senadores o los diputados. Ahora están siendo un poco más finos, pero no mejoran al ritmo que deberían mejorar dada las condiciones, muchas cosas, como por ejemplo la revolución tecnológica, y la

disponibilidad de gente inteligente que se podrían incorporar a los equipos de política, que en los momentos de campaña se acercan. Tienen condiciones para armar mejores equipos y vienen evolucionando.

E: ¿Y en cuanto al electorado?

DC: Mirá, no he visto resultados del último estudio que hizo el instituto. El primero que lo hizo fue Pablo Mieres, en el '96 estudio cómo definía el voto la gente, se preguntaba la influencia de la TV, las campañas, las encuestas, etc. Hay teorías de todo tipo... Él encontró que la gente resolvía el voto en entornos micro, familiares, en relaciones primarias, familia, trabajo y barrio. Nosotros repetimos el estudio muy parecido en 2004, y la gente sigue resolviendo el voto así, reproduciendo el mismo circuito de decisión. En Uruguay, la gente que decide su voto mirando la TV es muy poquita. Eso te habla de que los procesos culturales y sociales son muy importantes. En el 2004, los partidos tradicionales pensaron que el FA había ganado porque en el 2002 hubo una crisis y pensaron que era coyuntural, algo del momento. Ganaron de nuevo, y con un candidato como Mujica, lo cual quiere decir que hay cambios profundos a nivel social y cultural. Cesar Aguiar hace años que viene diciendo que el FA es el partido más tradicional porque garantiza transmisión de lealtades partidarias de padres a hijos: el 78% de las familias frentistas le legan el voto a los hijos, en los partidos tradicionales es el 20%. Es muy fuerte. Están pasando cosas que tienen que ver con cosas profundas y lejos de la campaña.

Si me preguntás ¿El electorado cambio? Yo creo que poco. Hay como una suerte de determinismo. Lo estás viendo ahora en la elección municipal: el FA no hizo una buena gestión en esta última, y sin embargo tiene una intención de voto del 48%. Eso te está hablando de lealtades, prefieren que gobierne un frentista antes que un blanco o colorado. Incluso los que dicen que cada vez hay más votantes independientes, no está comprobado. Al contrario, hay una cantidad de gente que tiene como el voto adherido y una proximidad a los partidos importante. No lo estoy notando tanto, capaz que esto es demasiado importante y capaz que explicaría muchas cosas. Si las campañas no definen tanto eso explicaría por qué los candidatos son tan amateurs a la hora de armar sus campañas y equipos: en realidad el partido se jugó antes y ellos capaz que son conscientes de eso. Por lo menos los estudios que se han hecho muestran que no hay tanta gente que decida su voto en la campaña. La campaña es importante igual, tiene un rol fundamental, también que se fije una agenda que luego va a servir.

Bloque 5 – Nuevas tecnologías

E: En cuanto a las nuevas tecnologías y medios alternativos, ¿que papel le atribuirías?

DC: Va creciendo y de la mano de la cantidad de usuarios. Hay un estudio que encargó Antel, ya el año pasado el número de usuarios era del 42%. Ningún candidato esta vuelta evitó estar en Facebook. No saben bien luego cómo actuar. Vos tenías a Pedro Bordaberry con 5000 amigos, y miraba lo que escribía, él escribía en su muro “hoy fui a tal lado”. Ocurre que en verdad a mi me da la impresión de que es una cosa intuitiva. Por ejemplo

Daniel Martínez está convencido de que es un tipo popular, y creo que sus indicadores tienen que ver con Facebook. En el portal Montevideo.com había un sesgo de los usuarios del 70% al FA de intención de voto, me das El País y tiene un sesgo a la derecha, pero no se que pasa en Facebook, yo lo veo como una red, para mantener gente enganchada. Capaz que dentro de 15 años, con el Plan Ceibal Internet es la campaña, pero hoy no. En el 2005 a mi me encargó el Parlatino escribir un pequeño artículo de los partidos uruguayos, y entre varios datos, había que poner su página web. Empecé a buscar las páginas web y estaban caídas o desactualizadas, la del FA hasta octubre del 2004, luego nada más, eran pesadas, no se abrían, no usaban flash. Ahora se renovaron, pero vamos a ver cuanto avanza esto. Vos entrás a la página de algún partido alemán o a la de Obama y pah! Hay que traer cabecitas y saber detectar gente con buenas ideas y traerlos a trabajar.

Te quería comentar una cosa que pasó en el FA, que tiene que ver con el fenómeno de las redes. A partir de ahí hacen una agenda de campaña a parte, la iniciativa de la bandera... Están crujiendo las estructuras partidarias, estos tipos mueven las cosas online, los de los comité de base no mueven a nadie.

E: Quizás sean el futuro comité de base...

DC: Sí, totalmente. Yo conozco gente que apoyó a Pedro Bordaberry por Facebook durante toda la campaña porque el comité no lo convenció. Acá en la facultad hay un líder de grupo del FA en Facebook, Maxi, que tiene 20 años y me contó que a la primera convocatoria nos mandó a llamar Brovotto a decirles que no podían hacer eso. A la tercera actividad lo vuelven a llamar para decirles que le avisen de las actividades. Increíble.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Conocés a lo que se dedica un comunicador organizacional?

DC: Sí, yo he trabajado en programas de PNUD, de la IMM y veo que el comunicador trata de establecer criterios básicos de como la organización se comunica con el medio y pasan no solo la comunicación sino cuestiones estéticas, de presentación.

E: Agregó que tanto como para públicos externos e internos... Elaboramos materiales comunicacionales a estos niveles, va más allá de la publicidad o del periodismo, engloba un todo.

DC: Yo tengo varios amigos que trabajan en comunicación organizacional. Sin embargo acá en el Instituto de Ciencias Políticas no hay un comunicador. La facultad tiene 5 departamentos, pero no hay un comunicador. Tiene dificultades tanto a la externa como a la interna, las investigaciones que se hacen acá no salen a la luz, me decía el Decano, tenemos un problema comunicacional. Yo creo que deberíamos tener algo para esto, así como hay becarios para ayudar a tramitar proyectos, podría haber una figura encargada de comunicación. Cuando hay un experto en ese asunto, te das cuenta en seguida. Está cuidada la estética, comunicados, la página web, todo se resuelve de otra manera.

E: ¿Considerás entonces que el CO aportaría un diferencial al equipo de asesoría?

DC: Sin duda, lo que pasa es que ahí rivalizan con los periodistas. Se traen algún periodista los políticos. Pero no se si un periodista logra tener el *know how* de un CO...

E: No, no lo logra. Son cosas distintas...

DC: Además, cuando vos mirás los terminan haciendo hacer los comunicados (a los periodistas). Es parte del amateurismo. Pero sin duda que sí, que podrían dar una mano genial. Viste que yo te ubiqué como uno de los problemas lo de la coordinación. Yo te diría que los partidos en campaña son organizaciones extremadamente complejas y ahí tenés que tener una coordinación muy fina y precisa tener gente que resuelva la comunicación interna y externa. Yo les daría para adelante...

E: Buenísimo. Hemos concluido. Muchas gracias.

Juan Carlos Doyenart

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): En este primer bloque queremos que nos cuentes un poco sobre tu formación, qué fue lo que estudiaste, qué fue lo que hiciste; años de trayectoria y experiencias en este rubro básicamente.

JUAN CARLOS DOYENART (JCD): Tengo el título de ingeniero agrónomo, nunca ejercí; me dediqué a la estadística, fui catedrático de estadística de la Universidad de la República, de la ORT. Me dediqué a la investigación de mercado hace casi 30 años, al principio con mi formación estadística y después fui incursionando cada vez más en las ciencias sociales, totalmente autodidacta, respaldado por una trayectoria de militancia política de muchos años que te da formación. Fui encargado de dos campañas electorales para que tengan una idea. Empecé con unos sociólogos en lo que se llamó “Zurba y Centro” que era una consultora en ciencias sociales, después ingresé en Equipos consultores, estuve unos ocho años ahí y abrí Interconsult hace 16 años. En aquel momento éramos monopolio y ahí se abrió el Sordo y yo que formé Interconsult. Zuasnabar ingresaba, me acuerdo, a equipos en aquel momento. Yo en Equipos me dediqué como director del área social, el Sordo de opinión pública. Los dos primeros años no me metí en opinión pública, después sí. Con Interconsult ya intervinimos en las últimas tres elecciones. Tengo poca formación teórica, pero mucha experiencia. Nosotros además de realizar encuestas hemos hecho asesoramiento a candidatos específicos, cosa que no es muy común asesorar en cuando a estrategia electoral; por lo general lo que hacemos las encuestadoras, que es como nos llaman, en realidad somos consultoras, que a diferencia de otros países están juntas, acá hacemos encuestas al candidato que la contrató, pero no se avanza en lo que es el asesoramiento, de estrategia electoral. Yo personalmente a clientes de Interconsult los he asesorado; por inclinación personal yo he dado ese paso.

Bloque 2 – Partidos políticos

E: ¿Cómo es que se activa el partido político en plena campaña?

JCD: Los partidos no se activan, se activan los candidatos, se activan los sectores, que es diferente por ejemplo de los partidos europeos. Acá lo que primero se activan son los candidatos, ellos son los que empiezan a generar los climas electorales primero en la interna de su partido y después en general.

E: ¿Nunca se da el proceso inverso?

JCD: Bueno no, no hay nunca, esto es la tradición blanca colorada. En el Frente Amplio era bastante más complicado, en el FA no había candidatos, había partidos dentro de. Entonces era una suerte de equilibrio entre el juego político electoral del partido que conformaba el Frente y el Frente como tal. Entonces vos tenías estrategias electorales para el FA que hacían de común acuerdo en el Frente. Yo integré la mesa política cinco años, de la salida de la dictadura hasta el 89'. Dirigí la campaña electoral del FA en el

año 84', pero paralelamente yo dirigía la campaña electoral del partido Demócrata – Cristiano que era el partido al cual pertenecía; después en el año 89' me pasó lo mismo, dirigí la campaña electoral del Nuevo Espacio y del partido Demócrata – Cristiano. Los partidos ideológicos que componían la izquierda, funcionaban como partidos, las campañas electorales las afrontaban como partidos, era muy complicado. Los partidos políticos tradicionales funcionaron siempre distinto, mucho más en base a candidatos y sectores que a partidos. Sin embargo las evoluciones fueron cruzadas, y acá está lo interesante. Los partidos tradicionales han ido evolucionando más a campañas electorales de partidos, esto también un poco obligado por el candidato único a la presidencia. En el sistema electoral anterior como existían elecciones distintas, la elección interna se daba el mismo día que la nacional, entonces era imposible que los partidos tuvieran una estrategia como partido porque el mismo día se estaba dilucidando todo. Cuando se separa, cuando aparece el candidato único, internas por un lado, candidato único por el otro, los partidos tradicionales comienzan a evolucionar cada vez más a las campañas electorales de partido, más que de sectores. El FA comienza a flexibilizar esa cultura de unicidad, es una cultura ideológica el centralismo democrático que es una forma de organización surgida de los partidos comunistas en el mundo que se traslada un poco al Frente. Los partidos del Frente comienzan a convertirse en sectores, al punto tal que comienzan a tener su primera interna con más de un candidato. Ahora hay una especie de coexistencia entre la orientación electoral del partido y la de los sectores, que termina en unificación obligada con las candidaturas únicas que se abre en las internas y se vuelve a abrir en las departamentales. Esto es un gran caos, el Partido Colorado no tiene una política para las municipales. La interna se resuelve el mismo día de la elección y en 19 elecciones. En las departamentales el candidato pesa más que el sector. Todo parte del candidato, eso es lo que podemos concluir, a partir de allí comienza. Ahora las candidaturas tienen que ser aprobadas por los convencionales, antes eso no existía, esto es un cambio para evitar la ruptura partidaria; pero el candidato es el que decide. Puede haber directivas generales, un ejemplo es que el Partido Colorado no haga alianzas con el Partido Nacional, pero cada candidato hace lo que decide que es mejor, más allá de que pertenezcan al mismo sector, por ejemplo ahora en las departamentales. El Frente es mucho más rígido, ellos decían que tener un candidato único era una cuestión de principios y ahora se le fueron al diablo las elecciones internas pasadas, y les fue muy bien.

Bloque 3 – Asesoría

E: ¿Qué opinión le merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos FA, Nacional, Colorado y PI en las elecciones pasadas?

JCD: Bueno, acá hay un problema, un candidato de un partido tiene distintos tipos de asesoría, tiene la que tiene que ver con la producción del mensaje publicitario y otra que tiene que ver con la asesoría de estrategia electoral; y hay una tercer fuente de asesoría que es en contenidos

programáticos. En teoría jugarían diferentes actores, profesionales, los famosos técnicos que son los que te arman el programa, que nadie lee, pero no importa. Se supone que existe otro rol que serían los politólogos que asesoran en estrategias electorales, marketing político, eso vendría en especialistas de ciencias políticas y después vos tenes definida tu estrategia electoral y aparecen las agencias de publicidad y tratan de codificar en un mensaje publicitario eso que es tu estrategia. Acá todo esto está muy mezclado; en los últimos tiempos debió aparecer otra figura más que aparece en las empresas privadas que no es el publicista ni el estratega: es el comunicador, el que comunica para adentro y para afuera de una organización. Esto cada vez más en el mundo desarrollado y en Uruguay aparece en las empresas, al punto tal que algunas agencias de publicidad comienzan a tener esa figura porque corren el riesgo de que ese comunicador organizacional los deje afuera, y porque les saca trabajo, antes la agencia de publicidad tenía un rol muy importante, y ese lugar hoy lo empieza a perder. El otro día hablando con una persona que trabaja en publicidad me decía mis clientes cada vez más me piden asesoramiento de tipo personal, y yo le dije, lo que ellos están buscando es esto otro y no lo sabe ni él, ni vos. Ahora vayamos al tema político, si las empresas no saben que es este tema calculen ustedes los partidos políticos; es muy difícil para los dirigentes políticos entender esto. Hay algunos que no comprenden del todo cómo se utilizan las encuestas, te contratan para que les dé un resultado favorable y para publicidad electoral; algunos me han dicho pero ¿para qué te pagué? Entonces estas cosas son complejas. De hecho yo una vez intenté esto con un candidato para la presidencia y no hubo caso.

E: ¿Pero recurrió él a usted?

JCD: Sí, sí, le dije que no contrate agencias de publicidad hasta el final, cuando ya haya estrategia. Mira la campaña del Partido Nacional, fue espantosa. ¿Qué pasó? Yo lo sé muy bien, hubo 5 o 6 fuentes de asesoramiento que no se superponían, eran contradictorias. Yo asesoré a Lacalle en opinión pública, venía Lacalle con un salado de Argentina y mandaban una publicidad porque estaba buenísima, totalmente a contrapelo de lo que intentaba ser una mala y mediocre campaña con una agencia y un corredor de bolsa. Otra vez otro tipo con el tema del armamento que se había encontrado y lo mandó. Y vos por un lado habías definido una estrategia donde se resalten los puntos fuertes, la unidad y en el medio salía este spot del otro candidato con el arsenal de armas. Por otro lado esa falta de definición de estrategias comunicacionales hace que los publicistas, el creativo tenga una incidencia muy grande. Yo pienso que no vendes candidatos como un antisudoral, no vendes porque diga hola vote a Ney, primero porque no sé quién es Ney y segundo porque me gustaría saber qué dice Ney. Y no digo que los uruguayos seamos muy profundos, pero tenés que poner al candidato frente a la pantalla y que se gane la credibilidad de la gente, pero que se la gane él, no un grupo de muchachos tirando globos. Los actos son algo horrible, espantoso; el candidato se sube a un estrado y está rodeado por 5.000 personas o 100.000 con banderas, bombo, y cualquier cosa que digas te aplauden a morir y el ser humano la pasa bien. En el interior del país se hace en la plaza del pueblo y van todos;

los que te votan, lo que no saben y los que no te van a votar; y al candidato le encanta pasar publicidades con imágenes de la gente aplaudiéndolo y llorando. No importa tanto lo que diga el candidato, sino que la gente confíe en él, ya sea porque es muy parecido a mi o porque no tiene nada que ver conmigo entonces va a hacer las cosas bien porque sabe y yo soy un burro. Yo estuve mucho en contacto con el Frente Amplio con una fuerza de militantismo tremenda, ellos siempre hacen algo diferente a tu estrategia electoral, te pintan una pared y destrozan todo el mensaje en un segundo. Yo creo, de todos modos, que hoy el Frente Amplio es el más profesional.

E: ¿Más profesional a nivel de qué?

JCD: A nivel de campañas electorales, tipos como Esteban Valenti lograron poner a su agencia de publicidad como una agencia de comunicación, él sabe que ese lugar existe, con una mentalidad europea porque vivió allá. Siempre dentro de un partido político vas a tener muchas opiniones. Una vez le pregunté a Larrañaga ¿cuál es tu comando electoral? Ay yo que sé, hay tanta gente; no tenían un comando, tenían una reunión que se juntaban 20.000 tipos que opinaban y daba lo mismo.

E: ¿Y con el Partido Independiente?

JCD: Con el PI es diferente. Los partidos chicos son y se mueven con otros parámetros y es todo mucho más orgánico. Todo funciona como funcionaba mi partido Demócrata – Cristiano, con mucha organización, gran profesionalismo y poca plata obviamente; y con decisiones colectivas. Es un partido de intelectuales, Pablo Mieres es muy culto, tiene un problema de recursos, sin embargo en esta campaña electoral estuvo bien, tenían un problema de candidato por Pablo, muy intelectual que acentuaba lo intelectual y te condena a no tener votos. Con medios limitados hacen que tus mejores ideas fracasen. De todas maneras hay que mirarla desde el lugar de que no llegó; no convenciste a la gente de que eras una alternativa. Yo le dije a Pablo mira, con esta elección con Lacalle y Mujica de candidatos si no sos Senador dedícate a otra cosa, porque la tenés toda para vos. Teóricamente estaba bien, la gente buscó alternativa e increíblemente la encontró en Pedro Bordaberry, a este personaje lo teníamos estereotipado, lo poníamos atrás de Lacalle.

E: ¿Qué pasó con el fenómeno Bordaberry en el Partido Colorado?

JCD: El fenómeno Bordaberry es... me vino a buscar a mí en el 2005 cuando lo designaron candidato a la intendencia, me dijo quiero hacer una encuesta y los resultados dieron algo insólito, estás arriba del 25% de los votos. Acá tenés un tipo muy profesional, ya en aquél momento venía con un especialista en comunicación, con un periodista, no vino con los amigos del club político. Tu problema no es el apellido le dije, no es decisivo, tenés que hacer una campaña achicando el apellido y agrandando el nombre. Tu problema es el Partido Colorado, tenés que hacer una campaña sin el PC, sin hablar de él. La gente que vino con él, lo tradujo bien, hicieron una campaña sin los colores del PC, con los colores celeste y blanco también; y después el tipo siguió consistente. Ahí hay un buen ejemplo de un grupo profesional y muy consistente, con una estrategia que siguió siempre. A mí me reconoció el asesoramiento, lo bien que trabajaba esta gente joven con

formación universitaria, bien cada uno en sus roles, van a la agencia y les piden que les traduzcan la estrategia, no piden que creen nada nuevo.

E: A su entender, ¿cuál fue la campaña que le pareció fue la más exitosa?

JCD: El Frente Amplio en el 2004 y en el 2009

E: ¿Cuál fue el criterio para definirla como la más exitosa?

JCD: Me pareció maravillosa la del 2004, había una idea central y que era sencilla: este es un país maravilloso, lleno de riquezas, ¿por qué somos pobres? Porque ellos se robaron la plata, vótenos a nosotros que no estamos contaminados. Las ideas políticas tienen que ser muy sencillas para convencer gente y no lo voy a hacer con una idea muy complicada. Los de Lacalle son lo contrario, nos querían convencer de que ellos tenían la mayoría en el Parlamento y si él era presidente ahí estaba el equilibrio; era una ecuación matemática difícil de que convenza. La del 2004 fue la mejor porque jugaron todas las cartas a lo nuevo. La del 2009 tenían de respaldo el buen gobierno de Vázquez y ya estaba el fenómeno frentismo en la sociedad y sobre eso había que apostar, no había que apostar al programa, ni al candidato; Mujica era un candidato complicado, de doble filo, había que bajarle el perfil al candidato y apostar al Frente Amplio y esa idea la mantuvieron: vote al FA porque anduvo bien, demostramos que podemos ser gobierno, el país está bien y la idea de: no los vote a ellos.

E: ¿Considera que los candidatos más añosos son más refractarios a la asesoría?

JCD: Bueno es lógico, el más refractario que yo conocí fue Jorge Batlle, Mujica supongo que debe pasar lo mismo, no lo conozco tanto pero tiene su lógica. Jorge Batlle hizo toda su vida política bajo parámetros muy diferentes, confiando mucho en la intuición política; uno cuanto más viejo es, más confía en su intuición.

E: ¿Cree que todavía sigue presente la intuición en las campañas políticas?

JCD: Totalmente, totalmente, lo vi muy claro con Lacalle, con Batlle, creo que pasó en parte con Mujica, estaba condicionado por el grupo, era menos él. Lo ves mucho en los candidatos a la intendencia, Vidalin era pura intuición, se hubiera matado de risa si le decía esto. A Larrañaga también le pasa, no cree en nada, y tiene 54 años; es peor que Lacalle, piensa que roban la plata. El problema es que las ideas, lo intangible es muy difícil de comprar por un político, ellos pueden confiar en este pelado con trayectoria porque sabe de política, el tema es que confíen. A Zuasnabar a veces lo mata que es joven, muy académico, no confían por este tema a pesar de ser muy criterioso. Ahora Bordaberry es atípico entre los políticos, ¿por qué? Porque no viene del mundo de los políticos, viene del mundo de la empresa. Entonces es capaz de entender que estas cosas sirven y que se paga por ellas. Abreu y Gallinal también, pero no llegaron tan lejos. Sanguinetti era un tipo muy racional, él confiaba mucho en el Sordo González, pero en opinión pública, respetaba al profesional, pero no más allá.

E: Si pudiera sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas ¿qué les diría?

JCD: Yo creo que sus campañas tienen que recurrir mucho más a los equipos multidisciplinarios, creer más en los profesionales y mucho menos en sus allegados porque todos tienen intereses individuales que están

defendiendo, tratar de profesionalizar sus acciones al máximo mucho antes de que comience la campaña electoral. Con las campañas electorales cambian muy pocas cosas, cuando llegaste vos quien vos, podrías afirmar algún rasgo, podrías disimular algún otro, pero Lacalle no va a cambiar radicalmente la imagen que la gente tiene, y Mujica lo mismo; ahora si vos Bordaberry tenés todo para ganar porque estas construyendo, pero llegaste porque te vendiste muy bien cuando fuiste Ministro de Turismo, que fabuloso ministro fue, ¿qué hizo? Ah yo que sé, pero fue lo que quedó, era muy ejecutivo como un empresario, sin hacer discursos, manejando al turismo como una empresa para el país; él transmitió eso. Era joven, decidido, buena presencia, es igual buen ministro. Yo soy un convencido de que la comunicación organizacional es mucho más importante que la agencia de publicidad, me fue mal porque la agencia fue mala, eso no es lo que hay que vender.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

JCD: Algunos sí, vi gente mucho más joven, alrededor de Larrañaga y Bordaberry salidos de la Universidad, había mucho más profesionales; un trabajo profesional debe cobrarse y muchas veces eran los propios militantes que lo hacían como voluntariado. No está pasando eso en el FA, todavía sigue muy atado a los viejos que saben mucho de esto.

E: ¿Y cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

JCD: Uhh, muchísimos en la sociedad uruguaya; el más drástico e importante es que dejó de existir una sociedad uruguaya, hay varias comunidades con intereses contrapuestos, la mayoría sin sentimiento de pertenencia, o sea no saben que pertenecen a esa comunidad; no lo puedo probar, pero si esto es así el tema comunicacional se hace muy complicado, porque se sigue enseñando a comunicar hacia las masas y esto ya no funciona así, la sociedad ya no es un todo; el segundo cambio drástico es el debilitamiento y cuasi desaparición de los cuatro pilares básicos de una sociedad que son: la familia, las iglesias, el sistema educativo y el Estado. El Estado benefactor se deshizo, la familia como institución sostenedora y formadora de la sociedad también, cambió tanto que ya no lo es; las iglesias como instituciones sostenedoras ya no lo son, los católicos creen en el aborto, que la homosexualidad hay que respetarla, aunque vayan a misa, se casen y todo. El sistema educativo es lo que más se ha deshecho; se sigue pensando que los problemas de la sociedad se arreglan a través de la educación porque integra y no se cuanta pavada más como lo hizo en la era industrial, pero ese rol ya no lo tiene más. Y otro pilar más es la sociedad del salario, ya no existe más, qué era esto, bueno, si yo trabajaba recibía un salario por mi trabajo y si no trabajaba tenía una asistencia del Estado, yo era un trabajador que en este momento no tenía trabajo; si yo me jubilaba era un ex trabajador que recibía un ingreso, ahora son los viejos de mierda, los marginales, etc. Además empiezan a pasar que las comunidades de intereses son cada vez más visibles y cada vez más encontradas: la gente se calienta

cada vez más con los funcionarios públicos; los que trabajan en las tecnologías de punta cada vez se separan más del resto; los bancarios se hunden cada vez más en su desgracia perdiendo todos los beneficios que tuvieron toda la vida; el que no tiene una especialidad cada vez pertenece más al sector intercambiable, es decir, hoy estoy, mañana no, me pueden echar en cualquier momento. La gente ya no percibe más la diferencia entre patrón y empleado. Cada vez el salario es lo menos, la gente habla de ingresos y no de salario. Estoy escribiendo un libro que se llama “Como el Uruguay no había” porque creo que el Uruguay ha cambiado muchísimo y no nos damos cuenta y empiezo diciendo que los políticos no están entendiendo los cambios, les cuesta entender el fenómeno Mujica. Otro de los cambios es la violencia en todas sus expresiones, como los barrios se han metido adentro de las escuelas; otro cambio son los que rompieron con la sociedad. El Uruguay es cada vez menos tolerante, cada vez nos cuesta más aceptar al diferente. Hay un estudio del Observatorio de Montevideo que indica que lo que más rechaza la gente es tener una persona pobre viviendo al lado, más que un ex preso. Solo el 34% no rechazó nada, el 66% algo rechazaba. Vos le preguntas al uruguayo qué nos caracteriza y te dicen la solidaridad, la tolerancia y esas cosas son falsas; en EEUU el 35% de la sociedad tiene actividad de voluntariado, en el Uruguay es un 11%, y llegamos al punto más alto en el año 2002 cuando la crisis que llegó a un 16%. Es mentira que somos solidarios, el Estado es solidario que le da un plato de sopa a quien no tiene.

Bloque 5 – Nuevas tecnologías

E: ¿Qué papel le atribuiría a las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de nuestro país en las elecciones pasadas?

JCD: Jugaron un rol mucho más importante que en elecciones pasadas, lo que pasa que no lo tenemos medido todavía, yo tengo la percepción de que jugaron un rol mucho mayor y que todos los candidatos se vieron obligados a utilizar las nuevas tecnologías y los medios alternativos, cuán efectivo es eso aún no lo sé. Sí sé que todos lo asumieron y hasta Mujica con 75 años que vivió en clandestinidad y en un pozo se vio obligado; o sea que esto empieza a ser clave. Además le facilita al político la comunicación porque esta todo premeditado, sino miren la mayoría de los errores políticos fueron cometidos en actos o en frente a una cámara en vivo y en directo. Cuando Lacalle dijo lo del “sucucho” me comentó que se le escapó y todo lo que eso trajo y el día que lo dijo había un tipo con un celular que lo filmó y lo subió a Internet y Lacalle me dijo pah, lo que pasa que yo no me acuerdo que esas cosas existen, bueno pero existen le dije yo.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

JCD: Sin duda, estoy aprendiendo que en las empresas puede jugar un rol muy importante en definitiva un partido político es una organización que

tiene un proyecto, que están emprendiendo una acción en busca de algo y que dependen del público. Uno siempre tiene un público y para comunicarme con ese público requiero de especialistas y no necesito medios audiovisuales especializados para comunicarlo, mediante un mail por ejemplo. Creo que va a ocurrir que las agencias de publicidad van a empezar a contratar gente especializada en esto o van a tener sus secciones especializadas en esto porque ellos son los dueños del mercado y lo mejor es integrarlo o algunas se transformarán, pero por mucho tiempo la doble función estará presente, pero dale tiempo a los uruguayos.

Luis Eduardo González

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): Cuénteme un poco de su formación, su experiencia laboral y trayectoria.

LUIS EDUARDO GONZÁLEZ (LEG): Soy sociólogo y politólogo. Profesionalmente me dedico a estudiar públicos de distintos tipos. La parte más visible de mi trabajo tiene que ver con campañas electorales.

Bloque 2 – Partidos políticos

E: En cuanto a los partidos políticos, ¿cómo diría usted que se activa el partido político durante la campaña electoral? ¿Qué cambios nota en cuanto a la conformación del partido?

LEG: Esto es un poco lo más obvio, lo más evidente, con algunas diferencias entre los partidos... pero no es que los partidos duermen en los partidos inter-electorales, sino que sí claramente su nivel de actividad es más bajo y a medida que se acerca la fecha de las elecciones la actividad se vuelve mucho más amplia, involucra más gente, atiende más cosas y –dentro de ciertos límites- pasa en todos los partidos.

Bloque 3 – Asesoría

E: En cuanto a la asesoría en sí, ¿que opinión le merece la asesoría que recibieron los candidatos de los partidos FA, nacional, colorado y del PI en las elecciones pasadas?

LEG: Es una pregunta muy difícil de contestar. A mi modo de ver, te puedo decir lo siguiente: todos los partidos contrataron asesoramiento profesional. Uno puede hacer un juicio también, con mira profesional, según su asesoramiento, pero esa no es mi profesión, así que no soy competente para hacer juicios de este tipo. Algunas campañas fueron más originales que otras. Hay diferencias en los cuatros actos electorales. Diría que en las internas y en octubre, la que se destacó más desde el juicio de los profesionales es la de Bordaberry y me parece que se escucha razonable. En noviembre probablemente las variaciones fueron menores entre las dos campañas, la de Mujica y la de Lacalle. Y ahí están muy mezcladas. Hay por un lado un acortamiento de tiempo y por otro lado hay un vínculo muy fuerte con la imagen de los candidatos y con la consistencia de los mensajes que se quieren comunicar que hacen muy difícil una opinión que separe cosas. Y después en las departamentales, si uno mira Montevideo, me da la impresión que la campaña frentista fue menos afectiva. También es difícil separarlo de los asuntos vinculados a la personalidad del candidato y a lo que ex candidato puede ser y dejar de ser. Más allá de eso me temo que no puedo ser muy útil.

E: Siguiendo en un plano de opinión, a su entender, ¿cuál fue la campaña más exitosa de las elecciones de octubre de 2009?

LEG: Hay dos criterios de éxito: uno que es absoluto, entonces la del Frente. Punto. Otro que es relativo, que se refiere más bien a cómo anduvo la cosa para las expectativas que previamente se podían sostener civilizadamente al respecto, en ese caso, entonces los Colorados.

E: ¿Considera usted que los candidatos más añosos son más refractarios a recibir asesoría?

LEG: No.

E: Si pudiera sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué le diría?

LEG: Es imposible. Eso no tiene una respuesta abstracta. Son siempre concretas y referidas a un contexto. Uno puede hablar de una campaña, cuando la campaña está en curso. Pero no fuera de eso. O mejor dicho, fuera de eso lo único que hay son las generalidades absolutas y los lugares comunes. Uno podría decir, “mire dele pelota a los profesionales”. ¿Y qué significa esto? En el papel al menos, todo el mundo está de acuerdo con eso. El problema es que algunos lo practican y otros no. Como de costumbre... La decisión final es del candidato, pero el asunto es cómo llega a esa decisión.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

LEG: Sin personalizar, pero me da la sensación de que aunque el proceso sea lento las campañas se vuelven lentamente más profesionales. Más profesionales significa con más participación de profesionales externos al partido que hacen un trabajo útil para los equipos de campaña. En eso me parece que hay cambios... en una mirada de diez años de plazo hay cambios, tal vez modestos pero reales.

E: En cuanto al electorado en los últimos 10 años, ¿que cambios observa a grandes rasgos?

LEG: Yo diría que el cambio más importante es del 99' al 2005. Eso culmina un proceso de cambio de largo plazo del sistema de partidos -por lo tanto del electorado- que venía en curso, por lo menos, desde la restauración democrática. En términos relativos los cambios ocurridos en los últimos 5 años son muchos más modestos, a mi juicio.

E: ¿Y cuáles son esos cambios en los últimos 5 años?

LEG: Los economistas dirían que son cambios en los márgenes. El panorama general incluso es el mismo al del 2005, 2004. Algunos matices son importantes, que tienen que ver con, por un lado, las tasas de crecimiento cambian abruptamente. El caso más espectacular es el del Frente y el segundo caso más espectacular es el del Partido Colorado. El Partido Colorado se achica violentamente del 99' al 2004 y vuelve a crecer del 2004 en adelante de manera también notoria. Y por otro lado, ante una votación – sobre todo considerando el corte entre el Frente y los demás- relativamente similar entre octubre del 2004 y del 2009, al fin de cuentas el Frente tuvo dos puntos menos. En ese marco, octubres muy similares, los mayos son bastantes más diferentes, lo cual sugiere un electorado que de algún modo está teniendo más opciones en cuenta, sea por la razón que fuera se

considera más libre y se considera sobre todo menos atado a un partido en particular.

Bloque 5 – Nuevas tecnologías

E: En cuanto a las nuevas tecnologías –Internet, el uso de Factbook, Twitter- ¿Qué papel le atribuiría usted en las últimas elecciones del 2009? ¿Qué rol jugaron?

LEG: No tenemos una investigación específica de eso. Pero a grosso modo, daría la impresión de que son mucho más importante como facilitadores de información a los profesionales que están en esto, mucho más que al electorado directamente. Pero eso es una pauta normal, hay que observarla con claridad de muchos otros lugares en los cuales los requisitos de acceso están mucho más extendidos que en Uruguay. Así que no es raro, más o menos lo normal, lo que se puede esperar.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: En cuanto a la comunicación organizacional, ¿usted conoce a lo que se dedica un comunicador organizacional?

LEG: Me parece que en términos abstractos uno podría hablar de comunicación organizacional teniendo en cuenta los partidos, pero en términos concretos, no estoy seguro de que sea demasiado útil porque los usuarios no lo ven así. Porque la distinción entre las instituciones y los abanderados de las instituciones es compleja. Porque las figuras de las personas tienen un papel muy importante entonces es probable que pensar en esos términos puede ser útil solamente para los profesionales que traten de examinar lo que está ocurriendo en las campañas. No es ni una terminología ni una problemática extendida de ninguna manera entre los políticos y ni siquiera entre los comunicadores.

E: No entiendo lo último que dijo, ¿cómo es bien?

LEG: Si usted le dice eso a un político o incluso a un comunicador, la mayoría no sabe de que está hablando. Entonces, son maneras de pensar ciertos problemas, la perspectiva de la comunicación organizacional, a mi modo de ver, brinda manera de pensar ciertos problemas que son útiles esencialmente para los profesionales que trabajan sobre esos problemas. Y punto.

E: ¿Entonces usted diría que no se justifica la incorporación de un profesional en comunicación organizacional al equipo de asesoría?

LEG: No, lo que dije es “cada cual decide que hace con sus calzones”. Y que a nivel general mirando la cancha la situación es la que yo traté de resumirle brevemente. Pero que se justifique o no se justifique, eso es una decisión de cada cual.

E: Entiendo por lo que usted dice que desconoce muchas veces el rol del comunicador organizacional, ¿no?

LEG: El rol de los comunicadores me parece que está ampliamente reconocido. Ahora, eso es una cosa. La comunicación organizacional es otra cosa.

E: Quizás visto desde la óptica de considerar al partido como una organización no sólo que se activa en campaña, como usted lo dijo al principio, sino que también tiene actividad a diario. ¿Ahí quizás (se justifique) la incorporación de un comunicador organizacional que trabaje en el día a día preparando al partido para llegar mejor a la campaña?

LEG: Temo ser redundante, pero insisto, la perspectiva del comunicador organizacional es sin duda un instrumento útil para los profesionales que están trabajando ahí. Punto y aparte. Pero me parece que reducir el problema que enfrentan las campañas o los equipos solamente a términos de comunicación organizacional es extremo e inapropiado.

E: No, disculpe, quizás me expresé mal. Sería incorporar la figura de un comunicador organizacional a un equipo multidisciplinario, conformado por otros profesionales de distintas áreas.

LEG: Pero volvemos al punto de partida “cada cual hace con sus calzones lo que le parece apropiado” ¿Que sentido tiene? Habría que tener un comunicador organizacional, un semiótico, un, un, un... Bueno, entonces, en última instancia hay un mercado que es el que decide esas cosas. Lo que yo veo es que para los que toman esas decisiones, la comunicación organizacional es –todavía– un concepto un poquito lejano. Sin prejuicio de que esté plenamente establecida la idea de que hay que saber comunicar profesionalmente, pero comunicación profesional es un término mucho más amplio y más abarcador de lo que se puede expresar con comunicación organizacional.

E: Muchas gracias.

Ignacio Zuasnabar

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): En este primer bloque queremos que nos cuentes un poco sobre tu formación, qué fue lo que estudiaste, qué fue lo que hiciste; años de trayectoria y experiencias en este rubro básicamente.

IGNACIO ZUASNABAR (IZ): Yo soy sociólogo, egresado de la Universidad Católica; estuve dudando siempre entre ciencias políticas y sociología. A principios de los 90' el campo profesional de las ciencias políticas era muy poco visualizado, por lo menos yo no lo visualizaba demasiado y siempre pensé que era fácil pasarme después a las ciencias políticas. Yo egresé en el 97' de la Católica y ese año me gané una beca y me fui a España a hacer un doctorado. Estuve en España desde el 97' hasta fines del 2001, tengo la maestría terminada y la tesis del doctorado todavía pendiente. Trayectoria a nivel profesional, desde muy temprano, segundo de facultad en el año 92' entré a trabajar a Equipos Mori en una pasantía de tres meses y se fue renovando y postergando, obviamente se interrumpió el vínculo con Equipos cuando me fui a España esos cuatro años, pero a la vuelta me ofrecieron un cargo de dirección y aquí estoy; llevo casi 18 años trabajando en opinión pública. Desde Equipos hemos trabajado en Argentina, Paraguay, Bolivia, alguna cosa hice trabajando en Londres en la sede central de Mori un mes y pico y alguna cosa menor en España.

Bloque 2 – Partidos políticos

E: ¿Cómo se activa el partido político durante la campaña?

IZ: La reforma constitucional del 96' marcó un cambio bastante importante en esto porque hace que los partidos que tienen competencia se dividan por las internas en tantos fragmentos como candidaturas haya y arman estructuras en paralelo. Hay estructuras que deberían tener contacto con los ciudadanos y con la militancia de base que tienen características muy distintas en el FA y en partidos tradicionales, pero que de alguna manera podemos resumir en ese contacto de estructura capilar de dirigentes, hasta llegar a la persona que tiene más contacto directo con los ciudadanos. Por otro lado esa estructura partidaria relativamente permanente que ahí cobra volumen, más gente se involucra y se empieza a dinamizar se complementa con cuadros políticos o cuadros técnicos y gente que viene a apoyar en tareas específicas: planificación de campaña, diseño de campaña, toda la parte publicitaria; todo lo que es el relacionamiento con los medios, toda la parte de prensa y las contrataciones a lo que son encuestas de opinión pública. En realidad hasta ahora, es una particularidad del sistema uruguayo, los partidos no han desarrollado sistemas propios de medición de opinión pública, cuando lo han intentado les ha ido bastante mal. Tampoco ha habido un vínculo directo entre consultoras de opinión pública y los partidos, por más que los partidos lo tengan tercerizado. Las consultoras en Uruguay se definen como independientes. La agencia de publicidad también tiene ese rol de independiente, pero ahí hay vínculos como más estables y donde, por

razones bastante obvias el publicista solo puede trabajar para uno, mientras que las consultoras trabajamos para varios al mismo tiempo. Desde el punto de vista de la publicidad, si uno ve, hay como vínculos que permanecen en el tiempo, por lo cual, es bastante obvio que hay una afinidad política entre los publicistas y los partidos, eso no quiere decir que sea así en todos los casos, pero tampoco sé si el vínculo pre existía o si se fue construyendo con el trabajo, pero es bastante obvio que en algunos casos eso es así; y después superada esa instancia de la interna diría que es básicamente lo mismo pero donde hay que fusionar. Está el modelo de la inclusión que cuando el candidato gana se lleva todo lo que utilizó en la interna o el modelo del intento de fusión: un poquito tuyo, un poquito mío y vamos transitando el camino hacia octubre.

Normalmente las estructuras de campaña funcionan como apéndices de las estructuras partidarias, incluso algunos candidatos dicen, mirá todo bien con el partido, pero mi campaña la manejo por fuera; entonces ahí hay muchísimos problemas de comunicación.

Bloque 3 – Asesoría

E: ¿Qué opinión le merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos FA, Nacional, Colorado y PI en las elecciones pasadas?

IZ: A mí no me gustaría entrar a opinar sobre la asesoría que recibieron los políticos, yo salteo.

E: Pero puramente objetivo, como profesional, ¿no?

IZ: Pero es estar opinando sobre el trabajo de profesionales, yo trabajé como todos ellos, en un rol distinto pero... tampoco es mi especialidad, sería medio incómodo y bastante atrevido que yo me ponga a juzgar el trabajo de Pancho Vernazza.

E: En realidad no era juzgar, sino desde un lugar más objetivo poder decir simplemente que te pareció correcto, si se siguió cierta coherencia, un hilo conductor. De todos modos, si no lo querés contestar, no lo hagas.

IZ: Dejame ver cómo te puedo ayudar sin ser tan subjetivo. Yo creo que la campaña del Frente Amplio creo que siguió una estrategia muy clara, y que tuvo un problema principal más fuerte que fue el comportamiento del candidato y en eso se parece bastante al Partido Nacional, está claro que hubo dos o tres salidas de tono en las declaraciones de Mujica que en todo caso pudieron descentrar la línea de comunicación establecida; y el caso de Pepe coloquios fue el más claro. Lo que falló fue el alineamiento del candidato con la estrategia.

El caso de Lacalle es un poquito más complicado, porque creo que tuvo una estrategia perfecta y totalmente aplicada hasta la interna y después eso cambió fuertemente; yo no creo que haya sido un problema de definiciones de estrategia, sino varios problemas en simultáneo, uno que tiene que ver con el desempeño del candidato: hace un conjunto de expresiones que supongo no formaban parte de la estrategia; y después el tema de que en el PN se quisieron fusionar equipos, el de Larrañaga y el de Lacalle y eso llevó a que unas cosas que funcionaban fluidamente obviamente con gente que no

estaba tan integrada al trabajo, funcionaba de manera menos fluida; después tuvo que ver con la participación de consultores argentinos que cayeron con un modelo, duplicando lo que hacía el equipo original de gestión, entonces yo creo que eso hizo que la campaña perdiera un poco el norte. Creo que esto fue mucho más grave antes de octubre que después, hubo alguna cosa extraña, pero ya estaba todos los dados echados.

La campaña del Partido Colorado, yo lo dije en una presentación en la Universidad Católica a la que tú fuiste, que fue la campaña más exitosa si uno mira los resultados en términos de cuántos puntos tenía el partido antes de empezar la campaña y al terminar; no hay dudas de que es un indicador muy duro y por supuesto que es una simplificación excesiva, pero desde ese punto de vista fue la más exitosa y siguió una línea coherente, consistente que mostró a Bordaberry como una nueva forma de hacer política y eso tiene que ver con mensajes de todo tipo, desde quién era el candidato para la vicepresidencia, la forma de vestir de Bordaberry, nada elegido al azar.

El Partido Independiente tuvo una planificación estratégica bastante interesante en un contexto político muy complicado, donde era difícil para el PI lograr un resultado mejor del que tenía, incluso era difícil hacerse notar entre dos gigantes; pero desde el punto de vista del asesoramiento creo que siguió una estrategia coherente.

E: Perfecto, era eso lo que buscaba en la pregunta. Entonces tomando como medidor la cantidad de votos puedes afirmar que la más exitosa fue la de los colorados, ¿no?

IZ: Exactamente. Por otro lado está el ganador Mujica, pero no, me parece que fue la del PC. Creo que el logro principal en la campaña de Mujica fue mucho más disminuir resistencias y en ese sentido se logró; al igual que la de Bordaberry.

E: ¿Consideras que los candidatos más añosos son refractarios a la asesoría? ¿Por qué?

IZ: Me abstraigo de esta elección puntual y creo que sí, que hay un corte generacional muy grande, no quiere decir que todas las personas mayores sean refractarias; hay candidatos que tienen sus años y que valoran mucho las encuestas por ejemplo, y hay otros jóvenes que no las valoran a las encuestas o a la asesoría en sí. Quienes crecieron y se formaron haciendo campañas, haciendo política hace 40, 50 o 60 años tienen muy incorporado un conjunto de prácticas de la vieja política donde la intuición, el olfato del candidato son los elementos predominantes, casi excluyentes a la hora de tomar decisiones, igual creo que está bien, no creo que una campaña se tenga que valer más en lo que dicen los asesores que en lo que dice el candidato; soy un convencido de que lo que dice el candidato tiene que ser lo sustantivo. Hay algunos que, de todos modos, dan muy poco lugar a la asesoría y a la opinión pública y que confían en sus intuiciones, cada vez menos, lo que es la demanda de opinión pública es cada vez mayor, se está empezando a ver un camino hacia la profesionalización.

E: Si pudieras sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué les diría?

IZ: Yo obviamente soy parte interesada, que investiguen más y con más tiempo. Los partidos deberían investigar de manera regular y en todo caso

hacer investigaciones buenas de punto de partida por lo menos un año antes de la elección y no un mes antes, sobre todo en un país como Uruguay donde el comportamiento político es tan estable. Si yo fuera un partido político, haría una inversión fuertísima 6 meses después de la elección para empezar a planificar la siguiente, es el momento de hacer diagnóstico, de ver qué pasó. Tenemos ahora al PN y al FA pendientes de diagnóstico de por qué ocurrió lo que ocurrió.

Bloque 4 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observas cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

IZ: Yo creo que en realidad no ha habido grandes cambios en la forma de organizar los equipos, creo que los roles son básicamente los mismos que hemos visto en campañas anteriores; quizás en el caso del FA el rol de Vernazza, aunque fue parecido al que tuvo Valenti en las elecciones anteriores. En definitiva creo que no, que no hubo cambios fuertes. Siempre hay una cuestión que es bastante peculiar que es el rol del publicista como un asesor principal y eso no es así necesariamente en otras partes del mundo; el jefe de campaña, no necesariamente es un publicista, y en Uruguay todavía se confunden esos roles, esto puede estar dado por la magnitud del país, es chico y son campañas relativamente chicas, pobres en recursos respecto a otras partes del mundo. Rara vez el cargo de jefe de campaña lo ha llevado una persona que viene de otra disciplina.

E: ¿Y cambios respecto al electorado en este último tiempo?

IZ: Bueno el electorado uruguayo tiende a cambiar poco, pero dentro de lo poco que cambia yo diría que está cambiando mucho. Algunas evidencias son bastante claras, en los últimos 10, 15 años ha habido un cambio político fenomenal; pasamos de un sistema político dominado por dos grandes partidos a un sistema político, donde el país está claramente dividido en dos mitades, donde la izquierda creció muchísimo, pasamos a un electorado bastante diferente; hay dos mitades que son iguales entre sí y ya no desiguales como era hasta hace 15 años. Lo segundo es que el electorado uruguayo está atravesando algunas transformaciones de valores que también son sustantivas y que deben ser adecuadamente interpretados por los partidos políticos porque la gente está empezando a manifestarse cada vez más libre para tomar orientaciones, opciones que se alejan de un voto tradicional, sobre todo las nuevas generaciones. Todo esto no implica necesariamente una política más racional, puede que esta situación logre votos menos pensados, como puede que no. La sociedad uruguaya está incorporando valores y sensibilidades nuevas que son bastante obvias; la sociedad está más tolerante, más solidaria, más demandante de autoridad que quizás esté vinculado al aumento de la inseguridad ciudadana, pero no solo a eso; y es un electorado que empieza a valorar cada vez más cuestiones como la calidad de vida, la realización personal, la preocupación por el medio ambiente, todo lo que son valores post materialistas y post modernos, empiezan a cobrar auge en algunos sectores de la población y los partidos y asesores deberían ser consientes a la hora de planificar sus campañas.

Bloque 5 – Nuevas tecnologías

E: ¿Qué papel le atribuirías a las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de nuestro país en las elecciones pasadas?

IZ: Ha habido un incremento fenomenal, fue monstruoso el uso de nuevas tecnologías, fundamentalmente de Internet y en menor medida de los celulares. Desde el punto de vista del esfuerzo que dedicaron los candidatos o los partidos a la comunicación vía Internet, la diferencia con las elecciones anteriores fue monstruosa; sin embargo no creo que haya sido un medio decisivo todavía porque el acceso a Internet todavía es minoritario, todavía no hay mucha costumbre de una buena parte de la población a informarse por esos medios y diría que mi sensación es que en general en esta elección Internet operó más como un mecanismo de reforzamiento de la decisión de voto en ciertos públicos que de captación de nuevos, que no es poco en efecto.

E: ¿Pensás que los partidos están en Internet por el mero hecho de que hay que estar porque si no estoy, estoy afuera o con una estrategia de fondo?

IZ: Yo creo que claramente hubo un objetivo de captación, siempre hay un poco de moda también, en el mundo desarrollado Internet jugó un papel fundamental, más que nada porque veníamos de la elección norteamericana donde jugó un rol central y entonces había como una sensación de que había que estar, pero no era solo, mirá voy a marcar tarjeta, hubo planificación de todos los partidos, pero en general sirvió más para reforzar a los públicos de cada uno, porque como en el resto de los medios el consumo es selectivo, entonces el que entra al blog de Mujica es Mujiquista y muy pocos del otro.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?

IZ: Yo francamente no sé lo que es mucho un comunicador organizacional, así que debería describirmelo un poquito.

E: Es un comunicador que trabaja en estrecha relación con las organizaciones: ya sea asesorando como consultores en la gestión de la comunicación interna y externa en instituciones públicas, empresas y organizaciones sin fines de lucro; así como en programas de capacitación, de inducción, desarrollo de personal; también en la gestión de imagen e identidad corporativa; en departamentos de marketing, gabinetes de prensa, relaciones públicas y organización de eventos. Entonces ¿Consideras o crees que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo de asesoría?

IZ: El gran problema para operar sobre esos niveles tiene que ver con la forma que los partidos, con la dinámica de una campaña; los partidos terminan generando estructuras de campaña que se forman muy sobre el pucho, con gente que a veces no tiene una acumulación de trabajo en conjunto, sino que vienen con distintas experiencias y terminan desembocando en algo cuyos límites se terminan definiendo sobre la práctica y en la marcha, quién hace qué. Después a nivel de la militancia y del electorado que participa en eso, todavía es mucho más difuso el tema. A diferencia de una organización que tiene sus límites claros, el partido

político no termina nunca. Entonces ¿hasta dónde uno puede manejar? Es un entorno mucho más difuso. Pero yo creo que si hubiera alguna herramienta que aportara a planificar, a manejar este monstruo, obviamente creo que sería una herramienta que podría marcar la diferencia. Ahora esto que hacen ustedes lo hacen otros asesores, o por lo menos se plantea los mismos objetivos, pero con distintas herramientas; la otra cuestión tiene que ver con la comunicación interna, ahí sí el asesor, el estratega tiende a dejarla en un segundo plano, incluso a veces les dicen a los candidatos, mirá este problema es tuyo, yo me dedico a ayudarte a captar votos y después como haces adentro es tema tuyo, entonces ahí podría haber lugar, pero es una tarea con muchas complejidades, mucho más difícil que comunicar en una organización común; imaginate la dispersión geográfica, tenés comités y gente que te va una vez por semana y después tenés gente que nunca te va al comité y que es parte del partido porque aunque no va, llama por teléfono al candidato. Entonces ¿cómo alinear a toda esa gente para comunicar a nivel interno? La tendencia es que los partidos tienden a difuminarse cada vez más, entonces tiene que ver más con cómo manejar esa complejidad, pero es muy apasionante lo que ustedes hacen.

PAUTA DE ENTREVISTA: LÍDERES DE OPINIÓN

Bloque 1 – Información personal

1. Formación
2. Años de trayectoria y experiencias en el rubro

Bloque 2 – Asesoría

3. ¿Qué opinión le merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos FA, Nacional, Colorado y PI en las elecciones pasadas?
4. A su entender ¿cuál fue la campaña más exitosa en estas últimas elecciones?
5. ¿Qué criterios utiliza para definirla como la más exitosa?
6. ¿Qué grado de influencia piensa que tienen los asesores en los candidatos y en los resultados de la campaña?
7. ¿Qué profesionales o no profesionales cree que deberían estar en el equipo de asesoría?
8. ¿Considera que los candidatos más añosos son refractarios a la asesoría? ¿Por qué?
9. Si pudiera sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué les diría?

Bloque 3 – Cambios de equipos de asesores y electorado

10. ¿Observa usted cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?
11. ¿Observa usted cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

Bloque 4 – Nuevas tecnologías

12. ¿Qué papel le atribuiría a las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de nuestro país en las elecciones pasadas?
 - a. Internet: redes sociales (twitter, facebook, myspace), blogs, página web oficial del candidato
 - b. BTL (medios alternativos)

Bloque 5 – Aporte de su área de estudio

13. ¿Cuál es el aporte que le da o daría su área de estudio a un equipo multidisciplinario de asesores de un candidato?

Bloque 6 – Comunicación organizacional

14. ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?
 - o Respuesta no: lo definimos

Es un comunicador que trabaja en estrecha relación con las organizaciones: ya sea asesorando como consultores en la gestión de la comunicación interna y externa en instituciones públicas, empresas y organizaciones sin fines de lucro; así como en programas de capacitación, de inducción, desarrollo de personal; también en la gestión de imagen e identidad corporativa; en departamentos de marketing, gabinetes de prensa, relaciones públicas y organización de eventos.

- o Respuesta si: ¿podría definirlo por favor?

15.¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo?

Bloque 7 – Solo para comunicadores organizacionales

16.¿Con qué herramientas cuenta el comunicador organizacional para enfrentarse a los desafíos de una asesoría política?

José Arocena

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): Contame un poco acerca de tu formación académica y tu trayectoria laboral.

JOSÉ AROCENA (JA): Yo soy Doctor en Sociología por la escuela de Estudios de Ciencias Sociales de París. Mi trayectoria es fundamentalmente en Francia y en Uruguay, algo en Argentina. Los temas que he trabajado son fundamentalmente dos: el tema del desarrollo, de las teorías de desarrollo, sobretodo muy aplicado a las sociedades locales. Mi otro tema de especialización son los estudios organizacionales. Bueno mi trayectoria es en esos dos temas, hace unos 35 o 40 años que trabajo en eso.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Qué opinión te merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos?

JA: En realidad, sobre ese tema de las asesorías de campaña no tengo una particular especialización ni tampoco me he dedicado demasiado a observar las características de las campañas. Te diría que mi opinión es muy poco técnica, es muy de alguien que no observa. Y no tengo un juicio muy marcado de la última campaña, no me preocupé demasiado por ver la campaña. Así que no te podría contestar una pregunta con solvencia técnica sobre la campaña.

E: ¿No hubo nada que llamó más tu atención? ¿Algún aspecto de la campaña que destacarías de algún partido?

JA: No sé, hay algunas cosas como el tema de las redes, el uso de Facebook y de las posibilidades de las nuevas tecnologías. Algunos partidos las usan más que otros –o mejor que otros- pero hoy en día las usan casi todos, así que no hay diferencia. Indudablemente cambia bastante la campaña con los medios actuales de comunicación que las campañas de épocas anteriores. Incluso creo que pierde importancia la televisión y gana más protagonismo todo lo que sea electrónico, Internet.

E: ¿Cual fue la más exitosa? La podemos medir desde distintos criterios, en cuanto a recaudación de votos, logro de objetivos, etc.

JA: Yo creo que hubo altibajos en las campañas. El FA tastabilló fuerte al principio al salir de las internas, no terminaba de presentar un perfil claro de lo que quería fundamentalmente porque tenía dificultades para formar la fórmula presidente- vicepresidente. Ahí hubo 15 días que el FA perdió, y el partido nacional los aprovechó muy bien, porque justamente fue lo contrario. El PN sale bien de las internas, pero me parece que duró muy poco. Rápidamente, el FA se rearmó y volvió a presentar una imagen cada vez más claramente consolidada, sobre todo la relación Mujica-Astori. Lograron formar una imagen de que eran colaboradores, Mujica insistió mucho en eso. Y del otro lado como que se fue quedando la campaña del PN, no te sabría analizar técnicamente por qué. La sensación que tengo es que se fue empobreciendo, perdió impacto y eso se vio incluso en los votos. El PN tenía

menos votos en octubre que a mitad de año, tenía mejores porcentajes que en las internas. Perdió votos que se fueron al Partido Colorado, el Partido Colorado sacó bastante más de lo que se preveía. Como contraposición a eso la campaña de Bordaberry fue buena. Sobre todo él, más que la campaña. Yo creo que tiene una manera de presentarse al público que atrae otros sectores. Es un perfil joven, un perfil con capacidad de decisión, se presentó con equipos de asesores que se decía que eran muy buenos. Me parece que ahí, entre los dos partidos tradicionales, desde el punto de vista del impacto en la gente Lacalle no logró el impacto que logró Bordaberry. Obviamente, llevaba una ventaja tal a mediados de año que era imposible que el Partido Colorado la descontara. Pero con todo bajó bastante el PN y subió el PC. Desde el punto de vista de los resultados, la peor campaña es la del Partido Nacional, no te sabría decir por qué. En cambio el Partido Colorado acertó. Y el FA fue consolidando esa debilidad que tenían al principio. Fue una debilidad fuerte, que parecía que le estaba poniendo en cuestión el triunfo pero se fue consolidando.

El PI logró salir del anonimato, logró que los medios lo tuvieran en cuenta. Cada vez que hubiera una reunión de los partidos o de los candidatos se lo invitara también, cosa que en las elecciones anteriores había estado muy en la nebulosa. Logró un lugar en el sistema. Obviamente lo que le pasa al PI es que nadie lo vota jugando a ganador. Lo votan para sacar una banca más. Y yo creo que un problema que tuvo serio el PI fue no haber obtenido la banca del senado. Ahí se jugaba mucho. Me parece que no haberla obtenido le va a pesar en estos próximos años. Si la hubiera obtenido sería otra cosa. Además ellos aportaron muy fuerte a eso.

E: ¿Qué grado de influencia te parece que tienen los asesores en los candidatos y en los resultados de las campañas?

JA: Yo creo que algunos tienen más fuerza que otros. Yo creo que un tipo que tiene bastante influencia sobre Mujica es... ¿cómo se llama el de publicidad?

E: Pancho Vernazza

JA: Si, tiene influencia sobre Mujica, me parece bastante claro. Mujica no es un tipo fácil para aproximarse, es un tipo que tiene opiniones muy formadas y me parece que Vernazza ha logrado que Mujica lo escuche y que vaya adaptando lo que hace de alguno de los consejos que le da. Ahí hay algún sello de Vernazza que aparece en algún lado.

E: ¿Decís que Mujica hubiese ganado sin la asesoría de Vernazza?

JA: No se, yo creo que si.

E: ¿El asesor no hace al candidato, sino que lo condimenta de alguna forma?

JA: Yo creo que hubiera ganado igual, pero me parece que Vernazza le da un toque de... No se, los consejos de Vernazza estoy seguro que se siguieron en varias ocasiones. Incluso después de las elecciones. Las líneas que adaptó Mujica después de las elecciones tienen olor a consejo de Vernazza.

En los otros yo no se francamente... se dice que en el PN hubo una cantidad de cambios y que desde las internas a la primera vuelta hubo un cambio importante. No estoy muy enterado ni informado, pero se notó si falta de coherencia en la campaña y falta de una línea continua y probablemente los cambios esos que hicieron no fueron los más acertados.

E: ¿Considera que los candidatos más añosos son refractarios a la asesoría?

JA: Yo creo que no es un problema de edad. Creo que es un tema de relación entre asesor y candidato. El ascendiente que pueda llegar a tener el asesor sobre el candidato... No creo que los de más edad sean menos dúctiles que los más jóvenes. Inclusive puede ser al revés. Porque me parece que los de más edad tienen una experiencia acumulada que a muchos los lleva a saber que tienen que aprender. Entonces a veces muchos jóvenes los lleva a decir “tengo la verdad, no me vengas con cosas, yo se lo que quiero”. No creo que el factor edad pese en eso.

E: Si pudieras sugerirle algo a los candidatos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué les dirías?

JA: Yo creo que a cada candidato habría que hablarle de manera distinta. Yo a Mujica le diría unas cosas, a Bordaberry otras, no hay una regla única.

E: Pero por ejemplo, a Bordaberry, ¿que le dirías?

JA: Fue muy buena la campaña de Bordaberry, es difícil encontrarle algún defecto. Creo que actualmente está cometiendo más errores que durante la campaña. Esta cosa muy dura que se ha puesto de afirmación del Partido Colorado sin ningún tipo de puentes, muy “anti-blanca”, creo que le puede llegar a costar algo. EN cambio durante las elecciones mantuvo un perfil muy neutral, muy de mediador, no mostró un perfil para nada generador de anti-cuerpos.

Yo creo que tanto Mujica como Lacalle hablaron demasiado. Sobretudo Lacalle que es un político de trayectoria, sin embargo se le iba la boca a cada rato. Yo tengo amigos blancos que me decían, “¿pero para qué dijo eso?” Porque un candidato tiene que medirse. Y Mujica también, tuvo a veces tendencia a seguirle la cosa a Lacalle, a responderle; después está el famoso libro “Pepe coloquios” que cuando lo lees no es tan así, hay mucha cosa sacada fuera de contexto. Yo creo que tanto Mujica como Lacalle se enredaron en esa verborrea, yo les diría que se cuiden con lo que dicen. En cambio Bordaberry no, se cuidó mas, me parece una imagen mucho más productiva que la otra.

Bloque 3 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observás cambios en la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

JA: Probablemente haya un crecimiento de profesionales en el equipo. De todas maneras la relación técnico-político es siempre una relación complicada. Están como en lógicas diferentes. Al político le importan los votos, el éxito ya, cuando gobierna le importa el resultado ya. El técnico está menos urgido con los plazos, y ahí generan a veces algunas rispideces. “No me vengas con esos discursos, que son discursos de quien sabe para cuando” le dice el político al técnico, y el técnico le dice “pero si no pensás en esto te vas a equivocar”... Son dos lógicas diferentes que a veces chocan. De todas maneras es cierto que cada vez hay más técnicos en los equipos. Yo diría que tiene haber técnicos no solamente desde el ámbito de la comunicación. Por ejemplo, no se si hay suficientes especialistas realmente en sistema político: que quiere decir el poder en el estado, qué quiere decir el poder. Porque a

veces los propios candidatos están una tradición política y discursiva que no tiene nada que ver con la realidad. Les haría falta un poco de renovación del pensamiento politológico.

E: ¿Que profesionales o no profesionales te parece que podrían complementar un equipo de asesores?

JA: Yo creo que los politólogos hoy día opinan desde fuera del compromiso político. Se mantienen fuera y opinan fuera. Probablemente por una doble causa, porque los propios politólogos no quieren mezclarse con la realidad para que su posición no pierda legitimidad. Es como el técnico de fútbol, no va a decir nunca si es de Peñarol o de Nacional. Pasa eso con el politólogo, pero es una lástima porque podría armar buenos equipos y dar consejos y orientaciones interesantes. También el especialista en poder, el que sabe qué es el poder, cómo se accede. Y ese tipo de especialista un político lo tiene que tener cerca. Yo supongo que todos tienen a alguien cerca...

E: En cuanto a la comunicación durante la campaña, ¿que profesionales te parece que tienen lugar?

JA: Obviamente el comunicador. Un publicista, que creo que es el que está más cerca. Después quizás el periodista. El marketing político es un marketing como cualquier otro en el fondo, estás vendiendo un producto que es el candidato. Si hay un publicista que sabe vender Coca-Cola y jabón, te vende un candidato. Eso si, tiene que saber que un candidato no es un jabón. Pero en realidad el publicista tiene mucho para hacer.

E: ¿Observás cambios en el electorado en los últimos 10 años?

JA: Hay si. El cambio más importante es la falta de adhesión fija del ciudadano a un partido. Es mucho más volátil y en cada elección aumenta eso. Antes de la dictadura las adhesiones partidarias eran muy rígidas. “Yo soy blanco” era como decir soy de Nacional o de Peñarol. Cuando surge el Frente, en la década del 70’, empieza a haber como una tercera opción que pone en cuestión alguna de esas identidades pero sobre todo toca a las generaciones más jóvenes. Hacen una ruptura con las generaciones mayores. Esa generación que tuvo ese quiebre tan grande también fue de alguna manera traída por el surgimiento del Frente. Entonces ya los padres no tuvieron a sus hijos adherentes incondicionales a sus partidos tradicionales. El Frente viene aumentando de elección en elección y aumenta siempre en los electorados jóvenes. La población uruguaya de hoy en términos de adhesión política no tiene nada que ver con la población uruguaya de la década del 50’. El Frente en la década del 90’ se empezó a volver partido tradicional. Mucha gente lo vota, no lo vota y vota después a los colorados, Partido Nacional. Pero yo te diría que ese electorado flotante, que no son los indecisos de las encuestas, es mucho más, es como el 40%. Acá hay una clave importante que es que está disminuyendo la adhesión incondicional a los partidos. Lo ves también en la interna del Frente, con las elecciones departamentales, hay volatilidad dentro del mismo partido. También pesa mucho el candidato, es el voto de candidato. En el caso de Ana Olivera, el hecho de ser mujer también le pesa, en esta sociedad machista y patriarcal... así como también el hecho de ser comunista. Para mí ese es el dato más importante, y por eso los partidos tienen que cuidar mucho lo que

hacen, porque no tienen electores incondicionales. Y esto también vale para los Blancos o Colorados, entre si se van de un partido al otro.

E: Y también pesa una buena campaña, ¿no? El grado de incidencia del manejo de la campaña de los Blancos...

JA: Si, claro. Los blancos podrían haber ganado. Yo estoy convencido que los Blancos podrían haber ganado.

Bloque 4 – Nuevas tecnologías

E: ¿Qué papel le atribuirías hoy las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de Uruguay?

JA: Si, tienen un papel grande, cada vez mayor. Que tuvo su gran despegue en EEUU con Obama y probablemente su victoria se deba en gran parte a eso. Obama fue pionero y acá lo han seguido y me parece que va a ser así cada vez más. Es indudable que es un tipo de comunicación más directo que el aviso de televisión, porque estás dialogando directamente. Es el comité de base electrónico.

Bloque 5 – Aporte de su área de estudio

E: ¿Cual es el aporte que le da o que le daría tu área de estudio al equipo multidisciplinario para asesoría del candidato?

JA: Yo creo que habría varias cosas. Hay un tema que nos preocupa mucho que es que Uruguay es un país que está desperdiciando potencial y capacidades por su centralismo. Y tiene una matriz culturalmente tan centralista que si tú no hacés una política muy activa de combate a esa matriz centralista, no la vas a vencer. Está el caso de las 89 municipalidades, donde se trata de descentralizar el poder, pero si le preguntás a los políticos la mayoría no sabe ni que votó cuando aprobó eso, el 10 de febrero, a 5 días de terminar la legislatura. En el fondo no entienden lo que están votando ellos, mucho menos va a entender el ciudadano. No ha habido un proceso de enseñanza claro de “porqué un municipio”, porque los uruguayos no tenemos experiencia en eso, sí en departamentos. Y es lógico que la gente pregunte “¿para qué están haciendo esto? ¡Es más burocracia!” y no lo van a entender hasta que no lo experimenten. ¿Qué habría que haber hecho? Aprobar esta ley dos años antes y darle mucha difusión. Hoy nadie tiene la idea de qué es y es lamentable porque es una buena cosa hecha mal. ¿Que pasó ahí? No hubo gente que supiera de esto y los políticos no escucharon los consejos. Y ahí hay un tema... el técnico vs. el político.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Cómo definirías al partido político como organización?

JA: La organización política es una organización muy particular. La organización política tiene momentos, tiene etapas en la que hay que trabajar mucho y luego el trabajo se diluye. Una vez que pasan las elecciones, ¿qué le queda a la organización política? Viste que se cierran los

locales... Le quedan los parlamentarios, los ministros, los dirigentes políticos de primer nivel que se reúnen en sus comités de dirección y que se yo, pero que tienen muy poca otra gente que se vincule a esa organización. A partir de terminar las elecciones, como saben quien accedió al poder, se les plantea un objetivo bien distinto que es “unos gobiernan, los otros se oponen”. La organización está teñida de opositores, o teñida de la necesidad de gobernar. Entonces es una organización muy particular. Desde el punto de vista de las grandes teorías organizacionales se le puede aplicar la teoría del poder, sin duda como a cualquier otra, pero también con cierto cuidado. Porque varía tanto la organización que si vos diagnosticás algo hoy, puede cambiar meses después por lo que dije anteriormente. Tal vez la cultura organizacional sea la categoría de análisis que más se pueda aplicar a los partidos políticos, porque ahí sí hay verdaderas culturas de partido. Probablemente por ahí es donde más un comunicador puede tener alguna incidencia. En el funcionamiento... no le veo demasiada utilidad porque el funcionamiento de un partido político es muy artesanal. Una empresa funciona con ciertos parámetros que son medibles y posibles de analizar. Cuando te encontrás con un partido eso no está, no hay presupuestos, mediciones ni revisiones. Acá los partidos no funcionan burocráticamente.

E: Dirías entonces, para resumir, ¿podría tener algún lugar ahí el comunicador organizacional?

JA: En la cultura organizacional...puede ser en el análisis de la cultura de los partidos como organizaciones. Cómo se van afirmando los sistemas de valores, cómo se transmiten de generación en generación. También en cómo se constituyen los liderazgos, que muchas veces son liderazgos carismáticos...

E: ¿Y qué lugar tendría en el equipo de asesoría? que vos más temprano decías que tienen que haber determinados profesionales, como el especialista en poder...

JA: Ahí cuanto más se organice el partido, más posibilidades tendrá de tener profesionales. A veces a los partidos les ha dado una mano fuerte lo que ellos llaman los institutos. Por ejemplo el Partido Nacional tiene el Instituto Oribe, hay otros partidos como el Partido Demócrata Cristiano que tiene el CLAEH, que se fue independizando del partido... Se profesionalizó tanto que terminó separado del partido. A veces estos grupos de profesionales de un partido que se dedican a pensar el peso del partido en el país, logran tener un grado de influencia en el partido pero siempre son vistos por el partido como gente que no sirve mucho para el corto plazo. Ese fenómeno es muy interesante: el diálogo entre los técnicos y los partidos es un diálogo difícil.

Mónica Arzuaga

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): Contame tu formación y cuáles son tus experiencias en el rubro

MÓNICA ARZUAGA (MA): Mi formación es un poco ecléctica porque cuando yo estudié estaba la dictadura... Hice servicio social, después un postgrado en sociología, después hice la maestría en comunicación. Pero siempre me dediqué en particular a la sociología, en particular a la sociología de las organizaciones y al análisis político y la comunicación política. En comunicación política estoy hace por lo menos unos 17 años, trabajando en Cifra.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Qué opinión le merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos FA, Nacional, Colorado y PI en las elecciones pasadas?

MA: Ahí hay muchas diferencias. Comparado con años atrás cada vez es mejor la asesoría que reciben. Una cosa es el asesoramiento de campaña y otra cosa es el asesoramiento en comunicación. No estoy segura pero muchos tienen separadas las dos funciones, algunos no. Algunos tienen equipos en los que trabaja asesoramiento de campaña y asesoramiento de comunicación, tienen varios asesores. Lo que sí sigue todavía pasando –no en todas las campañas, pero sí en algunas, probablemente en los sectores más grandes– es que hay mucha “mano”, mucha gente que opina sobre el tema y que los candidatos tienen que atender porque traen ciertos recursos y dan una mano, entonces terminan haciendo un *cogoliche* con un poco de todo. Hay otro problema en cómo los partidos en Uruguay recogen recursos para hacer campañas: cada uno recoge recursos y hace su campaña a su manera entonces se va haciendo una cosa un poco caótica y confusa, se siguen poco las estrategias generales. Salvo los partidos pequeños, que tienen pocos recursos pero los centralizan y los asignan más estratégicamente y más planificada. La otra cosa que todavía se ve es la forma de hacer campaña más tradicional en algunos políticos y los modos más modernos ¿y esto qué quiere decir? Mayor profundidad de investigación, más rigor con la información que se maneja, con objetivos más explícitos predefinidos antes de estar en el medio de la campaña, previendo con más anticipación lo que va a ocurrir, algunos candidatos ya se están preparando para las próximas elecciones.

E: Pero para cada uno de los partidos ¿podrías decir una opinión específica?

MA: La evaluación de las campañas es una cosa bastante compleja. Uno puede decir fue una buena campaña, pero no es lo único que determina el voto: el candidato es importante, los sistemas electorales son importantes, la coyuntura también, como venga dependiendo del partido si viene perdiendo simpatía o creciendo... Hay muchas variables que inciden en el resultado electoral, la campaña es uno de ellos. En algunos casos puedo ver que los

resultados electorales que no van con las bondades de la campañas. En otros casos, campañas bastante intrascendentes y con resultados buenos por otras razones. La campaña de Pedro lo que tiene es que fue bastante innovadora dentro de las otras campañas, bastante diferente. A veces cuando el comunicador tiene que decidir sobre la campaña es un riesgo “ser el diferente” y definir hasta donde ser diferente. Pero Pedro Bordaberry hace mucha investigación, así que cada una de sus decisiones estratégicas la coteja con lo que es la investigación, entonces me parece que en ese sentido fue bastante buena. La campaña del PN me parece que tuvo idas y vueltas, empezaron por un camino y después cambiaron de rumbo, eso también perjudica bastante los resultados. La del Frente me parece que estuvo muy bien articulada, tienen muchos asesores y muy buenos, gente que tiene muchos años de experiencia en la profesión, sea del campo del asesoramiento campaña, de asesoramiento de comunicación o político. Lo que tiene el Frente es que esto es correcto o bueno para el Frente en su conjunto y algunos de los candidatos también tienen asesores tradicionales en Uruguay y lo que pasa es que los otros sectores se dispersan.

E: ¿Y el Partido Independiente?

MA: El Partido Independiente lo que tiene es que es un partido chico y con pocos recursos, entonces no es una campaña de alto impacto como para poder evaluarla.

E: A tu entender, ¿cuál fue la campaña más exitosa en estas últimas elecciones?

MA: Lo que pasa es que todas estas cosas son diferentes, ahí no te puedo decir porque no evaluado el impacto de las campañas. Si yo te digo te lo digo a título de gusto y prefiero no decirlo... El éxito depende con que criterio lo vayas a medir, cual es la campaña mejor evaluada por la opinión pública, cuál es la campaña que logró mayor movilidad o mayor recordación... Hay una cantidad de factores para medir el éxito de la campaña. Uno de ellos puede ser el resultado electoral, pero no es el único.

E: ¿Qué grado de influencia piensa que tienen los asesores en los candidatos y en los resultados de la campaña?

E: Si tenés un mal candidato, no mejorás. En los resultados electorales una de las variables es el candidato... Si no tenés un buen candidato, por más que tengas una buena campaña, no funciona. El candidato es importante, la campaña también es importante. Nosotros en general tenemos muy buenos políticos, sobretodo comparado con América Latina. A veces los políticos son buenos políticos pero no buenos candidatos. La influencia de los asesores en los candidatos ahí es muy distinta: hay candidatos que escuchan con atención a sus asesores. Los políticos tienen buen olfato y mientras están en campaña tienen como una energía especial en ser proactivos y ejecutivos, por lo cual eso a veces juega en contra de la escucha atenta a sus asesores. Por otro lado no todos los asesores tienen experiencia en política, a veces es mejor no escuchar. Es un buen ejemplo que un candidato con el perfil de Mujica, tan autónomo, escuche a Vernazza es una señal muy positiva de aprendizaje de ambas partes. En otros casos hay candidatos que tienen asesores que no son tan buenos pero que tienen buenas intuiciones y los escuchan pero no los siguen al pie de la letra.

E: ¿Y te parece que eso de no escuchar y no seguir al pie de la letra está relacionado con la edad?

MA: No, no. Es probable que haya una relación... Ahora, no tiene porqué. Mirá el ejemplo que te puse de Mujica con esas características y esa edad. Me he encontrado con políticos mayores que funcionan como gente más joven.

E: ¿Qué profesionales o no profesionales crees que deberían estar en el equipo de asesoría?

MA: Hay como 3 patas importantes: una es la comunicación, otra la opinión pública y otra la política en sí misma. Hay un problema y es que hasta ahora hay pocos que sean competentes en las 3, una excepción es Vernazza. Hay gente que sabe mucho de opinión pública y poco de comunicación, hay otros que saben de política y no de comunicación. Esas tres patas son importantes.

E: ¿Y específicamente dentro de comunicación?

MA: Es fundamental la comunicación estratégica, que es distinto de estrategia de comunicación. Eso requiere la formación un poco más compleja que saber de comunicación.

E: Si pudiera sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué les diría?

MA: Sabés que en general los políticos son muy buenos, yo me siento muy orgullosa de los políticos que tenemos acá... Cuando hacés las cosas de calidad los políticos escuchan. Es muy importante la escucha pero no la fe ciega. Yo creo que es importante que el político sea intuitivo y tenga olfato, que recorra directamente... Que escuche a sus asesores y que sepa valorar la calidad de sus asesores, porque hay de todo. Otro tema que es muy complicado es la articulación interna. Los políticos necesitan mantener la estructura interna del partido, a veces se ven atados con compromisos, con como mantener motivada la gente.

E: ¿Ahí no te parece que hay un lugar para el comunicador organizacional?

MA: En realidad esa función, no se si tu viste West Wing, que muestra el trabajo del comunicador que es un comunicador formado en RRPP. En esa serie los asesores eran asesores en el campo político, en opinión pública y en relaciones públicas, que es lo que nosotros estudiamos en Comunicación Organizacional. El asesor en RRPP está atendiendo a todo el partido tanto a la interna como a la externa. Atiende en la interna a los actores políticos, a las comisiones del parlamento, los grupos de presión a todos los que son *stakeholders* de la organización. Esto es la comunicación estratégica entendida como relaciones públicas y eso es lo que formamos en comunicación organizacional. El problema es que nosotros no tenemos la experiencia suficiente como para establecernos en esa función. Esa área de la especialización de la comunicación organizacional es la que mejor se aplica a la comunicación política. Pero es un área de la comunicación interna. Pero no tiene nada que ver con campañas, si bien tiene que estar alineada. Y creo que no hay en Uruguay, o por lo menos yo no conozco a ninguno.

Bloque 3 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observas cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

MA: Sí. Bueno, algunos han vuelto, como Vernazza que es muy grato...

E: ¿Pero tendencias en cuanto a asesoría?

MA: Me acuerdo perfectamente la de Batlle en el 99' que fue (una campaña) con asesores externos y otros candidatos también estaban asesorados por gente que no era del partido. Eran los menos, eran pocos que hacían eso. Ahora también tenés asesores que tienen una reputación de independientes, lo cual es muy bueno. En la parte de opinión pública hay consultoras de opinión pública que sí están alineadas políticamente y otras que son independientes. Quizás todavía falte un poquito más en cuanto a la comunicación.

E: ¿A qué te referís con un poquito más?

MA: Un poquito más en el hecho de buscar en el mercado alguien que no sea el sobrino, el hijo, “el militante de”. Ahí también está el tema de que una cosa son los candidatos a presidente y otra cosa son los otros. Ahí cuanto más abajo te vas, más cercano al amigo. Y también hay una cosa que es que el político tiene que confiar en quien lo asesora.

E: ¿Observas cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿a grandes rasgos cuáles serían?

MA: Sí, hay sí. Hay cambios sí. Uno de los cambios que más se hablado es la pérdida de importancia con respecto a las ideología, la discusión ideológica es irrelevante.

E: La gente vota una forma y no un contenido, no vota el programa de partido...

MA: Si puede ser, no se... Por otro lado los programas hace muchos años que no se leen, son importantes y hay que hacerlos pero hay que transformar esos programas en una marca para poder transmitirlos. No votan sólo por la forma, hay muchas otras cosas. Un candidato que tiene una mala expresión... hay cosas que son increíbles, detalles... pero la opinión pública registra si un candidato tiene ganas de ser ganador o no, cuestiones de comunicación no verbal absolutas. Eso se nota. La gente reconoce rasgos de personalidad de los candidatos a través de la TV que son tal cual, te lo digo porque a muchos los conozco personalmente y es tal cual. Hay cosas de los candidatos que no las podés ocultar... Si tu sos una persona compleja en cuanto a violencia, eso se transmite en lo no verbal y la gente lo capta y lo rechaza. Cuando hacés el estudio lo podés investigar.

E: Y esos cambios en el electorado, ¿lo han llevado al electorado a prestar más atención a lo comunicacional de las campañas?

MA: Hay otros formatos, y tienen menos segundos, pero en definitiva tenés que transmitir lo que dicen los políticos. Hace mucho tiempo que a los actos públicos van los que te van a votar. ¿Para que lo hacés entonces? Para que los medios te lo registren, para que vean cuanta gente captás, para que vean qué decís en forma semi-espontánea... Es importante hacerlo, pero el valor comunicacional es otro. Entonces todas esas cosas son partes de la comunicación política. Es hacia donde se va. La gente es más exigente,

quieren mejores formas y quieren que se lo transmitan con más precisión y más claridad, efectividad y más atractivo. Pero los contenidos los tenés que transmitir.

Bloque 4 – Nuevas tecnologías

E: ¿Qué papel le atribuirías a las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de nuestro país en las elecciones pasadas?

MA: En las últimas fue cómico, porque al principio que fue post-Obama todos los políticos dijeron “hay un medio nuevo y hay que meternos en esto”. Por suerte los políticos buenos tienen buen olfato y se dieron que la cosa no iba toda por ahí.

Bloque 5 – Aporte de su área de estudio

E: ¿Cuál es el aporte que le da o daría tu área de estudio a un equipo multidisciplinario de asesores de un candidato?

MA: Lo que pasa es que yo trabajo en esto, entonces... En lo que respecta al comportamiento del votante, construcción de la opinión pública, construcción de los liderazgos, lo que es manejo de agenda. Hay una cantidad de cosas que son las que hago regularmente.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: Por último, ¿Considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo?

MA: Si tomamos a la comunicación organizacional entendida como Relaciones Públicas, en ese sentido sí, hay lugar sin lugar a dudas. En realidad de todo lo que hay de formación en comunicación el único que tiene mirada estratégica es el comunicador organizacional. Pero eso no quiere decir que sea exclusivo del comunicador organizacional.

Bloque 7 – Solo para comunicadores organizacionales

E: ¿Con qué herramientas cuenta el comunicador organizacional para enfrentarse a los desafíos de una asesoría política?

MA: Entre otras cosas, con formación en cuestiones de conflicto, de poder y de alianzas... de todos los componentes que hacen al juego político. Pero no es lo mismo que tener formación específica en temas de política. Además tienen formación en planificación y en estrategia que no tienen otros. Tienen una impronta de gestión importante, pero todo esto no tiene porque ser exclusivo de comunicación organizacional... Lo de RRPP yo creo que sí, pero no sólo durante la campaña. Es un apoyo más, pero no es lo mismo que hacer campaña. Puede ser durante, antes o después de la campaña. Es un asesor que tendría que tenerlo más permanente. Definitivamente el asesor en relaciones públicas debería ser alguien más permanente, como el asesor en política.

E: Muchas gracias.

Eduardo Botinelli

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): ¿Qué formación tuviste y años de trayectoria y experiencias en tu rubro?

EDUARDO BOTINELLI (EB): Yo soy sociólogo, recibido en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, estoy terminando la maestría en sociología del desarrollo también en la UDELAR y empecé a trabajar mucho antes de recibirme; empecé a trabajar acá a los 18 años y no sé qué fue antes, si fue la formación, si me gustaba la carrera antes o después de haber entrado; la cuestión es que pasé por todas las etapas: de ser encuestador, supervisor, editor de encuestas, hasta ya especializarme en los temas de análisis de lo que es la opinión pública o electoral; también en los temas más sociales. De lleno metido en temas de análisis estoy desde el 2003, cuando empezó la campaña del 2004.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Qué opinión te merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos FA, Nacional, Colorado y PI en las elecciones pasadas?

EB: Lo difícil es saber, contestar la pregunta; cuál fue la calidad del asesoramiento que tuvieron no lo podemos saber porque no sabemos si le hicieron caso o no, los candidatos, al asesoramiento; es más, se que en muchos casos no se le hizo caso al asesoramiento, por eso es difícil contestar la pregunta, porque no lo sé. Si sé que hubo errores, los más notorios fueron lo del “Pepe Coloquios”, el error no es haber dicho las cosas que dijo, el error de campaña es que nadie leyó el libro antes de que saliera. Del lado de Lacalle hubo varios episodios, desde hablar de la “moto sierra”, que puede ser que lo hayan tergiversado un poco, pero el candidato en campaña tiene que cuidar el discurso; el tema del “sucucho”; después en el balotaje fue increíble la falta de visión, de asesoramiento de pensar que con el tema de las armas que se descubrieron podían arruinar al otro candidato; eso fue completamente inentendible. Ahora si uno analiza la campaña, el comportamiento de los actores en la campaña electoral claramente es muy difícil de entender lo que pasó con Lacalle; desde que lanzó su campaña en octubre de 2008 a junio de 2009 se portó de la forma que era esperable que se portara, de julio en adelante nadie entiende lo que pasó.

E: ¿Qué puede haber pasado para que ocurra ese cambio tan radical?

EB: La verdad que es bastante inexplicable, no hay un elemento racional que lleve a que se entienda eso, tiene que haber otros factores: psicológicos, mentales a partir del episodio de la pierna que tuvo que haberlo trastocado emocionalmente; el tener que haber tenido a Larrañaga atrás, yo creo que los dos se sintieron incómodos en los roles que les tocó jugar. Uno veía a Lacalle en un doble juego, por un lado siendo el uno y ninguneando al dos, y en otro caso siendo el uno, levantando al dos; uno lo veía en la misma semana en las dos posturas. En el FA no aparecieron cambios grandes en

cuanto al comportamiento, se acomodó muchísimo más rápido de lo que cualquiera podía esperar. Primero, el proceso fue completamente inverso entre el Partido Nacional y el FA; el PN logró su golpe de escena el día de las elecciones: el 28 de junio salen juntos Lacalle y Larrañaga, era lo lógico, pero no lo esperable, incluso la forma en que lo dijeron toda una puesta en escena impresionante, fueron tapa al otro día en todos los diarios y se desmoronaron. Y Mujica y Astori terminaron con un Astori enfermo que no se podía reunir por más de una semana, y después lograron un amalgamamiento de la candidatura que fue muy fuerte, se los veía juntos, se complementaban bien los discursos; creo que el FA probablemente hizo más caso al asesoramiento, tenía una estrategia más sólida.

E: ¿Y con Bordaberry qué nos podés decir?

EB: Fue muy buena, hay un tema que hay que ver ahora con las municipales de Montevideo y hay que ver en las próximas elecciones Nacionales. El tema es que hay que ver si es Bordaberry o el Partido Colorado con Bordaberry, porque parece que es la figura y hay que estudiarlo. El PC hizo una muy buena estrategia, primero era inentendible, nadie entendía a donde iba y ellos lo tenían muy claro; se encargó de afianzar al PC y después con un discurso más light empezó a captar gente que no se veía reflejada en el PC; después cuando al final empiezan las disputas Mujica-Lacalle ahí logra más, se aparta de la discusión y sigue con el mismo discurso que tenía desde el 2005: este no es un partido de la negativa, sino de la positiva y con ese argumento logró que el PC que venía creciendo muy lentamente se mantenga, porque diseñó una estrategia buena y le jugaron a favor los contrincantes.

E: ¿Y el PI?

EB: Yo creo que sigue sin encontrar el lugar porque se pone como oposición fuerte y a veces se pega demasiado a los partidos tradicionales y cuando se mueve, se va mucho hacia el Frente, o sea que todavía no encontró el equilibrio para situarse en el lugar que quiere.

E: ¿Y a nivel de estrategia que te pareció?

EB: Yo creo que le faltó contenido, solamente yendo al “cambiá la política”, era obvio que el PI no iba a cambiar la política, lo que iba a poder hacer era reflejar a determinados sectores en el Parlamento y ser el decisor. Casi le sale por pocos votos que la mayoría no la tenga el FA y ser el decisor. El FA se podía quedar con 49 y el PI era quien podía darle o no la mayoría al FA. Si le hubiese tocado ese rol estaríamos hablando de otra cosa, capaz que decíamos que estuvo bárbara la campaña y demás, aunque no haya llegado al senado, pero no le tocó; está bien, duplicó la presencia en el Parlamento que no es menor; pero el problema es que todos los partidos perdieron menos el PC porque se pusieron metas que no tenían que ponerse: el FA la meta era ganar en primera vuelta, se sabía que era complicado pero ta; el PN, la meta era ganarle al FA y superar los votos del 2004 y pierde más votos todavía; y el PI tenía como meta el senado, si solo se hubiese puesto como meta crecer era una cosa. El discurso de Pablo Mieres era que no se conformaba con las encuestas, en realidad le pasó a todos, ninguno se conformó con las encuestas, entonces en el discurso se equivocó en decir que seguían creciendo y que iban a sacar el 5%, cuando las encuestas daban a lo

sumo 3%. Si Bordaberry no hubiese logrado captar lo que captó y el PN hubiese perdido todo lo que perdió probablemente hubiese habido algo mejor para el PI.

E: ¿Dirías que la campaña más exitosa fue la de Bordaberry?

EB: Yo no sé si la campaña, de resultados sí, es el único partido que creció. El PC no creció nunca en todo el siglo XX, es la primera vez que el partido crece. En el conjunto sería la del PC, pero la del Frente también estaba muy bien armada y estuvo muy bien dirigida, con un discurso bien armado; el tema está en que el PC era solamente Bordaberry con la 10, era muy grande lo central en comparación con el resto. El FA tenía una central y cada grupo tenía la suya entonces ahí se desvirtuaba. Como central yo te diría el PC con esa ventaja y el FA en la central de Mujica y Astori con “un país de primera”.

E: ¿Y cuál es el criterio para definir las como las más exitosas?

EB: Tomo el conjunto. Por ejemplo la campaña de Larrañaga de las internas mostrándolo con cara de santo diciendo “cuidate” cuando lo único que hace Larrañaga es no quedarse quieto o sea, Larrañaga es gritando porque no sabe hablar tranquilo. Yo lo veo como una totalidad, tiene un discurso armado, apunta a determinado lugar, con una estética y dirigido a determinado público; visto integralmente yo te diría que el ala de Bordaberry leyó bien a dónde tenía que ir; y el FA leyó bien a dónde tenía que ir en la campaña pero tuvo las patinadas del candidato que eran esperables, el problema de la campaña fue no prever esto.

E: ¿Qué grado de influencia piensa que tienen los asesores en los candidatos y en los resultados de la campaña?

EB: Hay de todo un poco, desde los candidatos hasta los asesores. De los candidatos tenés del que no le da bola a nadie o que intenta darle bola al principio y después no y de asesores también tenés los que son personas capacitadas para asesorar, que saben leer encuestas por ejemplo, saben para qué sirven y arman una estrategia en base de lo que va saliendo en opinión pública. El asesor en la medida de que tenga incidencia en la campaña es mucho más probable que tenga éxito siempre dentro de metas que no sean utópicas. Después tenés otro tipo de asesores, los que son marketineros que se piensan que vender un candidato es igual a vender yogurt, un ejemplo son los publicistas; Esteban Valenti no lo estoy poniendo acá. No sé quien fue el que armó la campaña de Larrañaga pero parecía que estaban vendiendo un yogurt, es más el logo en 2004 era muy parecido al de Conaprole. Después hay otros que son impresentables, más que nada extranjeros que se piensan que es lo mismo vender yogurt en Bolivia que acá. En Uruguay menos, somos muy distintos a los argentinos, la política se hace de un modo completamente diferente.

E: ¿Qué profesionales o no profesionales cree que deberían estar en el equipo de asesoría?

EB: Sin dudas creo que tiene que ser un equipo multidisciplinario que se reúna si no es todo los días, día por medio, pero que sea una cosa sistemática; haciendo un monitoreo de la opinión pública, de las estrategias de los otros, y obviamente definir una estrategia global antes que nada.

E: ¿Cuándo comenzarías ese proceso?

EB: La construcción del voto no es resultado de la campaña electoral. Empezaría antes de que comience la campaña en los medios.

E: Entonces ¿con qué profesionales contarías?

EB: Politólogo, sociólogo, publicista, analista en marketing, político retirado con experiencia o no retirado pero que no sienta que con esto puede alcanzar algún tipo de puesto, que no tenga intereses propios, que esto pasa mucho con la política; un psicólogo también, con eso más o menos cubrís todos los rubros y el apoyo de todo el partido.

E: ¿Se dejan llevar mucho por la intuición los candidatos o cada vez se profesionaliza más?

EB: No, cada vez está menos profesional, según el político. La cantidad de veces que presentamos un estudio que dice que está bajando el candidato y él te dice yo estoy creciendo, cada vez me saluda más la gente.

E: ¿Considera que los candidatos más añosos son refractarios a la asesoría? ¿Por qué?

EB: No, no está relacionado con la edad; depende mucho más de la personalidad. Por ejemplo Lacalle es mucho más viejo que Larrañaga y es mucho más afecto, más respetuoso por la asesoría.

E: Si pudiera sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué les diría?

EB: Sin dudas armar un buen equipo, apoyarlo y hacerle caso. En todo caso discutirlo pero no dejar de escuchar. Y cuidarse un poco más en lo que dicen y en lo que no.

Bloque 3 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observas cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

EB: Cambia todo el tiempo, no hay una tendencia marcada. La única que podría decir es que cada vez el uso de las encuestas es mayor. Empieza o ya está la legitimidad más fuerte por el uso de esto. Pero hay que saber usarla. Hay una demanda mayor de los medios y mayor del pueblo por saber y eso tiene que ver con lo que pasa en el mundo. En la medida de que nosotros no difundimos encuestas la gente llama para averiguar qué está pasando. Yo sigo siendo muy crítico con el uso que se le da por parte de los asesores y candidatos a las encuestas; todavía, a pocos días de las elecciones departamentales, nos están llamando para ver si podemos hacer una primera encuesta en determinado departamento; no entienden que la encuesta no es saber cuánto da pepito y cuánto menganito, es saber quiénes apoyan a tal, dónde están los indecisos, dónde hay que ir a buscarlos, de qué edad son, qué sexo, qué ocupación, puedes armar un perfil y redirigir la campaña para captarlos y cuando nosotros entregamos el informe que tiene entre 60 y 100 páginas nadie nunca jamás nos dijo que teníamos un error en un cuadro por ejemplo, y los hemos tenido, no hay un análisis profundo de lo que nosotros hacemos. Ahí hay una falta grave de los asesores de los candidatos.

E: ¿Y cambios en el electorado en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

EB: Ha habido cambios sí; tenés el perfil clásico de los votantes más bien ideológicos (partidos tradicionales y el FA) y ahí es donde el PI viene perdiendo; tenés otro perfil que cada vez es mayor, que está más vinculado a las personas, y esto es así por el sistema de elecciones que tenemos. Antes tenías una elección nacional con varios candidatos, pero hoy primero hay unas internas para que vaya uno solo por partido y que después compitan en un balotaje dos personas, esto lleva a la personificación del voto. La gente empieza a sentirse más identificada con el candidato y se ve con Mujica y Lacalle. El nivel socioeconómico medio y alto con Lacalle y el bajo con Mujica. Los cambios están yendo por ese lado.

Bloque 4 – Nuevas tecnologías

E: ¿Qué papel le atribuiría a las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de nuestro país en las elecciones pasadas?

EB: Las nuevas tecnologías están mucho más enfocadas a un público que en general ya está decidido a quién va a votar; es un nivel socioeconómico medio hacia arriba, un público de mediana edad hacia abajo. La fortaleza más grande que tienen las redes sociales es cómo generan titulares para los medios tradicionales. Por ejemplo lo de Daisy Tourne bañándose en la ducha tuvo repercusión porque salió en la TV y en radio, no porque estuvo en Facebook. Esos comportamientos de las redes sociales alimentan a los medios tradicionales que es el que más llega a la población.

E: Si Mujica captaba al nivel socioeconómico bajo, ¿para qué tenía blog?

EB: Es una “necesidad de estar”, el no estar es un problema. “Pepe tal cual es” lo promocionaba en radio, leían frases de pauta publicitaria en radio. La columna entera la leían las radios y resumían los informativos. Generaban contenido a partir de un blog, escribía una vez y llenaba todo. Esto es lo que pasó, claramente esto tiene que cambiar, tiene que haber un cambio drástico de lo que es Internet. Todo esto del Plan Ceibal, si continúa lleva a que el público de Internet sea masivo. Lo otro es cuánto resisten los medios tradicionales de Internet la necesidad de nuevas cosas, no se sabe si Facebook va a seguir siendo importante.

E: ¿Viste algún recurso de Internet mejor utilizado o más novedoso con respecto a la campaña del 2004?

EB: No, absolutamente nada.

Bloque 5 – Aporte de su área de estudio

E: ¿Cuál es el aporte que le da o daría su área de estudio a un equipo multidisciplinario de asesores de un candidato?

EB: No hay dudas que entender los movimientos que se dan en la opinión pública es básico, esa es la mínima; pero eso tendría que aprenderse en la política. El otro elemento es intentar descifrar que resultados pueden llegar a tener determinados acontecimientos; adelantarse un poco a lo que puede pasar.

Bloque 6 – Comunicación organizacional

E: ¿Conoce a qué se dedica un comunicador organizacional?

EB: La verdad que poco.

E: Entonces te explicamos, es un comunicador que trabaja en estrecha relación con las organizaciones: ya sea asesorando como consultores en la gestión de la comunicación interna y externa en instituciones públicas, empresas y organizaciones sin fines de lucro; así como en programas de capacitación, de inducción, desarrollo de personal; también en la gestión de imagen e identidad corporativa; en departamentos de marketing, gabinetes de prensa, relaciones públicas y organización de eventos. Entonces ¿considera que el comunicador organizacional aporta un diferencial en el equipo?

EB: Es básico, ese es otro de los problemas que tienen los equipos de campaña, te llaman cuatro para el mismo tema, ni siquiera se distribuyen las tareas, no hay articulación de discurso, les cuesta estar comunicados, se pasan hablando por celular entre ellos, pero no logran ponerse de acuerdo en las básicas. Es interesante, ahora lo que menos le gusta a los partidos políticos es que haya una mirada externa.

Jaime Clara

Bloque 1 – Información personal

ENTREVISTADOR (E): ¿Qué formación tuviste y años de trayectoria y experiencias en tu rubro?

JAIME CLARA (JC): Yo soy egresado de la tercera generación de la Católica, en realidad empezó siendo Instituto de Filosofía, Ciencias y Letras en el 83', la Católica fue en el 85', yo egresé en el 87', me licencié en el 91', porque estaba trabajando, entonces no lo hice inmediatamente, trabajé en el área de comunicación organizacional durante casi 10 años a nivel de cooperativas agrarias; de niño y joven trabajé en la radio de San José, en Radio Centenario aquí en Montevideo, en el año 85' hice un verano aquí en Sarandí, trabajé en comunicación organizacional en la Católica, asesoré a varios dirigentes políticos: Hugo Batalla, Álvaro Ramos, Ministerio de Ganadería en general, Álvaro Ramos canciller, Pablo Mieres, trabajé en Radio Sarandí en el 96' y 97', después me fui al canal 4, hice el informativo de la mañana 4 años y después vuelvo acá a Sarandí en el 2001 hasta ahora. Escribo sobre caricaturas, soy un atrevido dibujante y ta.

Bloque 2 – Asesoría

E: ¿Qué opinión le merece la asesoría que recibieron cada uno de los candidatos de los partidos FA, Nacional, Colorado y PI en las elecciones pasadas?

JC: En principio, no puedo opinar sobre la asesoría que recibieron porque no sé qué asesoría recibieron, tendría que saberlo y eso tiene que ver con cómo manejamos nuestro trabajo, qué objetivos se plantearon en función de eso hay que ver el resultado; es decir, si tú me decís la asesoría del FA fue ¿ganar el gobierno o crecer? Si era crecer no les fue bien, ganaron el gobierno, entonces fue exitoso, pero como no sé qué objetivos se plantearon no puedo opinar sobre eso. Me consta que el objetivo de Pablo Mieres era llegar al senado, no llegó al senado, pero capaz la asesoría sí fue buena. No confundamos la campaña con la asesoría. Electoralmente no funcionó la campaña del PI, pero logró una visibilidad y durante los últimos años, parte de los cuales tengo algo que ver, lo que se fijaba el PI era estar y participar en los medios yo creo que fue muy buena. Si vos miras al PC no me cabe la menor duda que haya sido el que haya sido el objetivo le fue bien en todo y al PN creo que le fue mal en todo, pero no se los objetivos, el primer pantallazo es ese.

E: Ahora, como simple espectador, como uno más del electorado uruguayo ¿qué opinión te merece a nivel de imagen de campaña, de movidas, de respuestas, de crisis cada uno de los partidos?

JC: Yo hablo como un asesor y trato de transmitir la tarea del asesor, pero no necesariamente la tarea de un asesor se transmite en la campaña. Mi trabajo hasta el momento ha sido de asesorías personales a nivel de candidatos o de jerarcas. Yo les decía ponete la corbata y eso se ve a nivel de imagen, pero plasmar la estrategia política a nivel comunicacional no

siempre se ve en la imagen, entonces hay que ser muy cuidadoso a la hora de evaluar una asesoría en comunicación a través de productos comunicacionales. No quiero yo confundirme tampoco. A mí por ejemplo, la campaña de los intendentes del PI a mi me encanta ese ¿por qué no? me parece brillante y es un trabajo de agencia, seguramente los asesores han tenido mucho que ver, pero yo no sé exactamente qué le están diciendo los asesores a Mariela De Marco para obtener más votos; pero lo que yo estoy viendo es una campaña publicitaria elaborada por una agencia, entonces no quiero entramparme en la confusión, yo quiero defender al asesor, porque el asesor es el intermediario con la agencia, es el que tiene que traducir la estrategia política, los deseos del candidato, de los dirigentes, de sector a la agencia. Cuando hablo de asesor, hablo de asesoría en realidad, al equipo. A mí me gusta el concepto de asesor porque participa de la estrategia política del candidato aportando la visión comunicacional; el publicista hace campaña y sale por los medios, el asesor no es vocero, participa de un grupo de discusión, de mateadas con el candidato o de comandos de campaña, da su visión como comunicador, esas cosas hace. No necesariamente el asesor se fija objetivos, y vos el éxito lo manejas por metas cumplidas.

E: ¿Cuál fue la campaña más exitosa en su conjunto?

JC: Por ejemplo, el PI está muy bien asesorado, le hagan más caso o no, tiene muy clara una estrategia de estar presente en los medios siendo un partido pequeño. No cumplió con el objetivo de senado pero duplicó la banca, entonces yo creo que el éxito de una asesoría lo puedes medir si la gestión política es una gestión exitosa y la gestión política engloba todo. Pensémoslo en el tema de gobierno, los asesores en comunicación de Vázquez estoy seguro que marcaron muchísimo las acciones políticas, pero los resultados de una asesoría en comunicación es el resultado de una buena gestión política en general; entonces la asesoría no la puedes evaluar, una campaña si porque es de medios y evaluás más o menos imagen.

E: ¿Qué grado de influencia piensa que tienen los asesores en los candidatos y en los resultados de la campaña?

JC: Deberían tener mucha, pero de todos modos creo que cada vez tienen más y se le nota de aquí a Pando a Bordaberry, Larrañaga me consta que en su momento los escuchó mucho, pero a veces hay que ver si el asesor tiene mucha sintonía con los intereses políticos personales del candidato, entonces vos me servís en tanto yo llegue, si no llego, fracasé y tenés que ver hasta dónde. Los políticos de vieja guardia no sé si los escuchan tanto, creo que Mujica por más innovador que sea es de la vieja guardia.

E: ¿Qué profesionales o no profesionales cree que deberían estar en el equipo de asesoría?

JC: Tiene que tener un par de buenos periodistas de trabajo, editor de política de un diario, confío en el trabajo técnico de los periodistas, más que en la camiseta, porque lo otro se transforma en un trabajo de militancia y con eso no estoy de acuerdo; integraría obviamente a un publicista o un marketinero; un sociólogo; un cientista político; y un especialista en opinión pública, creo que esa sería una óptima asesoría en comunicación, tengo mis

dudas, pero capaz también pondría a un psicólogo político como es Fernando Alonso.

E: Un poco ya contestaste esta pregunta, pero ¿consideras que los candidatos más añosos son refractarios a la asesoría? ¿Por qué?

JC: Sí porque se guían mucho por la intuición, que no quiere decir que sea malo, les puede ir muy bien, pero a veces es otra sintonía, cuanto más tradicionales son más reacios son, pero también con respecto a cómo manejan el partido, seguramente te hablan de tener una comisión de propaganda en vez de agencia de publicidad, ese tipo de cosas.

E: Si pudiera sugerirle algo a los políticos en términos de cómo gestionan sus campañas, ¿qué les diría?

JC: Que formen un equipo de asesores en comunicación con todos estos profesionales, que confíen en los técnicos que se prepararon para eso y que crean que eso es un buen complemento. Yo parto de la base que una campaña política es todo, están siempre en campaña, siempre hay que estar evaluando este tipo de cosas, entonces que confíen en que la asesoría en comunicación va de la mano de la gestión política. Y que no crean que la gestión política está sola y cuando quieren va y viene un comunicador, una asesoría, que es una cosa que va junto, y si el camino lo hacen juntos, entonces el resultado va a ser mejor.

Bloque 3 – Cambios de equipos de asesores y electorado

E: ¿Observas cambios en cuanto a la conformación de los equipos de asesores en los pasados 10 años?

JC: Sí, se está cada vez tecnificando más, noto más profesionalización sin dudas y más que verlo en colegas asesores en comunicación, lo notás en la presencia de las nuevas tecnologías, está clarísimo, que el Quki tenga que salir a contar como es su página en Internet y confiar en todo eso, o el propio Astori haciendo una campaña desde su casa por Internet o Mujica con el “Pepe tal cual es”, eso te demuestra que los tipos tuvieron que rendirse ante las evidencias de las nuevas tecnologías. Mira los mensajes de texto, la convocatoria que tuvieron en la rambla, fue impresionante.

E: ¿Y cambios en el electorado en este último tiempo?

JC: Creo que es una cosa dinámica, o sea que cambios siempre hay, eso está claro, el electorado no es un bloque, está también adaptándose a las nuevas tecnologías, un ejemplo son los mensajes de texto para la caravana del FA en la rambla y esto muestra que hay cambios en la forma de comunicarse y entonces hay cambios en la forma de recepción. Hay cambios porque el FA bajó, yo lo que siento es que hubo mayor atención a los perfiles de los dirigentes políticos, no quiere decir que haya habido mayor información de las propuestas, no tuvo claro si hubo más información, intuyo que no, creo que hubo más cartas de crédito o más rechazos.

E: ¿A qué se le puede atribuir la baja de votos del FA si hasta ahora lo único que hacía era crecer?

JC: Y porque la gente se dio cuenta de que había algo de Mujica que no gustaba o no le gustaba que Astori fuera segundo; evidentemente la fórmula Mujica – Astori no gustó tanto como Vázquez – Nin y lo dicen los números.

Bloque 4 – Nuevas tecnologías

E: ¿Qué papel le atribuiría a las nuevas tecnologías y medios alternativos en las campañas de nuestro país en las elecciones pasadas?

JC: La presencia de Internet se multiplicó no se por cuánto, en las del 2004 no había nada, salvo tímidas páginas no actualizadas; ahora pasó a ser una herramienta cotidiana, para mí fue impresionante, la mensajería de texto para mí fue impresionante; yo sugiero en el libro que comparada con otras realidades como EEUU, fue una herramienta aún desaprovechada, pero creo que tuvo lo justo en el momento justo, me llamó la atención la rapidez de muchos en asumirlo como algo cotidiano.

E: Ahora, ¿crees que estuvieron en Internet porque hay que estar y no sabemos bien para qué, o hubo gente que tuvo estrategia y un objetivo claro?

JC: No, no fue tan analizado, era una herramienta más, hay que estar en Facebook, salvo Astori que fue su única herramienta para conectarse con el mundo exterior por su enfermedad. Ahora con Mujica te dabas cuenta de que no era él el que escribía, era una forma de dar línea política. En el caso del Quki quiso utilizarlo como una herramienta más, para Bordaberry fue fundamental, creo que fue el que más inteligentemente lo usó. Daisy Tourne utilizó el Facebook inteligentemente, erró en algunos de sus mensajes, pero estaba dando línea política desde allí. Hay que destacar la apertura o resignación de muchos para aceptar esas nuevas tecnologías, no sé después de las elecciones cómo se están aprovechando, estamos a una semana de las elecciones municipales y me da la sensación de que no le están dando pelota y entonces te das cuenta que no aprendieron nada, y eso que tienen mucho menos dinero, tendían que aprovechar mucho más eso.

Bloque 5 – Aporte de su área de estudio: comunicador organizacional

E: ¿Cuál es el aporte que le da o daría su área de estudio a un equipo multidisciplinario de asesores de un candidato?

JC: Que la comunicación es una parte fundamental de la gestión política y cuando digo esto no estoy hablando de una campaña, estoy hablando de la vida política; que la comunicación es fundamental para afuera y para adentro del partido, eso supone tener una buena gestión en comunicación en forma permanente entre elecciones, si haces una buena gestión hacia fuera y hacia dentro del punto de vista organizacional, vas a tener partidos políticos más dinámicos, entonces no abrís un comité para las elecciones y lo cerrás cuando terminás. Lo nuevo, lo que tenemos que meter ahora que terminaron las elecciones es justamente preparar a los partidos de cara a las elecciones que vienen, generando partidos fuertes en comunicación, vale decir, en gestión política. Por supuesto que nadie lo va a hacer.

E: ¿Crees que es un tema de plata o de cultura?

JC: De cultura y de plata, pero claro que es de cultura. ¿Qué partido que perdió las elecciones va a decir vamos a trabajar desde ahora? Como periodista yo deseo que haya más asesores porque voy a tener la posibilidad de tener interlocutores válidos ante los dirigentes.

E: Muchas gracias Jaime.

Contextualización de la campaña de Barack Obama¹

Toda la campaña en sí fue una innovación constante, basándose en tres lecciones básicas: presentarse en todos los Estados (desafiar a todos los oponentes donde sea posible); buscar al público indeciso y descontento; y enfocar las donaciones a bajas cantidades, pero de mucha gente (consiguió 750 millones de dólares -McCain 360 millones-, y el 67% fueron online).

Temas clave y de éxito en la campaña:

- Campaña totalmente integrada, con las TIC (Tecnologías de información y comunicación) como concepto organizativo
- Las acciones online se trasladaban offline, al vecindario, buscando contactos personales, comodidad, confianza en vecinos, familiares y amigos
- Una marca y un diseño consistente y coherente
- Repeticiones del mensaje

Cada simpatizante tenía una herramienta de potencial ciberactivismo: MyBarackObama.com, con dos millones de perfiles creados y 35.000 grupos de voluntarios creados. Entre todos, se crearon 200.000 eventos y 400.000 posts sobre Obama.

En resumen, Rafah Hafoush nos indica que ha podido extraer siete lecciones de la campaña de Obama:

1. Redefinir el compromiso de la ciudadanía
2. Convertir a públicos que no votaban.
3. Facilitar comportamientos preexistentes.
4. Acciones correctas en el activity index de MyBO
5. Personalización de la misión
6. Más poder a la co-innovación
7. Abrazar lo inesperado

¹ Material extraído de: Peitybi, Xavier. "Lecciones de la campaña de Barack Obama". *Comunicación electoral*. <<http://comunicacionelectoral.wordpress.com/2009/05/23/lecciones-de-la-campana-de-barack-obama/>> (16/11/2010)

Contextualización del Plan Ceibal²

“En diciembre del año 2006, el Presidente Tabaré Vázquez anunció que se pondría en marcha el Plan Ceibal y que con él, cada alumno y cada maestro de las escuelas públicas de todo el país recibirían de forma gratuita una computadora portátil.

Ese fue el puntapié inicial de este ambicioso proyecto socioeducativo, que pone a Uruguay a la vanguardia en la reducción de la brecha digital, la inclusión y la equidad en el acceso a la educación.

Los niños de la escuela de Villa Cardal, situada en el departamento de Florida, fueron los primeros en recibir las 150 máquinas donadas por la organización One Laptop per Child (OLPC), que iniciaron esta cruzada. Y así, de un día al otro, Villa Cardal, un pueblo de menos de 2.000 habitantes, al que los diarios llegan con tres días de atraso, pasó a integrar las ediciones de las cadenas internacionales de noticias, como CNN, de diarios como el Miami Herald y de sitios web en italiano, chino, inglés y japonés.

Dividido en cuatro fases, el Plan Ceibal buscó primero instalarse en todo Florida, luego expandirse a los demás departamentos del interior y, en 2009, llegar a la capital, Montevideo. En tiempo y forma y superando las complicaciones obvias de una empresa semejante, se cumplió el cronograma y hoy, maestros y alumnos de todas las escuelas públicas del país cuentan con su computadora portátil.

Su nombre, Ceibal, es el acrónimo de "Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea" y representa además al símbolo del país, su flor nacional: el ceibo. Como señaló el presidente Vázquez en el acto de presentación del plan: “hubo que hacer –lo voy a confesar– malabarismos para encontrar qué podíamos hacer para que “Ceibal” se transformara en una sigla, bueno y ahí está. (...). Esto quiere decir una computadora para cada niño y la misión es equiparar tecnológicamente a todos los niños en nuestro Uruguay”.

El Plan es desarrollado conjuntamente por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la Administración Nacional de Telecomunicaciones (Antel), la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), al que, mediante un decreto de Presidencia, le fue encomendada la implementación técnica y operativa del proyecto.

La iniciativa se inscribe, en lo interno, en el Programa de Equidad para el Acceso a la Información Digital (PEAID) y, a nivel internacional, en el

² Material extraído de: “Historia”. *Plan Ceibal*.

<http://www.ceibal.org.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=45:historia&catid=35:acerca-del-plan&Itemid=64> (11/11/2010)

trabajo llevado adelante por la organización One Laptop Per Child, nacida al influjo del científico estadounidense Nicholas Negroponte.

“Es un proyecto educativo, no un proyecto de laptops. Si podemos hacer que la educación sea mejor -particularmente en primaria y secundaria- el mundo será mejor.” Ésas fueron las palabras de Negroponte en el Foro Económico Mundial de Davos, en 2005, que dieron inicio a esta revolución de la educación*.

Años de desarrollo y mejoras por parte de OLPC dieron origen a las XO, las computadoras portátiles que, desde 2007, se entregan a los niños de varios países del mundo. Bajo costo, software libre y resistencia al trato de los pequeños, eran condiciones indispensables para que las máquinas llegaran a sus destinatarios. Todo este trabajo contó con el apoyo técnico y económico de varios gigantes de la industria como Google, AMD, Red Hat, News Corp y Brightstar”.

(* Si bien la idea de entregar una computadora a cada niño tenía más de 40 años (con las teorías del sudafricano Seymour Papert), fue en 2005, en el Foro Económico de Davos, donde al influjo de Negroponte el proyecto cobró mayor trascendencia y se creó oficialmente el proyecto OLPC.

Contextualización de las declaraciones del libro sobre José Mujica: “Pepe Coloquios” de Alfredo García

Reseña del libro³

Ex guerrillero, vulgar, desaliñado, ignorante, contradictorio, peligroso... Héroe, genial, coherente, sabio, sencillo, confiable... Estas y muchas más son las definiciones que permanentemente le son adjudicadas a José Mujica, popularmente conocido como el Pepe. Sin dudas es el político con mayor presencia en los últimos años en todos los medios masivos de comunicación. Hombre de respuestas rápidas y frases explosivas que hacen las delicias de los informativistas. ¿Pero cuál es su verdadero pensamiento? ¿Qué ideas y qué utopías tiene? En busca de respuestas a estas interrogantes, el autor mantuvo durante cuatro meses, largas charlas, mano a mano, con el hombre detrás del personaje. No hubo temas prohibidos, no existieron límites ni exigencias, se habló en libertad y con franqueza. La conversación, a veces ordenada y otras muchas caótica, refleja las preocupaciones y los razonamientos de un hombre que mantiene intacta la curiosidad del niño, la sabiduría del campesino y el sentido común del veterano que ha vivido unas cuantas peripecias. Este libro es un viaje al interior de la cabeza de un potencial presidente uruguayo, que nos muestra sus sueños y obsesiones, sus angustias y proyectos, sus desvelos e ideales. Intégrese a la rueda, tómese un mate, súmese al coloquio con el Pepe.

Comentario del portal Observa.com.uy⁴

Nada más atractivo en tiempos electorales que un libro con declaraciones polémicas que tenga como protagonista a uno de los candidatos a la Presidencia. Y si el personaje en cuestión es José Mujica, el resultado puede ser un éxito. Así lo experimentaron varias librerías de Montevideo que este viernes ya no tienen en stock el libro *Pepe Coloquios* del periodista Alfredo García. La controversia que se generó por las declaraciones del candidato oficialista sobre Argentina, publicadas en ese libro, hicieron que las ventas se dispararan.

³ Material extraído de: “Reseña”. *Geo libros*.

<<http://www.geolibros.com/verlibro.asp?id=86188&idcat=47&idsubcat=58&idarea=168>> (16/11/2010)

⁴ Material extraído de: “Pepe coloquios se vende como pan caliente”. *Política-Actualidad Observa*. <<http://www.observa.com.uy/actualidad/nota.aspx?id=85927>> (16/11/2010)

Contextualización de declaraciones polémicas del candidato Lacalle

Lacalle y su motosierra⁵

Debemos reconocer que el candidato presidencial del Partido Nacional ha sido muy franco y claro. Luis Alberto Lacalle declaró hace unos días que si resulta elegido Presidente de la República, le gustaría entrar al gobierno con una motosierra para cortar el gasto público.

La declaración, quizás un tanto inusual en nuestro debate político, marcó un grado de contundencia, como para que ni el más desprevenido pudiera albergar la más mínima duda acerca de su voluntad. Lacalle, en caso de asumir, piensa entrar al gobierno pisando fuerte, con una motosierra en sus manos, para atacar el gasto del Estado.

Lacalle no está pensando en corregir selectivamente algunos aspectos del gasto, establecer recortes puntuales o aplicar soluciones graduales. Nos queda claro que no. No es esa la intención. Nada de pequeñeces ni tibiezas. Él quiere entrar a Casa de Gobierno con una motosierra, una herramienta poderosa para cortar y derribar, de una y al bulto, para que en muy poco tiempo no quede nada en pie.

Mujica vive en "un sucucho" y "una cueva", afirmó Lacalle⁶

El candidato presidencial del Partido Nacional, Luis Alberto Lacalle, calificó de "cueva" y "sucucho" el lugar donde reside el candidato presidencial del Frente Amplio, José Mujica. Lacalle utilizó esas expresiones el viernes en un acto con jóvenes realizado en la localidad de Zapicán.

Candidato Lacalle. Lo dijo el viernes en Lavalleja ante un grupo de jóvenes. Lacalle se refirió a las afirmaciones de Mujica, sobre que no sabía que iban a publicarse sus conversaciones con el periodista Alfredo García en el libro "Coloquios", pero las hizo extensivas a la entrevista de La Nación. Cabe señalar que Mujica nunca dijo que no sabía que se iba publicar la entrevista del diario argentino, y que por el contrario la reprodujo íntegra en su sitio web "www.Pepetalcuales".

⁵ Material extraído de: Micheliní, Rafael. "Lacalle y su motosierra". *La República*. <<http://www.larepublica.com.uy/contratapa/374130-lacalle-y-su-motosierra>> (16/11/2010)

⁶ Material extraído de: "Mujica vive en 'un sucucho' y 'una cueva', afirmó Lacalle". *La República*. <<http://www.larepublica.com.uy/politica/381451-mujica-vive-en-un-sucucho-y-una-cueva-afirmo-lacalle>> (16/11/2010)

Contextualización spot publicitario de Lacalle

Uruguay: candidato a presidente retira el "spot del llanto" y abre juicio a publicista argentino.⁷

El Partido Nacional dijo que fue engañado con los avisos clonados de una campaña electoral bonaerense y decidió no emitirlos más en la televisión uruguaya. Podrían iniciarse acciones legales contra Ramiro Agulla, el mega asesor que le vendió a Lacalle las piezas televisivas. El comando de campaña del Partido Nacional decidió en la tarde de ayer no emitir más "por ningún medio" los dos avisos clonados de la campaña de Francisco de Narváez y que publicistas argentinos de la agencia de Ramiro Agulla les vendiera como originales a la fórmula Lacalle-Larrañaga.

Se trata de los dos cortos en los que aparecen las voces y en algunos casos también las imágenes de Luis Alberto Lacalle y Jorge Larrañaga acompañadas con secuencias de rostros de diferentes personas simulando escuchar emocionados sus discursos a través de la radio.

Las imágenes de los dos comerciales en cuestión son las mismas que la agencia de Agulla utilizó hace seis meses atrás en la campaña electoral por la gobernación de Buenos Aires para el cliente Francisco de Narváez. Los publicistas argentinos hicieron una nueva edición de aquel comercial de De Narváez, le anexaron las imágenes de Lacalle cuando hizo aquel discurso del 25 de octubre a la noche en las puertas de la sede del directorio nacionalista, una nueva cortina musical, y se las ofrecieron a los integrantes del comando electoral blanco. Incluso, y aunque nadie llegó a verlo salvo algún ojo avizor, en los spots vendidos a la fórmula blanca había secuencias en que aparecían, detrás de los personajes, imágenes de los clásicos ómnibus porteños y de escenarios típicamente bonaerenses.

Fuentes del Partido Nacional señalaron anoche a este diario que "nosotros confiamos en la propuesta, nos encantó cuando la vimos y nunca nos imaginamos que eran copias de otra campaña. Los comerciales provenían de una agencia de gente muy profesional y reconocida y por ello la sospecha de que era un plagio nunca existió por nuestra parte".

Es muy probable también que desde el Partido Nacional inicien acciones legales ante los responsables de la agencia Cielo, propiedad de Ramiro Agulla, por entenderse que actuaron de "mala fe" al comercializar dos piezas publicitarias plagiadas por ellos mismos.

⁷ Material extraído de: "Uruguay: candidato a presidente retira el 'spot del llanto' y abre juicio a publicista argentino". *Causa Abierta*.
<<http://causaabierta.com.uy/index.php/200911185044/Informaci%C3%B3n-General/uruguay-candidato-a-presidente-retira-el-qspot-del-llantoq-y-abre-juicio-a-publicista-argentino.html>> (16/11/2010)