

*Cuadernos de*  
**CAPACITACIÓN  
ELECTORAL**

# **CAMPAÑA DE TIERRA**

## FIDELIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN ELECTORAL

**SHEYLA DALLMEIER / RAFAEL ANDRÉS ARBELÁEZ**



EL  
**PARTIDO**  
DE **MÉXICO**

**IRI**  
INSTITUTO  
REYES HERÓLES







**CAMPAÑA DE TIERRA**  
FIDELIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN  
—————ELECTORAL—————

COLECCIÓN  
CUADERNOS DE CAPACITACIÓN ELECTORAL

**SHEYLA DALLMEIER / RAFAEL ARBELÁEZ**

# **CAMPAÑA DE TIERRA**

FIDELIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN  
ELECTORAL



EL  
**PARTIDO**  
DE **MÉXICO**



*Cuadernos de*  
**CAPACITACIÓN**  
**ELECTORAL**

**Alejandro Moreno Cárdenas**

Presidente del CEN del PRI

**Alma Carolina Viggiano Austria**

Secretaria General del CEN del PRI

**Lázaro Jiménez Aquino**

Presidente del Instituto Reyes Heróles

Primera edición: 2020

ISBN: 978-607-98995-0-9

© INSTITUTO REYES HEROLES  
Insurgentes Norte, 59, Colonia Buenavista,  
Alcaldía Cuauhtémoc, C.P.: 06539, CDMX

© PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL

Editor: Javier Sánchez Galicia  
Diseño gráficos y portada: Fabián González  
Diseño editorial y maquetación: Israel Hernández

Este libro fue realizado como parte de las tareas editoriales para las actividades específicas que lleva a cabo el Partido Revolucionario Institucional, de conformidad con lo dispuesto por el Reglamento de Fiscalización del Instituto Nacional Electoral.

Queda estrictamente prohibida su venta o reproducción para fines contrarios a los establecidos en el propio reglamento.

Hecho en México

# Índice

<b>Presentación de la colección</b>	<b>11</b>
<b>Presentación</b>	<b>13</b>
<b>Introducción</b>	<b>17</b>
<b>1. Tipo de Votantes</b>	<b>21</b>
<b>2. Campañas políticas</b>	<b>25</b>
<b>3. Campañas de tierra</b>	<b>29</b>
<b>4. Diagnóstico electoral</b>	<b>35</b>
4.1 Históricos electorales	35
4.2 Estudios cuantitativos	37
4.3 Meta electoral	38
<b>5. Estructura territorial</b>	<b>43</b>
5.1 Inventario de líderes y liderazgos	44
5.2 Estructura política partidista	46
5.3 Estructura ciudadana	47
5.4 Grupos operativos de trabajo (GOT)	48
5.5 Zonas de intervención prioritarias (ZIP)	49
<b>6. Estrategias de movilización y multiplicación</b>	<b>53</b>
6.1 Movilización por liderazgo político	54
6.2 Movilización ciudadana	58
6.3 ¿Movilización digital?	63
<b>7. Proceso de fidelización</b>	<b>67</b>
7.1 Actividades offline	67
7.2 Actividades online	74



<b>8. Auditoría y consolidación del capital político</b>	<b>81</b>
8.1 Medición del compromiso	82
8.2 Electoral Information Manager	85
<b>9. Funcionarios de casilla, representantes de partidos políticos y observadores electorales</b>	<b>89</b>
9.1 Representantes electorales (testigos)	90
9.2 Observadores electorales	92
9.3 Movilización del elector	101
9.4 Seguimiento del voto fidelizado	101
<b>10. Defensa del voto</b>	<b>107</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>111</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>115</b>



*Cuadernos de  
CAPACITACIÓN  
ELECTORAL*

**CAMPAÑA DE TIERRA**  
FIDELIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN  
ELECTORAL

SHEYLA DALLMEIER / RAFAEL ANDRÉS ARBELÁEZ



## Presentación de la colección

---

Es evidente que los partidos políticos están en crisis en todas partes. Sobrevivir políticamente en un mundo de grandes desafíos y transformaciones requiere altas dosis de compromiso e inteligencia. Un partido como el Revolucionario Institucional debe repensarse y renovarse permanentemente para estar a la altura de los tiempos y mantenerse como una alternativa viable para los mexicanos.

Llegó la hora de asumir seriamente que México cambió y que nosotros, como partido, también debemos hacerlo. Hoy más que nunca tenemos que ser un partido moderno, cercano a la gente, un partido que ofrezca soluciones, un partido que conecte con los jóvenes y enarbore las demandas de las mujeres, un partido que fije posiciones progresistas e informadas sobre los grandes problemas nacionales y globales, tales como el Covid-19, el cambio climático, los derechos humanos, el medio ambiente, la inteligencia artificial, entre muchos otros.

El PRI siempre ha tenido claro que la política tiene que profesionalizarse. Eso nos diferencia de las demás opciones políticas. Nadie le ha apostado como nosotros a un proceso de actualización permanente, a la formación de liderazgos. Demos pasos importantes en la preparación de nuestros cuadros, con herramientas útiles para el análisis de los fenómenos

PRESENTACIÓN

políticos, sociales y electorales. Con ese propósito, nuestro partido, a través del Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles”, pone a disposición de sus militantes y simpatizantes, y del público en general, la presente Colección editorial “Cuadernos de Capacitación Electoral”.

Alejandro Moreno Cárdenas

PRESIDENTE DEL CEN DEL PRI

## Presentación

---

Pareciera que el confinamiento y la sana distancia, producto de las medidas sanitarias adoptadas por causa del coronavirus, cambiarán la forma de hacer campañas. Pareciera que el escenario de lucha electoral será el ecosistema digital y el contacto directo habrá quedado en el pasado. A mi parecer, nada sustituirá el contacto directo. Lo que viene para el 2021, y el tiempo que dure la distancia social, serán campañas híbridas que, con creatividad e innovación, combinarán las herramientas tecnológicas y las estrategias de movilización, fidelización y la promoción del voto.

Tal es el planteamiento de Sheyla Dallmeier y Rafael Arbeláez en el presente texto: el objetivo principal de una campaña es ganar la elección. Para ello, en la utilización de las herramientas de contacto directo, se debe tener claro ese propósito. Los contenidos no deben perder el componente emocional que otros medios de la campaña han agregado a sus producciones para persuadir a los electores sobre la propuesta del candidato. Las emociones se reafirman en el contacto directo con los electores. Y esa persuasión implica también convencer a los electores meta de que participen en los actos de campaña, coloquen propaganda en sus hogares y acudan a votar el día de la elección.

La movilización electoral es un programa especial destinado a lograr que los ciudadanos voten. Este programa ubica a los electores meta, dirige mensajes específicos para convencerlos y genera un sistema para comprometerlos a votar. Las

campañas electorales se ganan en tierra, o sea, en la calle, con estrategia y votos. La estrategia es la guía que rige toda la campaña, por ello debe ser diseñada con base en los resultados electorales anteriores e investigación confiable, tanto cualitativa como cuantitativa, en un análisis minucioso que contraste los distintos contextos políticos, sociales, económicos y culturales.

Para obtener votos, se debe recurrir a distintos recursos, por aire, tierra y *online*; pero la eficiencia de la comunicación *online* se logra cuando aterriza *offline*, cuando el ciudadano acude a votar. Por tanto, la principal pregunta que debe hacerse un estratega político o un candidato es: ¿cuántos votos se necesitan y dónde están? Para encontrar la respuesta, es necesario definir y diseñar un plan estratégico de campaña que establezca la estrategia rectora, los objetivos y las tácticas que deben seguirse para ganar la elección. En este plan se describe el ritmo, la periodicidad, así como los sistemas de control necesarios para su correcto funcionamiento.

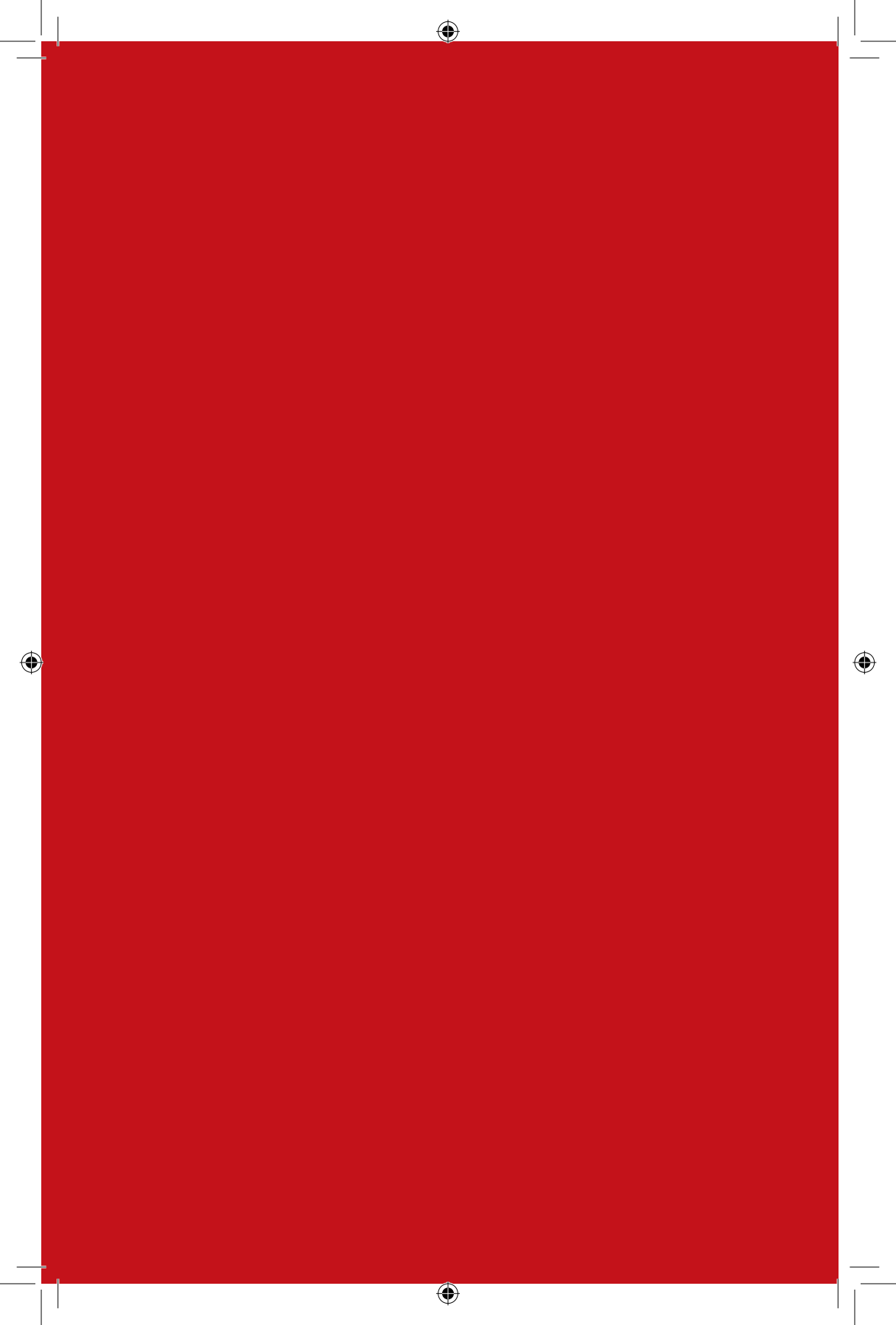
Existen elementos estratégicos que deben ser considerados al realizar una campaña en tierra: el partido y el candidato deben caminar bajo la misma estrategia; se debe conocer el territorio mediante la focalización y mapeo de zonas prioritarias y estratégicas, para determinar la agenda y calcular el impacto en la campaña; se debe formar un equipo profesional multidisciplinario; contagiar la alegría y mantener el ánimo al día de la elección. Y todo eso se logra con una comunicación constante con los electores, personal y directa.

La colección Cuadernos de Capacitación Electoral integra este tema con el fin de reunir los principales aportes y experiencias de especialistas en la materia electoral, indispensables para proveer una adecuada formación, tanto teórica como práctica, para todos los interesados en la comunicación política. Con este esfuerzo editorial, el Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles” cumple sus objetivos centrales: contribuir a la formación política de los mexicanos, en general,

y a la capacitación de los profesionales de la política, ya sean consultores o cuadros partidistas, en particular. Agradecemos al presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional, Alejandro Moreno Cárdenas, por su apoyo decidido para impulsar esta nueva colección editorial, que se suma a muchas otras empresas culturales realizadas por el PRI.

Mtro. Lázaro Jiménez Aquino  
Presidente del Instituto de Formación Política  
“Jesús Reyes Heróles”





## Introducción

---

Las campañas políticas contemporáneas destinan una gran parte de sus recursos, humanos y económicos, a la creación de un personaje creíble y atractivo, con un discurso consistente y calculado que se identifique con las ilusiones y los anhelos de los electores. Las consideraciones estéticas y retóricas ocupan la mayor parte de la agenda del equipo al inicio de la campaña. Muchos piensan que el éxito en una contienda electoral depende de la elección de un color, un adjetivo en el eslogan o la camisa que lucirá el candidato en las fotografías.

Hoy, cuando el mundo aún no se repone de las consecuencias de una inimaginable pandemia, múltiples campañas políticas y candidatos suponen que “la nueva normalidad” traerá consigo otra forma de hacer política, de acercarse al elector y de lograr el voto. Esto no es del todo cierto. La política y las campañas se construyen a partir de emociones que nacen de relaciones humanas y se materializan en un acto real —no virtual— como es depositar el voto en una urna.

Las redes sociales, el *big data* y la virtualidad tienen potentes herramientas para comunicar y publicitar las propuestas entre audiencias específicas. Pero, por poderosas que estas sean, el factor humano, sus emociones y el contacto directo son irremplazables.

Las campañas políticas han sido, son y serán la construcción de redes humanas, integradas por ciudadanos reales que se “enamoran”, votan y eligen. Pensar que una campaña es únicamente un asunto de discurso, imagen y publicidad, es pensar en media campaña, o menos.

El verdadero desafío tiene que ver con la capacidad de contactar, uno a uno, a un gran número de electores, convencerlos, fidelizarlos y lograr su voto efectivo. Solo así una campaña cobra verdadero sentido y deja de ser un juego de azar.

La estrategia de movilización es entendida en algunos lugares de forma equivocada, pues la reducen sencillamente a la logística de transporte durante el día electoral. De acuerdo con esta interpretación, quien contrata autobuses, taxis y motos resulta el “estratega” que, en teoría, garantiza la concurrencia a las urnas de una masa crítica de electores determinantes para el triunfo.

La movilización electoral no es transportar electores. La movilización es cautivar a los electores, lograr su activismo y compromiso como agentes multiplicadores, para que ellos mismos se movilicen y voten masivamente, convencidos y puntuales.

Planteamos la estrategia de fidelización y movilización electoral, como un proceso de conquista del ciudadano para convertirlo en elector y multiplicador de nuestra opción electoral. Esta acción se concreta en el voto efectivo, pero de ninguna manera se limita solo a ese hecho.

Por el contrario, el proceso de fidelización y movilización requiere tiempo, planeación y trabajo para lograr resultados exitosos. Las primeras fases de su implementación deben comenzar desde el primer día de campaña o incluso antes. Desde ese momento se debe contar con el respaldo absoluto del candidato y el compromiso de los miembros de la campaña en todos los niveles, pues de su convencimiento, compromiso y trabajo dependerá el éxito de esta actividad, también conocida como campaña de tierra.

Planteamos un modelo de campaña política que privilegie la consecución de resultados y el cumplimiento de metas a la usanza de la empresa privada, en donde cada acción o inversión tiene un retorno cuantificable, una ganancia. Y en


una campaña política esa ganancia no puede ser otra que los votos.

Una campaña que articule adecuadamente su publicidad y sus comunicaciones con una estructura político/territorial encargada de “vender la propuesta” o “evangelizar” a los electores según metas predeterminadas, es una campaña que eleva sustancialmente sus opciones de victoria.

La experiencia nos ha enseñado que el éxito de una estrategia de fidelización y movilización es directamente proporcional al grado de compromiso y dedicación de la campaña en su conjunto y de cada uno de sus miembros y simpatizantes. Este manual no es, ni desea, ser una guía única e infalible sobre el trabajo proselitista en la calle. Sencillamente queremos compartir una metodología exitosa que debe adaptarse al tipo de campaña que se pretenda, y a la idiosincrasia del lugar donde se implementará.

Las campañas que asumen el reto optimizan sus recursos, reducen sus debilidades y consolidan sus fortalezas. Asimismo, organizan su día a día en torno a la consecución estratégica de los votos que se necesitan. En esto radica el alma y el corazón de una campaña. De eso se trata este ejercicio.

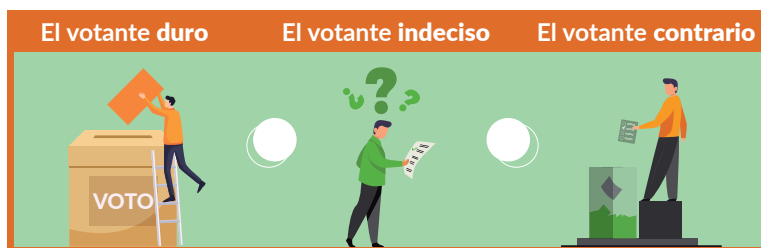




# **1** Tipo de **Votantes**

En términos generales, cualquier campaña apunta a la conquista de electores, pues solo a través de ellos y sus votos se puede lograr el deseado triunfo. Los principales autores en materia político-electoral coinciden en afirmar que existen tres tipos de electores:

- a) El votante duro. Es aquel que, incluso desde antes de iniciar la campaña, ya tiene definido su voto. Difícilmente algo puede hacerlo cambiar de opinión. En este caso, la campaña política tiende a reforzar su convicción.
- b) El votante indeciso. Es aquel que no ha tomado una decisión definitiva, bien por algún grado de apatía o porque nadie lo convence aún. Usualmente requiere de más y mejor información para definir su voto. Este tipo de votante es por lo general el principal objetivo de las campañas.
- c) El votante contrario. Es el voto duro de los contrincantes, por lo tanto, es poco probable que algo o alguien los haga cambiar de opinión. Es importante identificarlos para no desgastar la campaña en esfuerzos inútiles o excesivamente costosos.



Algunos autores manejan otras categorías, pero en esencia conservan las mismas características. Sánchez Galicia y Aguilar (2004), en su libro *Razones de voto*, nos hablan de cuatro categorías: a) el voto duro, constituido por electores con una alta probabilidad de votar por un mismo partido o candidato; b) el voto útil o volátil, integrado por electores que manifiestan simpatía por más de una opción electoral y se decidirán por factores que lo beneficien; c) voto en contra, correspondiente a electores que optarán por quien represente a la oposición a determinado partido o candidato que no les simpatiza, y d) voto abstencionista-oculto, compuesto por electores que a lo largo de la contienda no evidencian su intención de voto y al final tienen una alta probabilidad de abstenerse.

Dávalos (2013), en *Metodologías y estrategias para las campañas electorales*, plantea la existencia de un voto blando y de un voto posible. El primero se refiere a los votantes que inicialmente pueden estar inclinados por una opción, pero que pueden ser permeados por otras campañas y, en consecuencia, cambiar de parecer. El segundo define a quienes, en su condición de indecisos, pueden ser convencidos y persuadidos con una acertada campaña de comunicaciones. Para nuestros fines, ambas categorías entran en el voto indeciso o útil.

Guzmán (1992), en su *Manual de campañas electorales*, explica que cerca de 70% del electorado que no se abstiene, tiene su intención de voto definida antes de comenzar la campaña electoral. Esto significa que 7 de cada 10 electores estarían ubicados en las categorías de voto duro y voto en contra

o contrario, y el 30% restante sería susceptible de conquista a través de una campaña electoral planeada y estructurada. *A priori*, se podría pensar que son pocos, pero es clave recordar que, esencialmente, los objetivos de una campaña electoral son reforzar a los aliados o votos duros propios y conquistar a aquellos electores que aún no se deciden, o sea, los votos indecisos, útiles o volátiles.

En términos generales, las campañas están orientadas a promover una opción electoral. Así, con estrategias definidas, mensajes claros, públicos segmentados y publicidad creativa, aspiran a reforzar el voto duro, conquistar al indeciso y neutralizar o desmotivar al contrario. En lo que nos atañe —la fidelización y movilización electoral—, la estrategia apunta básicamente a reforzar el compromiso del voto duro y, a través de este, conquistar a una parte de los indecisos hasta lograr fidelizarlos con la causa propia.







## 2 Campañas políticas

La definición más aceptada de campaña electoral plantea que es un conjunto de actividades que se diseñan con el fin de reforzar o cambiar las preferencias electorales o políticas en una zona geográfica específica y durante un periodo de tiempo determinado, con el fin de que la población objetivo termine votando por un partido o candidato particular.

Ahora bien, los expertos coinciden en dividir las campañas políticas en dos grandes áreas: aire y tierra. Más recientemente, gracias al auge de internet y las redes sociales, algunos han incluido una tercera área que tiene que ver con el ecosistema digital.

La campaña de aire se refiere a todos los elementos que están orientados a transmitir una imagen y un mensaje de un candidato o partido frente al elector. A ellas pertenecen la publicidad y el mercadeo masivo. Por otro lado, aparece la campaña de tierra que contempla todos los esfuerzos de contacto directo, fidelización y movilización del elector, desde pequeñas reuniones hasta eventos masivos. A esta última pertenece el mercadeo de relaciones, o *one to one*, donde prevalece la relación el elector.

Dando un paseo muy fugaz por la organización de las etapas de una campaña política moderna, esta debería contemplar varias fases, entre las cuales destacan:

- a) **Fase de investigación.** En esta fase, previa al inicio de campaña, se debe estudiar a fondo el territorio donde se llevará a cabo la elección para conocer su problemática, el nivel de conocimiento y aceptación de cada uno de los candidatos y los anhelos de los electores, entre otras variables. Una acertada investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, permite construir un discurso sólido y cercano a la gente, y concentrar los esfuerzos de la campaña en aquellos lugares o nichos en donde hay mayores posibilidades de encontrar respaldo popular. Es decir, minimiza el margen de error a la hora de determinar la estrategia general y las tácticas de la campaña.
- b) **Fase de presentación.** Después de obtener un “mapa” completo y realista de las condiciones en las que iniciará la campaña, comenzará la fase de presentación. Ella debe darse incluso en candidatos o partidos con altos niveles de conocimiento. Es vital que los electores sepan quién es el candidato, de dónde viene y cuál ha sido su trayectoria. De igual manera, en el caso de un partido, es clave recordar su historia y sus ideales. El ritmo y duración de esta fase se debe ir ajustando conforme a los resultados que arrojen las investigaciones o, en todo caso, a la dinámica propia de la campaña. Es posible que esta etapa se traslape con la denominada fase de argumentación.
- c) **Fase de argumentación.** En esta fase es preciso hacer llegar a los electores todos los argumentos e *insights* necesarios para convencerlos o reforzar la percepción de que se cuenta con la mejor propuesta. La argumentación debe estar basada en un riguroso estudio de opinión multivariable que determine segmentos bien delimitados de la población. Esto con el fin de ajustar el mensaje y tocar las fibras emocionales del público objetivo, a modo de lograr la máxima

- identificación con las propuestas. Esta es la fase de mayor extensión en la campaña y la que debe mover la intención de voto en las encuestas.
- d) **Fase de exaltación.** Esta es la fase de la campaña en la cual se debe imprimir mayor emoción. En ella, el elector debe quedar convencido de votar por el candidato, transformándose además en un agente multiplicador de su mensaje. En esta etapa se consolidan los acuerdos políticos, se llevan a cabo los cierres de campaña y se genera la atmósfera que promueve al candidato propio como el mejor candidato posible, consolidando así una sensación de optimismo y triunfo.
- e) **Día D.** Esta etapa no se refiere exclusivamente al día de la elección, sino a todas las actividades de preparación y logística en torno a las expectativas y éxito del día electoral. Incluye también el proceso de defensa del voto, indispensable para garantizar la victoria en cualquier proceso electoral. La organización, planeación y seguimiento de esta fase es determinante para el éxito o fracaso de toda la campaña. Más adelante ahondaremos con detalle en estos importantes puntos.







## 3 Campañas de tierra

La estrategia de tierra en una campaña electoral es, y debe ser, el corazón de la campaña misma. Tiene el enorme cometido de capitalizar todos los esfuerzos comunicacionales y publicitarios para convertirlos en electores reales y comprometidos. Su misión es materializar los porcentajes de las encuestas en hombres y mujeres con nombres y apellidos, con deseos y anhelos, y con compromiso y lealtad hacia la campaña.

La estrategia de tierra es todo el conjunto de acciones que busca ubicar, convencer, comprometer, multiplicar y llevar a las urnas comiciales a un grupo significativo de ciudadanos, para garantizar el triunfo electoral. Se implementa como una estructura comunicacional y logística jerarquizada. Se desarrolla a partir de criterios geográficos determinados para generar una base de datos sistematizada que se va alimentando, en medida que se expande el programa.

La estrategia de tierra debe estar íntimamente relacionada y sincronizada con la campaña de aire, es decir, con las estrategias de *marketing* y comunicaciones de la campaña. Se diseña para gestionar las relaciones directas con los electores y trasciende a los partidos, captando adeptos en diversos sectores: de opinión, organizaciones sociales, gremiales y de base que no tienen necesariamente, vocación política. Además, entre sus objetivos se encuentra organizar, multiplicar y

movilizar activistas y voluntarios para participar masivamente en la campaña y durante el día D.

Entre las actividades fundamentales de la estrategia de tierra se encuentran individualizar y proporcionar la ubicación exacta de cada elector, así como identificar geográficamente masas críticas de votantes. De esta manera se establecen contactos reales y efectivos con ellos. Igualmente, se deben incluir las actividades destinadas a la creación de un programa para el seguimiento y control de la votación el día de las elecciones. Esto con el consecuente desarrollo de una estructura comunicacional bidireccional, conforme a la cual cada elector tendrá una responsabilidad y un responsable, y será susceptible de ser monitoreado apropiadamente el día D.

Con el diseño de la estrategia de tierra se pasa de un enfoque de *marketing* político tradicional a uno de *marketing* político relacional, que es el tipo de mercadeo en el cual se privilegia la relación con el elector, hasta lograr su compromiso y voto efectivo. Ruiz Bujedo (2012) lo define de la siguiente forma:

“El marketing político de relaciones sería el proceso mediante el cual las organizaciones políticas (gobiernos, partidos, instituciones...) buscan, a través del establecimiento y explotación de las relaciones con todo aquel que consideran destinatarios de sus servicios (electores, ciudadanos, afiliados...) la satisfacción y lealtad de sus “clientes”, valiéndose del conocimiento, con el objetivo de lograr la rentabilidad política y social”.

Al generar una estrategia de tierra, lo que se persigue es llevar la campaña electoral al ciudadano de a pie, conquistarlo en el terreno, conociéndolo, ofreciéndole personalmente una solución a sus problemas; es atender al elector en persona, como individuo único, pero a la vez perteneciente a una comunidad.

El *marketing* político relacional será el hilo conductor de toda la estrategia de tierra, al punto de que, con cierto nivel de certidumbre, se pueda decir que cada elector conquistado se convertirá en un voto duro.

Con el paso del tiempo y gracias a la experiencia acumulada en múltiples campañas de todos los niveles en varios países, hemos desarrollado una metodología para el diseño de la estrategia de tierra. Esta contempla una serie de pasos que explicaremos a lo largo de este manual, pero se pueden resumir del siguiente modo:

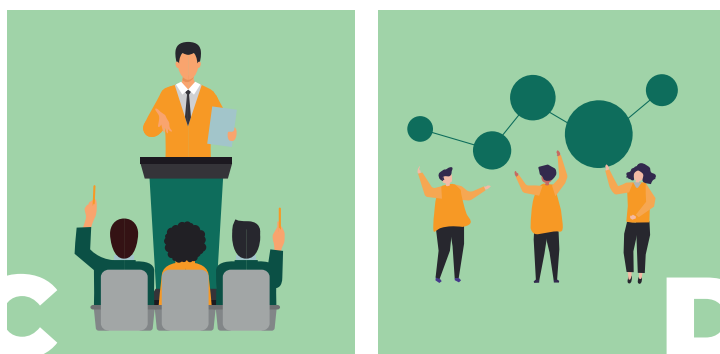
- a) **Estudiar el terreno.** La investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) es fundamental para el diseño de la estrategia de tierra, para su implementación y para la consecución de las metas planteadas.
- b) **Establecer una meta.** Una meta realista, ambiciosa, pero alcanzable será el norte en la estrategia de tierra.



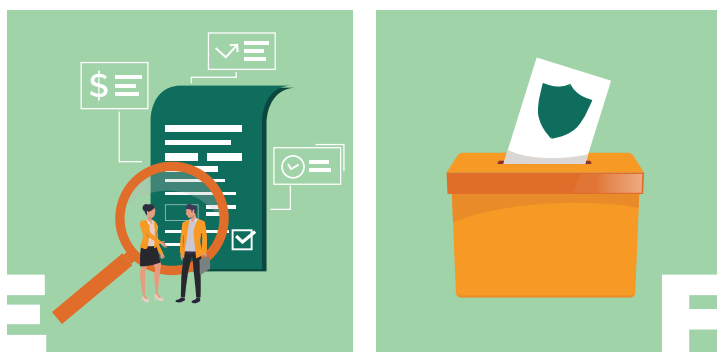
- c) **Estructurar un equipo de promoción del voto.** Las campañas necesitan promover una fuerte participación partidista o de simpatizantes del candidato, para formar equipos de militantes y voluntarios que desarrollen las actividades de conquista de votos.
- d) **Creación de vínculos emocionales con causas externas.** Cuando más allá de la estructura política del



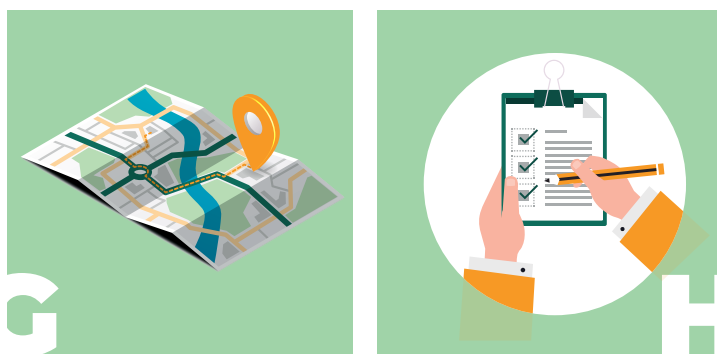
candidato o del partido, la campaña aspira a lograr simpatizantes de ciertas causas (políticas, sociales, culturales o medioambientales) con un tinte más cívico, se debe contemplar el establecimiento de vínculos con los adherentes, mediante abundante argumentación. Ello tiene la finalidad de enganchar emocionalmente al elector con la campaña y convertirlo en un ciudadano comprometido y agente multiplicador.



- e) **Seguimiento, evaluación y auditoría del trabajo.** El seguimiento riguroso del cumplimiento de metas, avances y obstáculos de la estrategia de tierra resulta indispensable para conocer la efectividad del trabajo realizado y la pertinencia de hacer ajustes o cambios en la estructura.
- f) **Defensa del voto.** La selección y capacitación de un equipo de testigos electorales es parte importante del éxito de la estrategia de tierra. Si no se tiene un equipo preparado, capacitado y sobre todo comprometido, se pone en riesgo todo el trabajo realizado durante la campaña electoral. Este equipo es vital para blindar a la campaña de posibles irregularidades, durante la jornada de elección y proceso de escrutinio.



- g) **Logística de movilización.** El día de la elección, es el momento más determinante de cualquier campaña. Se debe ser en extremo cuidadoso en la parte logística de este día, pues una falla puede afectar sensiblemente los resultados esperados.
- h) **Control electoral.** Una de las grandes ventajas que proporciona contar con una adecuada organización territorial tiene que ver con la posibilidad de monitorear en tiempo real el comportamiento, en términos de participación, de la estructura política construida. Esto facilita activar alarmas tempranas y tomar acciones o correcciones para que nada impida votar a nuestros electores comprometidos.







# 4 Diagnóstico electoral

El diagnóstico electoral es de vital importancia para la campaña en general y para la organización territorial en particular, pues brinda los insumos mínimos para establecer las líneas de acción precisas. La revisión de los históricos electorales, por lo menos de las tres más recientes elecciones similares, evidenciará datos acerca del comportamiento electoral promedio del territorio, en cuanto a porcentajes de participación y de abstención. De igual manera, se debe contar con estudios cuantitativos fidedignos que muestren la intención de voto de los diferentes candidatos, su nivel de conocimiento y aceptación y la filiación partidista de la población en edad de votar, entre otras variables de alto interés estratégico. El resultado final de todo este diagnóstico será la definición de una meta electoral realista para la campaña que se va a emprender.

## 4.1 Históricos electorales

Es clave entender las dinámicas de las elecciones pasadas, analizarlas, estudiarlas y compararlas, pues son el insumo más fidedigno del comportamiento electoral de la zona donde se va a realizar la campaña. El estudio de estos históricos dará luces acerca de la votación del partido, la votación de los

contrincantes, niveles de abstención y participación promedio de la zona.

Entre las estadísticas más importantes, destacan el porcentaje de participación real y la votación promedio del partido o los partidos que avalan cada candidatura. En muchas ocasiones las campañas suelen desestimar este dato y terminan generando metas electorales irreales, bien por encima de lo que la propia participación permite o bien por debajo. Es así como se llega a trabajar en una meta que no garantiza el triunfo electoral. Normalmente, estos datos son de dominio público y se consiguen muy fácilmente en los sitios web de las autoridades electorales de cada país.



Conocer los históricos electorales permitirá una lectura clara del comportamiento político de la región y, en consecuencia, que los análisis y conclusiones a las que se llegue estén alineadas con la realidad y el contexto de la zona. De tal modo, será posible construir una estrategia de tierra que responda a las características reales de la población donde se desarrollará.

Un ejemplo de cómo interpretar los históricos electorales se puede ver en el siguiente cuadro que representa los datos reales de un municipio en Colombia:

Año elección	Padrón electoral	% Participación	Numero de candidatos	% Votos candidato ganador	Votación obtenida
2007	15.513	64.8%	7	45.05%	4.532
2011	17.702	65.6%	3	43.58%	4.899
2015	19.898	66.8%	4	42.75%	5.560

El anterior ejemplo nos muestra que, independientemente del crecimiento de la población en edad de votar (padrón electoral), la participación se ha mantenido muy similar en las tres elecciones observadas, pues se acerca a 65%. Además, se evidencia que, a pesar del número de candidatos, el vencedor tradicionalmente ha logrado una votación de entre 42 y 45%.

Sin que sean absolutamente concluyentes, estas tendencias históricas dan luces muy claras para la conformación de una meta electoral realista, proyectándola al censo electoral vigente para la elección.

## 4.2 Estudios cuantitativos

No basta con conocer los históricos electorales de la circunscripción; también es vital contar con una muy buena investigación de arranque que entregue una “radiografía” completa de las condiciones en las cuales se inicia la campaña. Es muy importante saber el nivel de conocimiento y aceptación de todos los candidatos; la problemática del lugar; los anhelos de la población; los atributos que más aprecian los electores en un líder, y los principales medios de comunicación.

Al inicio de la campaña, la intención de voto no es la variable más importante, pero es necesario conocerla como punto de partida y como referencia para las próximas mediciones. Con el fin de obtener la mayor cantidad de información estratégica posible, es necesario cruzar los datos con las variables demográficas mínimas, como lo son sector (lugar), edad y género.

La verosimilitud de los datos obtenidos depende de la rigurosidad científica del estudio realizado. Es altamente recomendable que este sea desarrollado por expertos en la materia, respetando estrictos criterios técnicos, con el fin de garantizar la confiabilidad de los resultados. La muestra debe estar técnicamente calculada y ser representativa de la población objeto de estudio. Como regla general, un estudio electoral debe tener máximo 5% de margen de error y 95% de nivel de confianza.

Es ideal trabajar con cuestionarios estructurados que respondan a las necesidades estratégicas de la campaña. Los equipos de encuestadores deben tener experiencia o ser capacitados para ese fin. Siempre se debe buscar que sean ajenos a la campaña, con el fin de evitar sesgos indeseados en los resultados. Como se mencionó antes, para elaborar la estrategia de tierra, es vital que todos los datos sean cruzados con las variables geográficas de la encuesta (barrios, veredas, cantones, etcétera) y así poder determinar las zonas donde se priorizarán las actividades de organización territorial.

Una buena investigación del mercado electoral brinda a la campaña un sinfín de informaciones que ayudarán a la construcción de una estrategia de tierra sólida, apegada a la realidad y en contexto con el ámbito en el cual se desarrollará.

### 4.3 Meta electoral

No existe una fórmula única para establecer una meta electoral, pues la misma está estrechamente relacionada con las características propias de cada elección y de cada territorio en particular, pero es esencial ser muy riguroso en los pasos previamente explicados, toda vez que este diagnóstico inicial dará las pautas para la construcción de la meta electoral realista, alcanzable y ganadora.

En escenarios muy polarizados (dos o tres candidatos) es recomendable que la meta electoral ronde 40% de los votos

válidos. Por ejemplo, en un padrón electoral de 40 000 electores, con una participación histórica de 60% (24 000 electores aproximadamente) y la participación de tres candidatos, una campaña competitiva debería calcular su meta sobre los 9 600 votos (aproximadamente 40%).

Si a estas mismas elecciones se presentan cinco o más candidatos, la meta electoral podría variar sustancialmente, ya que podría pasar que a mayor cantidad de candidatos mayor dispersión del voto y, por ende, las metas electorales podrían rondar entre 30 y 35% de la votación.

Cabe acotar que estos son ejemplos y que la determinación de la meta siempre será el resultado del riguroso análisis propuesto. En todo caso, la meta electoral bien determinada define la ruta que debe seguir la estrategia de organización territorial. Facilita el trabajo de los líderes, activistas y simpatizantes y guía el proceso de auditoría, que es transversal a toda campaña.

Una vez establecida la cifra de votos que será la meta general de la campaña, se debe determinar qué porcentaje será la meta del programa de fidelización y movilización. Es muy importante tener claro cuántos electores son los que se aspira a fidelizar “cara a cara” por la estructura territorial y cuánta votación se aspira a obtener por la estrategia publicitaria y comunicacional.

En términos porcentuales, es en campañas pequeñas o medianas donde resulta más fácil lograr una meta de fidelización y movilización cercana a la meta total. Incluso en muchas ocasiones se puede fidelizar una cifra igual o superior a la establecida inicialmente como meta general de la campaña, debido a que el tamaño de la estructura construida facilita un riguroso y detallado control de seguimiento al trabajo adelantado.

Las campañas de gran envergadura suponen un trabajo más complejo y, por el tamaño de su meta electoral, el control



del voto, uno a uno, es más difícil de cumplir. Lo recomendable es que la meta de la fidelización sea menor.

Generalmente, estas campañas abarcan grandes ciudades con enorme potencial electoral, grandes medios de comunicación e importantes nichos de electores “independientes” y bien informados que votan a conciencia y espontáneamente sin mediar ningún tipo de relación partidista, cívica o política que los incentive a hacerlo. Es decir, son difíciles de incorporar a una estructura de movilización aun cuando su voto pueda servir a los intereses de la campaña.



En este tipo de campañas, las estrategias de fidelización y movilización cobran una importancia vital, pues además de responsabilizarse de un porcentaje representativo de la meta

general, crean una atmósfera ganadora y amigable que potencializa la simpatía y el voto efectivo de un alto número de electores que lo hacen de acuerdo con su opinión personal e independencia. Esto en algunos países se ha denominado voto de opinión y suele ser el resultado de la estrategia comunicacional, la presencia mediática y el trabajo de tierra, es decir del trabajo integral de la campaña.

En conclusión, la determinación de la meta electoral no debe ser producto del azar o de la intuición. Debe estar apoyada en un profundo análisis multivariable que involucre investigación documental, cuantitativa y, de ser posible, también cualitativa. En cuanto a la meta de la estrategia de fidelización y movilización no hay fórmulas predeterminadas, siempre se deben contemplar experiencias previas, consideraciones políticas, sociales e idiosincráticas para establecer una meta ganadora y alcanzable en cada proceso.





# 5 Estructura territorial

Toda campaña surge de un trabajo previo, ya sea porque el candidato tiene adelantado un trabajo social sostenido en el tiempo o porque ya tiene una carrera política previa a la elección. El punto es que ninguna campaña electoral comienza con el marcador en cero. Debe tener un recorrido político o social que haya despertado simpatías y conquistando voluntades a favor del proyecto político que se está por comenzar.

Para efectos del modelo aquí planteado, este grupo —sea de ciudadanos que siguen una causa o liderazgo particular o sean militantes del partido— es el que va a comenzar a generar la estructura territorial de la campaña, y será el punto de partida de la organización.

Para darle una definición concreta, la estructura territorial la conformarán todas aquellas personas que de inicio apoyan el proyecto que se emprende, sea motivado por el liderazgo propio del candidato o por el compromiso ideológico con el partido. En este sentido, existen estructuras territoriales con alta connotación partidista (conformada por sus líderes y militantes) y otras con alta influencia ciudadana o cívica, que generalmente siguen un liderazgo personalista o una causa particular representada por este. Para cada una de ellas, hay metodologías de multiplicación electoral determinadas que serán abordadas más adelante.



## 5.1 Inventario de líderes y liderazgos

La campaña se debe iniciar con un inventario de líderes y liderazgos de los seguidores que acompañan el proyecto político desde el principio, con el fin de construir la organización territorial a partir de ellos.

De acuerdo con la definición de la RAE (2005), “líder” es una persona que dirige u orienta a un grupo de personas. Para efectos de este manual, es la definición que vamos a seguir. Siendo así, todo aquel ciudadano que por alguna razón simpatice con la campaña o el candidato, y quiera y tenga, la capacidad de influir en un grupo de personas cercanas, será considerado por el proyecto como un líder.

Ahora bien, existen distintos tipos de líderes (o niveles de liderazgo) y a cada uno debemos tasarlo con el peso propio de su influencia. Es decir, un líder vecinal o comunitario que realice actividades de alto impacto social en determinadas comunidades va a tener mayor responsabilidad en el modelo propuesto que un ciudadano cuya influencia se limita solo a su familia y amigos. Ambos perfiles serán muy importantes en

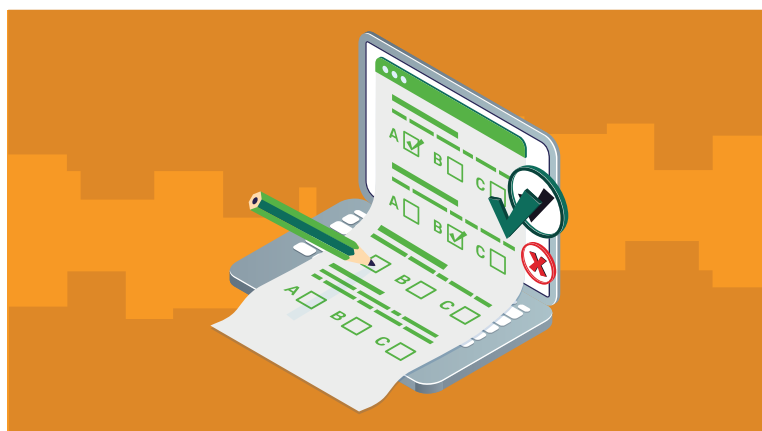
la organización, pero cada uno de ellos tendrá metas electorales distintas.

En ese mismo sentido, existirán liderazgos sociales y liderazgos políticos y aun cuando ambos trabajen en beneficio de la campaña y de la organización territorial, tendrán características y procedimientos diferentes para la captación de nuevos seguidores.

Como se verá más adelante, se podrán organizar estructuras territoriales más partidistas (políticas) o más ciudadanas (cívicas), dependiendo de la cantidad y del tipo de líderes iniciales que acompañen al proyecto político. De allí la importancia de realizar este censo inicial, para luego determinar la naturaleza y el alcance de la estrategia de tierra.

Lo que resulta fundamental es que cada líder tenga una meta propia, una responsabilidad para cumplir y esto se debe establecer desde el inicio del trabajo. Los diferentes tipos de líderes se pueden asociar en grupos operativos, de acuerdo con sus similitudes. Los más comunes responden a los criterios sectoriales (gremios, jóvenes, mujeres, profesionales, entre otros), así como a las denominadas zonas de intervención prioritarias (ZIP), (estados o departamentos, municipios, parroquias, veredas, corregimientos, barrios, manzanas, etcétera).

Normalmente, las campañas se nutren de liderazgos diversos, en donde lo cívico se une a lo político y ambos fortalecen desde su propio ámbito la campaña electoral. Un ejemplo reciente y claro de esta dinámica es la de Alexandria Ocasio Cortez, representante demócrata en la Cámara de Estados Unidos, que logró articular a su alrededor un gran trabajo cívico y de activismo social con el respaldo y la organización local de su partido.



## 5.2 Estructura política partidista

Cuando la campaña cuenta con un partido organizado y comprometido, se puede comenzar el despliegue de la estrategia de tierra a partir de sus propios militantes. Dependiendo del nivel de campaña en el que se esté trabajando (nacional, regional, municipal), se tendrá la oportunidad de tener un “ejército” de militantes a disposición.

En el modelo planteado, se utiliza el esquema escalonado de liderazgos, por lo tanto, aquellos militantes que estén a la cabeza de grupos de ciudadanos o regiones específicas tendrán mayor responsabilidad que los militantes de base que pertenecen al partido por afinidades políticas. Estos, a su vez, tendrán más responsabilidad que los ciudadanos no militantes que se logren captar a través del trabajo político.

Lo determinante en este punto es conocer de antemano si la campaña que se va a emprender cuenta con el respaldo total o parcial de la militancia del partido o partidos que la avalan, y si esta es una militancia disciplinada y comprometida, pues esto será determinante para el éxito de la campaña de tierra. Es importante tener en cuenta que, por sí sola, la militancia de un partido no garantiza el funcionamiento de una estrategia territorial, pues se requiere de altas dosis de

liderazgo, disciplina, compromiso y responsabilidad en el trabajo político.

En todo caso, esta estructura debe cumplir con los siguientes criterios:



Finalmente, a la militancia hay que convencerla, enamorarla, motivarla, para que trabaje con empeño y responsabilidad a favor de la campaña y del proyecto político. Nunca se debe olvidar que, en cualquier proyecto político, el primer posicionamiento que es necesario lograr es el interno.

### 5.3 Estructura ciudadana

Cada vez es más frecuente que las estructuras territoriales de las campañas se conformen por grupos de ciudadanos comprometidos con un liderazgo o proyecto político particular, y no tanto con la ideología política partidista. Estas estructuras se mueven en función de la motivación y la emoción que genere el proyecto o del nivel de relación y compromiso que se tenga con el líder. En este caso el candidato.

Se puede decir que las estructuras ciudadanas podrían tener mayor compromiso con la causa y con el líder que la representa, pues su relación surge de una identificación per-



sonal con el proyecto. Esto podría verse como una ventaja, pero lo cierto es que, al ser ciudadanos que no necesariamente tienen una vinculación política, también son más volubles frente al trabajo político. La relación con ellos siempre debe tener una alta dosis de emocionalidad que genere identificación y compromiso. Si se logra esta fórmula, es posible contar con su lealtad para expandir, a partir de ellos, la estructura territorial necesaria para ganar la elección. Lo importante con las organizaciones civiles es mantener vigente la relación emoción-liderazgo-compromiso.

#### **5.4 Grupos operativos de trabajo (got)**

Los grupos operativos de trabajo, en adelante got, los conformarán ciudadanos que por afinidad política, partidista, gremial o social se adhieran a la campaña. Independientemente de la naturaleza de la estructura que se vaya a conformar en la campaña (partidista o ciudadana), una vez se haya determinado con quiénes se va a trabajar, el siguiente paso es la organización de los simpatizantes en estos grupos. Esto implica que todos los seguidores que acompañen la campaña desde el minuto cero se deben organizar de acuerdo con sus intereses comunes o expectativas.

Se pueden organizar tantos got como intereses haya representados en la campaña; asimismo, se organizarán got con criterio geográfico. Si se cuenta con el respaldo de grupos religiosos, de profesionales, de artistas, de jóvenes, de deportistas o sindicatos, cada uno de ellos constituirá un got. Si la campaña es regional, cada municipio, barrio o sector será también un got.

Esto permite segmentar la meta en grupos de trabajo específicos y con potenciales propios; a su vez, se logra una cobertura integral de la zona donde se va a desarrollar la campaña. Es decir, se crean segmentos que representan intereses puntuales, así como zonas geográficas específicas.

La idea es distribuir la meta electoral general en metas pequeñas asignadas a cada GOT según su nivel de liderazgo, influencia y compromiso con la campaña. Es importante resaltar que una persona no debe pertenecer a más de un GOT, pues la duplicidad de registros altera y distorsiona el verdadero avance del programa.

En el 2018, la estrategia del partido Centro Democrático en Colombia, en su afán por lograr una participación especial entre los jóvenes y las mujeres, y para reforzar el concurso de sus propios militantes de cara a la próxima elección presidencial, definió globalmente sus GOT.

En este ejemplo de GOT se observa claramente el peso porcentual que se le asignó a cada grupo establecido, para la consecución de la meta electoral general representada por la lista a la Cámara de Representantes del partido.



### 5.5 Zonas de intervención prioritarias (ZIP)

Las zonas de intervención prioritarias (en lo sucesivo ZIP) constituyen, al lado de los GOT, un elemento determinante en la organización de la estrategia de tierra. La realidad de una campaña electoral es que difícilmente se puede abarcar la

totalidad del territorio, bien sea por que hay zonas en donde los electores son mayoritariamente contrarios o bien por la existencia de zonas muy remotas, de difícil acceso o con poco peso electoral. Es decir, respecto al territorio, es necesario establecer criterios precisos que permitan obtener una favorable relación de costo-beneficio para la campaña.

Bajo la premisa de que toda campaña electoral debe cumplir con fortalecer los votos a favor, conquistar los votos indecisos y neutralizar el voto opositor, se van a determinar las ZIP para el proyecto que apunten principalmente a reforzar el trabajo ya conquistado por la campaña o el candidato, seguidas de las zonas donde confluye el mayor número de indecisos; luego se irán tomando otras consideraciones que se explican más adelante.

Para determinar la constitución de las ZIP, es importante cruzar las variables intención de voto y nivel de conocimiento de la investigación cuantitativa con el inventario de líderes realizado, así como con la meta electoral que se determinó. De esta manera, en la constitución de las ZIP, se observarán los siguientes criterios:

- a) Zonas o regiones donde la intención de voto y los niveles de conocimiento del candidato y/o partido lo favorezcan.
- b) Sectores en donde la campaña cuente con mayor número de líderes, seguidores, simpatizantes o GOT.
- c) Donde la campaña presenta mayores posibilidades de crecimiento gracias a la votación histórica a favor del partido, por ejemplo.
- d) Regiones donde se concentra el mayor número de electores.
- e) Donde el candidato tenga mayores posibilidades de crecimiento: nivel de conocimiento bajo en donde pueda crecer.

Estas consideraciones no son las únicas, ni son obligatorias; puede haber otras tantas, pero estas son una guía de criterios por tomar en cuenta a la hora de diseñar las ZIP en la campaña electoral. Es importante entender que no es solo la cantidad de electores la que obligatoriamente va a definir una ZIP, pues existen otras variables de carácter estratégico que se deben considerar y que ayudan a que el crecimiento de la estructura territorial sea consistente y efectivo.

Así como sucede con los líderes o con los GOT, las ZIP también deben tener una meta electoral propia, un número mínimo y proporcional de ciudadanos por conquistar. Es importante recalcar que un individuo no debe aparecer como registrado dos veces en ninguno de los equipos de campaña. Es decir, nadie debe estar registrado simultáneamente en un GOT y una ZIP o en un equipo de un líder y un GOT, pues se trata de que la campaña esté actuando permanentemente en función de aumentar su base de respaldo popular.

Para la campaña presidencial de 2018 en Colombia, el Partido Centro Democrático determinó 35 ZIP a nivel nacional, que concentraban 46% del potencial electoral del país. El criterio principal para determinarlas fue la filiación partidista y la intención de voto, según rigurosos estudios previos.

No todas tenían el mismo peso electoral, ni asumían la misma responsabilidad, pero priorizaban el inicio del trabajo político en un universo de 1103 municipios. Es importante aclarar que la campaña no excluyó a los municipios restantes, pero evaluó con detalle la ecuación costo-beneficio a la hora de priorizar estos lugares.

El establecimiento de ZIP es una manera estratégica de orientar el trabajo político en campaña, favoreciendo aquellos territorios donde se tenga más apoyo y en donde más posibilidades haya de crecer. No implica, bajo ningún concepto, que la campaña solo deba trabajar y organizarse en ellas, sino que es a partir de estas que el trabajo político electoral se desplegará.





## 6 Estrategias de movilización y multiplicación

En las campañas políticas es muy común —incluso sin una estrategia rigurosa de tierra— que se implementen mecanismos de multiplicación electoral. Así, partidos como Acción Democrática y el Partido Socialista Unido de Venezuela, en Venezuela, o el Partido Revolucionario Institucional en México han usado frecuentemente esquemas de multiplicación lineales ( $1 \times 10$ ,  $1 \times 20$ , etcétera) para que los simpatizantes o seguidores de la campaña o partido se multipliquen y crezcan.

Sin embargo, estos esquemas lineales ignoran la ascendencia o liderazgo que puedan tener los simpatizantes de la campaña. La falla recurrente es suponer que todas las personas tienen el potencial de reclutar para la causa un número mínimo de simpatizantes. Habrá quienes pueden cumplir sobradamente con la meta, así como habrá personas que, por sus habilidades de interrelación personal o por el ámbito donde viven o desempeñan, difícilmente podrán lograr una fracción de la responsabilidad asignada, a pesar de estar comprometidos con la campaña.

Lo realmente importante no es la ecuación matemática que se implemente o la tabla de multiplicación que se use. Lo verdaderamente determinante es la metodología de fidelización que se inicia una vez que se obtienen el compromiso y

los datos de un elector, pues ellos por sí solos no dan garantías de un voto a favor.

El modelo de multiplicación debe estar articulado con cada tipo de estructura (los líderes, los GOT y los ZIP) para determinar la mejor manera de establecer tácticas de multiplicación de seguidores.

### **6.1 Movilización por liderazgo político**

Cuando la fortaleza de la campaña electoral reside en una estructura partidista o política (políticos de carrera, candidatos a cargos de elección popular en un nivel jerárquico inferior, etcétera), se puede establecer, con alta probabilidad de éxito, una estrategia de multiplicación electoral sustentada en ese liderazgo político.

Si la campaña está respaldada por organizaciones políticas establecidas y consolidadas, este tipo de multiplicación permite acceder fácilmente a su militancia para incorporarla a la estructura propia de la campaña. En este sentido, la multiplicación electoral será escalonada y estrechamente relacionada con el nivel de responsabilidad de cada actor político involucrado.

Necesariamente, se parte del tipo y tamaño de la campaña, así como de la influencia y liderazgo de quien deba adelantar el programa de multiplicación. Si se está trabajando desde una campaña a gobernador, el primer GOT debe ser el de los candidatos a alcaldes que hagan parte de la coalición, pues es un trabajo en equipo amparado bajo un mismo proyecto político, y así sucesivamente con las campañas de diferentes niveles por debajo de la del alcalde.

En este tipo de estrategia de multiplicación no se trabaja con esquemas lineales. Por el contrario, la multiplicación dependerá del nivel de responsabilidad y liderazgo de cada uno de quienes lo lleven a cabo.

Por ejemplo, en una campaña local de presidente municipal (o alcalde según el lugar) se puede trabajar con tres niveles de liderazgo en los GOT políticos. La distribución del esquema planteado se puede organizar de esta manera:



Los activadores (nivel 1) serán aquellos líderes políticos que tengan mayor incidencia o liderazgo frente a los electores. En una campaña a alcalde serán los candidatos a regidor (concejales) quienes estarían en este nivel. Los coordinadores (nivel 2) serán los líderes políticos, sociales o gremiales que hagan parte del equipo del candidato a regidor y que a su vez también apoyan la campaña a alcalde. Finalmente, los movilizadores (nivel 3) serán los ciudadanos que, como producto del trabajo realizado, se sumen a la campaña y multipliquen la base de la pirámide.

En la siguiente ilustración podemos observar un esquema de multiplicación basado en una estructura política en la parroquia El Sagrario, del municipio ecuatoriano de Loja. Para uno de los GOT del equipo político se estableció que el nivel de activadores lo conformarían diez de los líderes políticos (o candidatos a concejal) más prominentes de la campaña, quienes a su vez debían multiplicarse por cincuenta contactos que a su vez se convertirían en cien coordinadores.



El segundo nivel, el de coordinadores, también debía poseer injerencia política y liderazgo en la zona; podían ser líderes comunitarios o vecinales, y cada uno debía reclutar diez contactos para que asumieran la responsabilidad de ser movilizados.

Estos cinco mil movilizados debían multiplicarse, al menos por tres, en sus familias o amigos más cercanos para lograr un total de quince mil electores comprometidos. El cantón de Loja estaba conformado por seis parroquias; a cada una de ellas se le diseñó su propio esquema basado en el inventario de líderes, la meta electoral, así como los GOT y ZIP determinados en la estrategia.

Gráficamente, el GOT político de la ZIP El Sagrario del municipio de Loja se entendía así:



Otro ejemplo que se puede analizar es una campaña al Senado de Brasil en el estado de Rio Grande Do Sul (2018). Se determinó que el gran potencial del candidato residía en su estructura política y la gran cantidad de alianzas, fruto de una gran elección nacional. Es así como se integraron equipos de candidatos a diputados federales, diputados estaduais que en total sumaban 462 candidatos que, a la par del candidato a senador federal, debían estar en la calle, ubicando y convenciendo a electores.

El análisis de la meta electoral determinó 2 500 000 votos para garantizar la victoria. Con la estructura política descrita, se levantó un modelo de multiplicación electoral no lineal, que establecía metas puntuales de acuerdo al nivel de liderazgo y responsabilidad de los candidatos. En todo caso, cada **cor** iba a respetar el esquema de activadores, coordinadores y movilizadores.

Prefeitos y vereadores (líderes varios) 10%	Candidatos Coalición diputados federales y estaduales 80%	Militancia y simpatizantes partido y coalición 5%	Redes sociales 5%	Meta
250,000	2 000,000	125,000	125,000	2 500,000

El equipo que estaba conformado exclusivamente por candidatos tenía la responsabilidad de conquistar a 80% de la meta electoral. Un ejemplo de la multiplicación diseñada se puede observar en cómo se armó la estructura para el **cor** de candidatos de la coalición. Gráficamente, la constitución del esquema organizacional planteado se presentó de la siguiente manera:



En esta campaña, la estructura fue muy bien acogida por el gor político, logrando cumplir en un alto porcentaje la meta propuesta. Finalmente, el candidato a senador obtuvo 2 316 365 votos y, con ellos, su curul y el fortalecimiento de un enorme equipo político en el estado que representa.

## 6.2 Movilización ciudadana

El debilitamiento de los partidos políticos y su desconexión con la ciudadanía dificulta, cada vez más, generar estructuras y estrategias de movilización limitadas exclusivamente a una organización política.

La realidad ha obligado a que las campañas busquen el respaldo de ciudadanos “independientes”, mediante estructuras ajenas a los partidos. Los liderazgos personales de los candidatos hacen posible que los seguidores y simpatizantes trasciendan a un partido político, y se incorporen a proyectos políticos no por ideologías, sino por coincidencia de criterios y confianza en las promesas del líder.

El famoso consultor norteamericano Dick Morris (1999), en su libro *El nuevo Príncipe*, habla de este fenómeno, y destaca que los ciudadanos cada vez más rechazan posiciones ideológicas estrictas, pues lo que están buscando son líderes (candidatos) que realmente propongan soluciones a sus problemas, independientemente de la ideología o partido que representen.



En ese sentido, son las necesidades de los electores las que pueden proporcionar información precisa respecto a dónde pueden conquistar seguidores. También en este caso, la investigación y diagnóstico inicial son clave.

Al elector hay que mostrarle empatía y propuestas. Hay que hacerle sentir que se le conoce, que sus problemas son los del candidato y que además se tiene un plan para solucionarlos; esto, sin duda, trasciende al partido y a sus políticos. Por esa razón, se hace necesario construir una o varias causas sociales, basadas en investigación, y que sean lo suficientemente sólidas como para diseñar una estrategia de multiplicación en función de los ciudadanos, no de los partidos.

Sánchez Galicia y Aguilar García (2004), en *Razones de voto*, también mencionan esta realidad. Explican que, en las campañas modernas, la fuente fundamental para la construcción de razones válidas de voto es conocer, comprender y apelar a las necesidades y aspiraciones del elector. Explican que en lugar de enfocarse en las cualidades particulares del candidato o las características especiales del partido por las cuales deberían ganar las elecciones, se debe hacer énfasis en los beneficios que candidato o partido le van a traer al elector si vota por ellos.

Otra de las ventajas de la construcción de estas causas es que mueven a esa parte del electorado que es abstencionista o que aún no es seducida por la política, pero que está allí, expectante a que alguien le hable y le diga que tiene la solución a sus necesidades.

No hay que confundir causa con eslogan de campaña. Una causa es la acogida particular de una o varias propuestas dentro de un gran “catálogo programático”, por parte de un grupo especialmente interesado en ese tema. Para ello, se necesita la construcción de una argumentación emocional, a modo de que la gente se sienta identificada, se apropie de la propuesta, se inscriba en la campaña y se comprometa como elemento multiplicador.

Se trata de provocar tal nivel de identificación con la propuesta que los ciudadanos se conviertan en activistas de la campaña. No es, como el eslogan, un ejercicio comunicacional o publicitario; con las causas se busca comprometer al ciudadano y convertirlo en un activista protagónico de la campaña.

En la campaña presidencial de Colombia en el 2018, el Partido Centro Democrático diseñó una estrategia de apoyo ciudadano llamada “Comités de Voluntarios”. Se planteaba como un pacto ciudadano para evitar que en el país se impusiera una propuesta socialista “castro-chavista” al estilo de algunos países de la región, con la simpatía de las repudiadas y desmovilizadas guerrillas de izquierda.

Con una gran carga emocional, se invitó a los colombianos a formar estos comités con sus amigos y vecinos y, a través de ellos, fidelizarlos con la campaña del candidato Iván Duque.

En pocos días, el programa se hizo protagónico para la estrategia del partido y fue rápidamente acogido por un gran número de colombianos. En menos de una semana se conformaron miles de comités a lo largo y ancho del país. Las personas debían registrar sus comités y los datos de sus integrantes en una página web creada para ese fin ([www.comitesdevoluntarios.com](http://www.comitesdevoluntarios.com)) o enviando la información en físico a la sede más cercana del partido de la región donde se conformarían.

La estrategia de comunicaciones del programa se dio fundamentalmente en redes sociales, sin embargo, fue considerable la cantidad de información que se recibió de forma impresa. Con este ejercicio, las personas afines a la campaña se sentían parte y, sobre todo, comprometidas con el futuro del país. Con el fin de reconocer el trabajo de las personas más comprometidas y efectivas, el programa estableció una serie de reconocimientos simbólicos y alusivos a la campaña, los cuales tuvieron una gran acogida por parte de los simpatizantes.

Para la segunda vuelta electoral, se les solicitó a todos los comités conformados que lograran un nivel adicional de multiplicación, motivando a sus miembros a que en el seno de sus hogares formaran una “Familia Democrática”. Es decir, que incorporaran a dos o tres nuevas personas (familiares preferiblemente) a la estructura planteada. El resultado fue un gran movimiento cívico para salvaguardar la democracia y las instituciones del país, que trascendió a los partidos de la coalición y logró unir a personas comprometidas y activas a favor de un proyecto político que los representaba.



Reconocimientos simbólicos

**¿Quieres que tu familia esté de Moda?**

**FAMILIAS DEMOCRÁTICAS**

**¡ES MUY SENCILLO!**

- 1) Ingresa a [WWW.COMITESDEVOLUNTARIOS.COM](http://WWW.COMITESDEVOLUNTARIOS.COM) registrate e ingresa los datos de tu familia.
- 2) Toma una foto de tu **FAMILIA DEMOCRÁTICA**, súbela a tu Facebook y etiqueta a **Comités de Voluntarios Oficial**.
- 3) Las fotos de las **FAMILIAS DEMOCRÁTICAS** que tengan más **likes** y más compartidos recibirán un obsequio especial.

\*Es indispensable que nos sigas y etiquetes para poder saber que subiste la foto.  
\*\*Las fotos se publicarán en las redes sociales oficiales del programa, bajo la total responsabilidad del usuario que lo publica. / Para más términos y condiciones revisar en información de nuestro Fanpage.

**KIT DUQUE**

**DUQUE** PRESIDENTE  
**MARTA LUCIA** VICEPRESIDENTE  
**CENTRO DEMOCRÁTICO** Manos firmes Corazón grande  
**EL FUTURO ES DE TODOS**

Comités de voluntarios y familias democráticas

Sacamos más de

**7.500.000 votos**

Ahora nos multiplicaremos y haremos de los comités de voluntarios la fuerza social más grande del país.

Visita

[WWW.COMITESDEVOLUNTARIOS.COM](http://WWW.COMITESDEVOLUNTARIOS.COM) [@comitesdevoluntariosoficial](https://www.facebook.com/comitesdevoluntariosoficial) [Comités de Voluntarios Oficial](https://www.instagram.com/comitesdevoluntariosoficial)

**DUQUE** PRESIDENTE  
**MARTA LUCIA** VICEPRESIDENTE  
**CENTRO DEMOCRÁTICO** Manos firmes Corazón grande  
**EL FUTURO ES DE TODOS**



### 6.3 ¿Movilización digital?

Los tiempos están cambiando aceleradamente y la incorporación de nuevas tecnologías en campañas electorales es ya de carácter obligatorio. Hoy día, las redes sociales forman parte fundamental en la comunicación de cualquier proyecto político; el uso de WhatsApp es vital para la comunicación, la publicidad en Google o incluso el uso del *big data* están comenzando a ser comunes en campañas políticas.

Pero, ¿es posible una movilización exclusivamente desde lo digital? Difícilmente. Las estrategias de movilización (sean político-partidistas o ciudadanas) siempre deben tener un alto componente emocional, el cual solo es posible mediante la comunicación personal. En la medida que sea una persona quien hable y convenga sobre un proyecto político, se va a tener mayor probabilidad de que el receptor del mensaje



confíe y se sume a este. Pretender que alguien se comprometa como activista para reclutar nuevos simpatizantes sin que nadie lo haya motivado y entrenado personalmente es casi una utopía, una probabilidad remota.

Las plataformas digitales deben funcionar como apoyo y complemento al trabajo político, pero este no se puede sustituir, ni siquiera en tiempos tan convulsionados como los que se están viviendo.

La tecnología para las comunicaciones, las redes sociales, la publicidad *online*, el *big data*, entre otras, deben ser una herramienta de campaña para iniciar relaciones “digitales”. No obstante, estas deben volverse personales en el marco de una estrategia de fidelización y movilización electoral.

La campaña digital debe apuntar a atraer nuevos simpatizantes con mensajes segmentados, según la estrategia trazada, y a obtener los datos de electores para generar una comunicación personalizada. Ya sea a través de una llamada de teléfono, un mensaje de texto, un *e-mail* o el envío de publicidad física a su domicilio.



Por modernos que sean los tiempos, la sola presencia en lo digital no garantiza un compromiso del elector con una estrategia de fidelización y movilización. Sin embargo, abre

nuevos escenarios para captar ciudadanos y brinda las herramientas para descentralizar y flexibilizar diversas actividades que tradicionalmente se hacen “cara a cara”. Ejemplo de esto son las novedosas reuniones virtuales o seminarios en línea (*webinar*, como también se les denomina en la jerga comunicacional más reciente).

Durante la campaña debe ser una obsesión la construcción de relaciones duraderas con el elector, ya sean físicas o virtuales. La relación directa y personalizada debe ser siempre el objetivo final para que la movilización sea efectiva. Se trata de capitalizar la inversión y trabajo *online* con una materialización hacia lo que podríamos denominar *offline*. Es decir, el objetivo que finalmente se persigue es conseguir electores que asistan a las urnas electorales y ello proporcione los votos reales a la campaña.





## 7 **Proceso de fidelización**

Hasta el momento se ha avanzado con todas las actividades previas al proceso de fidelización. Se sabe cuántos votos se necesitan para ganar la elección, dónde se van a conseguir, con quiénes se van a conquistar y de qué forma se va a hacer. Aquí surgen unas interrogantes pertinentes: ¿Qué se hace una vez que se obtenga la atención del elector? ¿Qué hacer con esa base datos? ¿Los datos por sí solos ya son suficientes?

A partir de la obtención de los datos del elector —producto del trabajo de organización territorial implementado—, comienza el verdadero trabajo político. El gran reto será mantenerlos fieles al proyecto y “enamorados” hasta el día de la elección. Esto supone una precisa y compleja combinación de tecnología, actividades virtuales y presenciales (*online* y *offline*) y su riguroso seguimiento hasta lograr el voto efectivo de una masa crítica. En ese sentido, se entenderá como fidelización al conjunto de acciones que buscan afianzar la relación en el tiempo con el elector hasta lograr su compromiso y voto efectivo.

### **7.1 Actividades *offline***

Con estas actividades se busca establecer relaciones de calidad con el elector, personalizar las ofertas políticas, realizar un seguimiento de la relación campaña- candidato-elector y,

finalmente, obtener su compromiso, militancia y voto. Clásicamente, existe una serie de actividades que promueven este contacto directo y fortalecen la relación con el ciudadano. Entre estas, destacan las siguientes.

### ***Visitas puerta a puerta (canvassing)***

Es una actividad típica de toda campaña electoral con o sin candidato. Este tipo de actividad pretende cubrir zonas geográficas específicas y llevar un mensaje a la casa de cada elector que esté dentro del objetivo de la campaña por conquistar. Los elementos clave de un puerta a puerta son:

- **Capacitación.** El equipo de voluntarios o seguidores a cargo deben estar capacitados, conocer las principales propuestas de la campaña y manejar incluso algunos argumentos de defensa. La capacitación es vital, porque ellos serán la cara de la campaña durante la actividad.
- **Identificación.** Estar debidamente identificados con la campaña y uniformados genera confianza en la actividad. Demuestra organización y posibilidad de victoria.
- **Mensaje.** El objetivo principal de esta actividad es que la gente sepa del proyecto político. Por tanto, es de vital importancia que siempre se deje algún material en las casas que se visiten, bien sea la biografía del candidato, su propuesta de gobierno, o un elemento utilitario para el hogar. Siempre se debe dejar algo.
- **Contacto directo con el elector.** Un puerta a puerta no se trata de dejar publicidad bajo la puerta o en un buzón de correo. El objetivo es establecer un contacto directo que más adelante pueda convertirse en un contacto permanente de la campaña con el ciudadano.

- **Actualización de la base de datos:** si un ciudadano muestra interés en el candidato o en la campaña, es vital tomar sus datos con el fin de comenzar el proceso de fidelización.

### ***Reuniones en domicilios (Tupperware)***

La famosa empresa de recipientes plásticos tenía como estrategia de mercadeo que las vendedoras invitaran a sus amigas más cercanas y les hacían una presentación de los productos. En ese mismo acto, iban armando más reuniones con las personas cercanas a las que asistieron, de esta manera se construía una red de relaciones que favorecía a la vendedora. En política se adoptó esa metodología, y es por esa razón que a este tipo de reuniones se les llama “tupperware”.

La idea es que un líder comprometido con la campaña organice en su casa una reunión con su círculo cercano y con el candidato. A partir de esta reunión inicial se deben programar otras, logrando de esta manera ampliar la red de contactos. Estas reuniones también deben seguir ciertos parámetros para que sean exitosas:

- **Convocatoria.** Invita el líder o activista, no la campaña. Esto va a generar más confianza en los invitados y difícilmente rechazarán la invitación, ya que sienten compromiso con el anfitrión.
- **Duración.** La reunión no debe sobrepasar los sesenta minutos de duración y lo ideal es que asistan entre diez y quince personas, siempre y cuando el espacio lo permita.
- **Metodología.** Inicia el anfitrión, presentando al candidato y explicando a sus amigos o familiares por qué lo apoya. Habla el candidato. Lo ideal es que tenga un *brief* previo de las necesidades y expectativas de

los asistentes, para que pueda conectar su propuesta con la comunidad. Por último, se permite un espacio de interacción de los asistentes con el candidato y se brinda un refrigerio, luego de la actividad.

- **Multiplicación.** Motivar a los asistentes a que manifiesten interés en la propuesta, a que realicen su propia reunión con familiares, amigos o vecinos.
- **Base de datos.** Tomar los datos de contacto de los asistentes con el fin de comenzar el proceso de fidelización.



### ***Paseos y visitas a mercados y lugares concurridos, tales como fiestas populares***

Las tomas de lugares públicos siempre generan réditos políticos para la campaña. A los ciudadanos les gusta ver a candidatos cercanos y espontáneos, por lo cual estos paseos son altamente recomendables. Ahora bien, es necesario que tales eventos se desarrollen según una planificación realizada con antelación y que se cumplan ciertos criterios básicos:

- **Presencia del candidato.** Preferiblemente debe estar el candidato. Aunque no se excluye que haya lugares donde solo vayan los movilizados.

- **Identificación.** El equipo que realice la actividad tiene que estar identificado con la campaña; que sea evidente que representan el proyecto político.
- **Mensaje.** El material POP no puede faltar, a todo ciudadano con el que se logre tener contacto directo hay que dejarle un material impreso de la campaña; si este lo entrega el propio candidato es mucho mejor.
- **Organización.** Dependiendo del tipo y tamaño de la actividad, el equipo que acompañe al candidato debe estar en pequeñas células, de tal forma que no sean más de cinco o seis personas las que estén al lado del candidato; los equipos más grandes generan intimidación en el ciudadano.
- **Base de datos.** A cada ciudadano que muestre interés por la campaña se le solicitarán sus datos de contacto para comenzar el trabajo de fidelización.

### ***Reuniones con segmentos específicos de la población***

Son las reuniones que se realizarán con gremios o grupos de intereses comunes (deportistas, pensionados, estudiantes, artistas, etc.), para presentarles las propuestas de su plan de gobierno relacionadas con sus expectativas y necesidades. Son absolutamente necesarias en campaña y, a partir de ellas, se puede llegar a formar grupos operativos de trabajo en el sector que representen. En estas reuniones también se deben cuidar ciertos aspectos que resultan fundamentales:

- La formalidad debe ser la norma. Se recomienda entregar invitaciones o hacerlas vía digital con suficiente antelación, firmadas siempre por el candidato.
- La reunión se ha de llevar a cabo en sitios adecuados, con todos los elementos necesarios para que el candidato pueda exponer su propuesta.



## PROCESO DE FIDELIZACIÓN

- Se debe hacer lo posible para que los asistentes se sientan importantes para la campaña, que puedan estar cómodos y tranquilos.
- Es importante que la propuesta presentada esté ajustada a las necesidades puntuales del público al que se está dirigiendo el candidato. Utilizar estadísticas siempre es beneficioso y le otorga formalidad a la propuesta.
- Es recomendable suscribir un pacto o compromiso con los líderes representativos del gremio invitado.
- Es vital abrir un espacio de interacción con el público para generar cercanía.
- Se debe entregar material de campaña a los asistentes (programa de gobierno, propuesta puntual para el gremio, etcétera).
- Se deben tomar los datos de contacto de los asistentes para comenzar el proceso de fidelización.

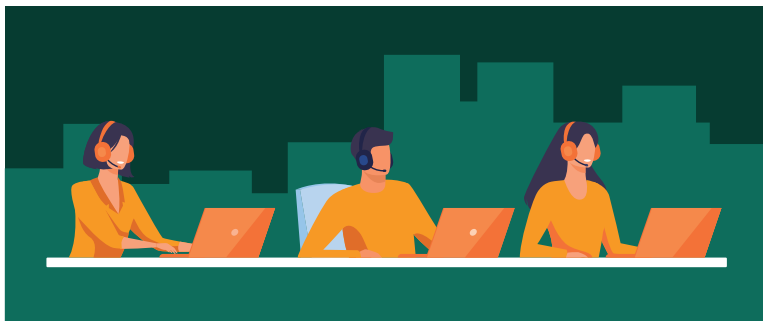


### ***Mítines o actos públicos masivos***

Estos son cada vez menos frecuentes por los altos costos que representan para las campañas y por las recientes restricciones de seguridad y salud pública generadas en la post pandemia. Sin embargo, son un indicador muy efectivo de la capacidad de convocatoria y de movilización de la campaña. Asimismo, son un instrumento para analizar la efectividad de la estructura territorial de la campaña. Se recomienda hacer uno al inicio, para comenzar la campaña con vigor (lanzamiento) y uno al final, para la demostración de fuerza (cierre de campaña).

### ***Llamadas de seguimiento (call center)***

Todo el trabajo que se realice a partir de la estrategia de multiplicación y movilización, así como de las actividades *offline* y *online*, debe tener como consecuencia la creación de una base de datos. Esta tiene que ser auditada a lo largo de la campaña, con el fin de determinar el nivel de fidelización obtenido.



Es la tarea de auditoría, los *call center* toman una relevancia suprema en las campañas modernas, pues es a través de ellos que se genera la fuente fundamental de este proceso. Para tal fin, los operadores del *call center* deben estar entrenados y preparados para contactar a los electores y calificar la información que se audite.

Adicionalmente, a través de estos servicios de llamadas, se pueden realizar invitaciones personalizadas a eventos específicos, así como enviar mensajes puntuales del candidato a algún *got* de la campaña. Es imprescindible que las llamadas de los *call center* se dirijan a personas que ya hayan mostrado algún interés en la campaña, pues estas herramientas solo deben utilizarse para reforzar compromisos, y no para generarlos.

## 7.2 Actividades online

Los tiempos modernos han traído consigo la incorporación de canales digitales o virtuales al trabajo de tierra. Se utilizan como instrumentos de refuerzo y resonancia al trabajo que se adelanta en campo, y funcionan bien en los procesos de seguimiento que, junto con la utilización del *call center*, van indicando la efectividad del trabajo de multiplicación, fidelización y movilización de la campaña.

Ahora bien, lo interesante de estos canales virtuales es que puedan ser utilizados como mecanismos de interacción real con los electores. Es muy común que las redes sociales en campañas políticas se conviertan en una simple vitrina de lo que se está haciendo y se desperdicie la posibilidad de relacionarse e interactuar de forma directa con los seguidores. En el modelo planteado, las plataformas digitales serán parte importante de la medición de compromiso del elector y complemento perfecto del *marketing* relacional, que es transversal a toda la campaña. A continuación, se esbozan las actividades *online* más comunes en campaña.

### **Actividades en redes sociales**

Hoy, no se concibe una campaña sin redes sociales, esa es una realidad. La otra realidad es que estas redes, en su mayoría, están subutilizadas. Esto es así porque, en muchos casos, las emplean solo para evidenciar las diferentes actividades

que se adelantan en la campaña y porque quien las administra suele desconocer el enorme potencial que tienen para generar y mantener interacciones. Asimismo, que estas últimas pueden traducirse en la conquista de activistas multiplicadores y votos seguros. El objeto de este manual no es dictar cátedra sobre el *marketing* político digital, pero, en cuanto a refuerzo del trabajo de tierra, las redes sociales deben cumplir con los siguientes criterios:

- **Buscar siempre la interacción de los seguidores.** Cerrar cada publicación con una invitación a participar, a comentar y a compartir.
- **Generar contenido propio para la red.** Dinámicas como concursos, retos, entre otras, que permitan a la campaña medir qué tanto compromiso real se está generando en redes. Estas actividades deben servir siempre para obtener datos de los seguidores y llevarlos al terreno *offline*, desde donde se comience la fidelización.
- **Segmentar audiencias.** Una de las grandes ventajas que posee la mayoría de las redes sociales es que generan métricas sobre el comportamiento de las publicaciones. A partir de estas, se pueden segmentar audiencias y generar contenido que vaya específicamente a cada una de ellas, de acuerdo con el interés detectado.
- **Pautar contenido.** Es una utopía pensar que los contenidos de la campaña en las redes sociales se van a convertir en fenómenos virales de manera orgánica. Las redes sociales son medios de comunicación no convencionales, pero, como gran negocio que son, están diseñadas para potenciar su alcance en la medida en que se invierta dinero en su pauta. Pensar que un contenido en redes sociales por si solo va a tener un impacto digital importante es como creer que los

medios de comunicación tradicionales le darán *free press* durante toda la campaña o expondrán su publicidad sin costo. Es importante pautar, pero pautar bien, de acuerdo con la segmentación estratégica de las audiencias vitales para la campaña.

- **De lo online a lo offline.** Se debe generar contenido que invite a la audiencia a salir de lo *online*. Lo deseable sería que, como consecuencia del mensaje, surjan invitaciones a reuniones, eventos, entre otras acciones, y sea posible medir el nivel de compromiso que tales interacciones generan en los participantes. Siempre es importante recordar que en una campaña lo importante son los votos, no los *likes*.



### **Uso de WhatsApp**

Este es el sistema de mensajería instantánea más usado en el mundo, con aproximadamente ochocientos millones de usuarios. Asimismo, es la plataforma digital que más cercanía

genera con el elector, pero es también la más compleja de manejar por los altos niveles de seguridad que tiene y por las restricciones para el envío masivo de mensajes. Es preciso ser muy cauteloso en su uso, pues si se utiliza de manera errada puede llegar a ser invasivo para el elector y, en consecuencia, generar el efecto contrario al que se busca. Lo determinante para el uso exitoso de esta plataforma en campaña es que se cuente con el aval del ciudadano para el envío de información. Lo ideal es que se utilice como canal bidireccional de comunicación. En la actualidad existen mecanismos automáticos de respuesta (*chatbot*) que interactúan con los ciudadanos y responden sus dudas más frecuentes. Algunas claves para el correcto uso de WhatsApp en campaña son:

- **Respetar la privacidad del contacto.** Solo se debe enviar mensajes por esta plataforma si se ha pedido autorización previa para hacerlo. Hay que evitar las listas de difusión masivas si no se cuenta con el aval del elector.
- **Generar audiencias.** Las listas de difusión pueden llegar a ser una herramienta efectiva en la medida que la información que se envíe realmente le interese al destinatario. Conviene generar listas por *got* y enviar la información de interés para estos.
- **Utilización de *chatbot*** (sistema de respuestas automáticas). WhatsApp es una plataforma digital en donde la inmediatez es la que manda. Si un elector decide escribir al WhatsApp de la campaña es porque desea una atención inmediata. En esa medida, los *bot* brindan la posibilidad de que el ciudadano pueda obtener información general de la campaña rápidamente y, de esta manera, se sienta atendido.

Existe otra plataforma de características similares llamada Telegram y es más flexible en cuanto a sus configuraciones para

enviar mensajes masivos y para programar en ella sistemas de interacción con los electores, sin embargo, su popularidad en América Latina es muy baja.

### ***Mensajes de texto sms***

Estos siguen siendo una alternativa de comunicación importante en el mercadeo político, aunque cada vez se encuentra más en desuso. Son masivos, económicos y muy populares, de allí que la empresa privada haga un uso casi indiscriminado de ellos (bancos, tiendas de consumo masivo). Los ciudadanos ya no usan los textos sms como su principal mecanismo de mensajería instantánea, bien porque su utilización, en algunos países o con algunos operadores, supone un cobro adicional para el ciudadano o porque la limitación en el número de caracteres hace más atractivos otros mecanismos.

La principal ventaja de este tipo de mensajería instantánea es que los usuarios no requieren conexión a internet para recibirla o responderla, tampoco requieren de un teléfono inteligente. Dado que este tipo de mensajes tiene una extensión reducida, el mensaje que se envíe debe ser muy sencillo. Algunas recomendaciones para su uso en campañas son las siguientes:

- **Usar mensajes muy concretos.** En promedio se cuenta solo con 160 caracteres, por lo que se hace necesario ser muy claro y contundente en la redacción. Los más efectivos son los mensajes motivacionales, invitaciones a eventos y las indicaciones o recordatorio para votar por el candidato.
- **Enviarlos a las bases de datos propias.** Se deben enviar a las bases construidas por la campaña y funcionar como refuerzos o instrucciones para los simpatizantes.
- **Respetar el *habeas data*.** Son las leyes de protección de datos presentes en varias legislaciones de América

Latina que prohíben el uso no autorizado de los datos de contacto de los ciudadanos. Es decir, prohíben el envío de mensajes o publicidad si no se cuenta con el beneplácito expreso del receptor. Por tanto, cuando se le solicite al elector sus datos de contacto, siempre se debe solicitar su autorización para enviarle información. Para no incurrir en problemas legales, la campaña debe conservar la prueba de dicho permiso.

### **Correo electrónico**

El correo electrónico es quizás el canal de comunicación menos masivo de los que se han analizado. Sin embargo, es una herramienta a través de la cual se puede enviar información más detallada, como documentos completos, el plan de gobierno o propuestas puntuales para determinado segmento de la población. Igualmente hay ciertos criterios que se deben tomar en cuenta para su utilización:

- **Cuidar la recolección de las direcciones de correo.** El gran error que se comete cuando se genera una base de datos con *e-mails* es que queden equivocadamente escritos y por tanto se pierda la posibilidad de compartir información.
- **Información específica.** Los correos son importantes para enviar información más profunda y completa que la enviada por SMS o por WhatsApp. Los correos no deben ser una réplica de lo que se envía por esos canales. A través de los correos electrónicos se puede implementar una vía para canalizar las preguntas, observaciones, quejas y peticiones de los electores. Con ello, es posible conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen para fortalecer el proyecto político. Estos mensajes siempre deben tener respuesta por parte de la campaña.







## **8 Auditoría y consolidación del capital político**

La construcción de capital político contempla, necesariamente, la medición del compromiso del elector a lo largo de la contienda, y el mantenimiento de este contacto determina que se gane o se pierda la elección. Pocas veces los candidatos lo entienden así, pero es la relación permanente y organizada con los electores la que en suma va construyendo verdaderos seguidores de un proyecto. Esto es lo que hemos denominado “capital político”, el cual debe trascender al momento electoral para acompañarlo durante su carrera política.

Para efectos de este modelo, abordaremos las técnicas empleadas para la medición del compromiso y la utilización de tecnología para maximizar la organización y control del capital político construido.



## 8.1 Medición del compromiso

El compromiso del elector es lo que va a garantizar que voten por la campaña. Generalmente se asume que son los votantes quienes deben manifestar su compromiso de forma voluntaria, pero, en el esquema propuesto, se parte de la idea de que es la campaña quien lo mide y determina.

Desde el inicio de las actividades proselitistas, la campaña debe planear minuciosamente una serie de acciones o contactos para establecer una relación directa y duradera con quienes ingresan a la base de datos. Estos estímulos siempre deben apuntar a asegurar y consolidar el respaldo del elector. Por ello, deben ser de varios tipos: llamadas, mensajes, sondeos, invitaciones a eventos, reuniones con amigos, exhibición de publicidad física y *online*, etcétera.

Como se mencionó, estas actividades deben estar programadas para que todos los simpatizantes sean contactados adecuadamente en un momento determinado, dependiendo siempre de cuándo se hayan sumado a la base de datos. Lo re-

comendable es que, durante el periodo de la campaña, el simpatizante reciba alrededor de diez estímulos (que aumentarán en la medida que se acerque el día electoral). Si el ciudadano responde positivamente a 70% de ellos, se puede considerar como un elector fidelizado. Por el contrario, si responde positivamente a menos de 30% de los estímulos o no responde a ninguno, es, en el mejor de los casos, un elector indeciso.

Esta evaluación sobre el tipo de reacción de los electores es de responsabilidad exclusiva de la campaña y se llevará a cabo a través de la estructura de activadores, coordinadores y movilizadores, así como la consolidación de la base de datos de electores fidelizados, que son quienes suman para alcanzar la meta electoral del programa de movilización y fidelización electoral.

En resumen, se trata de establecer un cronograma de auditorías a la base de datos, midiendo en cada una de ellas el nivel de compromiso de los electores y la efectividad de los movilizadores. Esta auditoría además debe servir para confirmar en el padrón electoral si, efectivamente, los simpatizantes de la base de datos están inscritos para votar.

En este sentido, se propone una serie de pasos que ayudarán a medir el compromiso real del capital político que se pretende construir a partir del trabajo de la estructura de la campaña:

- **Constatar que sean electores reales.** El primer filtro de auditoría que debe pasar cualquier base de datos política es que esté conformada por electores activos de la zona donde se está desarrollando. Para cumplir con esta premisa, es necesario cruzar la base de datos con el padrón electoral (Registro Federal de Electores) y descartar aquellos datos que no correspondan con este. En tal sentido, se le notificará al movilizador del hallazgo para que pueda sustituir el contacto de su base de datos.

- **Completar datos.** Una vez se tenga claro quiénes son los electores reales, y por tanto forman parte del padrón electoral, se incorporará a los datos del contacto el centro o puesto de votación y la casilla o mesa electoral que le corresponda, con el fin de poder llevar el control el día de la elección.
- **Primer contacto con el elector.** Una vez se compruebe que los datos obtenidos corresponden a electores inscritos en el padrón electoral, se procederá a realizar la primera ronda de llamadas desde el *call center*. Esta primera llamada será un saludo por parte de la campaña y la comprobación de que el contacto, en efecto, ha sido contactado por la campaña a través de algún movilizador. Esta es la segunda depuración de la base, pues se deben descartar todos aquellos contactos que manifiesten que no quieren ser parte de la campaña. Igualmente, hay que notificar al movilizador encargado para que lo sustituya y ubique a otro elector.
- **Actividades para medir el compromiso.** Como se mencionó antes, es importante que a lo largo de la campaña se generen actividades en las cuales se pueda medir el compromiso y que los movilizadores lleven ese control. Invitaciones a reuniones, retos a través de las redes sociales y envío de información por correo electrónico serán las actividades clásicas a través de las cuales se puede medir el nivel de interés del elector con respecto a la campaña. Cada movilizador tiene la responsabilidad de llevar este control y de notificarlo a la campaña. La existencia de *software* especializado en organización territorial facilita hoy día el control y seguimiento de esta tarea.
- **Depuración constante de la base de datos.** A lo largo de la campaña, es absolutamente natural que algunos

electores dejen de apoyar el proyecto. Pero esto no debe ser la norma, sino la excepción. Para poder identificar estas bajas, es pertinente realizar esquemas de llamadas a la base de datos con mensajes de saludos del candidato para medir la reacción de la base. Quienes manifiesten en estos seguimientos no apoyar más la campaña, deben ser excluidos de la base y se debe notificar al movilizador para que lo sustituya. Ahora bien, se puede dar el hecho que el elector se muestre indeciso. En ese caso, se le notificará al movilizador con el fin de que realice un trabajo de refuerzo con el contacto.

- **Organización de la base de datos.** Una vez se hayan cumplido todos estos pasos, se debe organizar la base de datos final, la cual tiene que contener obligatoriamente los siguientes datos: nombre y apellidos, número de identificación, teléfono celular, dirección, centro o puesto de votación, mesa o casilla de votación y movilizador responsable.
- **Entrega de reportes a los movilizadores.** De cara al día D, se debe organizar una reunión con los movilizadores y entregarle a cada uno el reporte final de sus contactos fidelizados, con el objeto de que puedan tener muy claro a quién deben hacerle seguimiento de voto el día de la jornada electoral.

## 8.2 Electoral Information Manager

Es posible sistematizar todo el trabajo de seguimiento y fidelización de electores, así como concentrarlo y organizarlo en una sola plataforma, para garantizar el control absoluto de la campaña de tierra. Con un sistema como el Electoral Information Manager (EIM), se logra una campaña estratégica y ordenada, con manejo eficiente de recursos económicos y

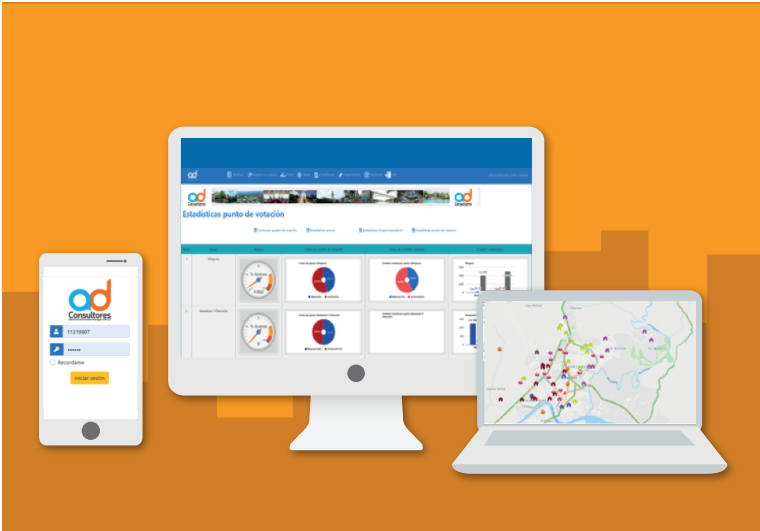
humanos, agilizando tiempos y aumentando las probabilidades de ganar la elección.

El *software* esta especialmente diseñado para:

- Levantar información de los posibles votantes en forma digital. Cada movilizador desde su teléfono móvil puede levantar la información del elector que está captando para la campaña. Es especialmente útil para los equipos promotores del voto.
- Evaluar la gestión del equipo de campaña y gestionar indicadores de seguimiento a través de los líderes. Se convierte en una especie de “liderómetro” para seguir y evaluar el trabajo del equipo de movilizadores, líderes y simpatizantes que hagan parte de la campaña. Permite gestionar las metas de cada GOT y de las campañas ciudadanas de movilización del elector que se hayan diseñado.
- Monitorear los posibles votantes por ubicación y punto de votación. Se logra georreferenciar a la estructura creada, no solo estableciendo de antemano las ZIP para monitorear su crecimiento, sino teniendo una visión integral del crecimiento geográfico de la campaña.
- Organizar la data por GOT. Se puede tener una visión integral del trabajo de tierra y a su vez conocer el trabajo y evolución de cada GOT, con el fin de tomar acciones frente al desempeño de cada uno.
- Toma de decisiones basadas en estadísticas. Se sigue en tiempo real la evolución de la campaña en tierra, por lo tanto, se pueden ejercer acciones que trabajen puntos débiles de la campaña o fortalecer aquellos GOT o ZIP donde el trabajo esté rindiendo frutos.
- Auditar datos, pues permite realizar todo el proceso de fidelización a través de la auditoría permanente de

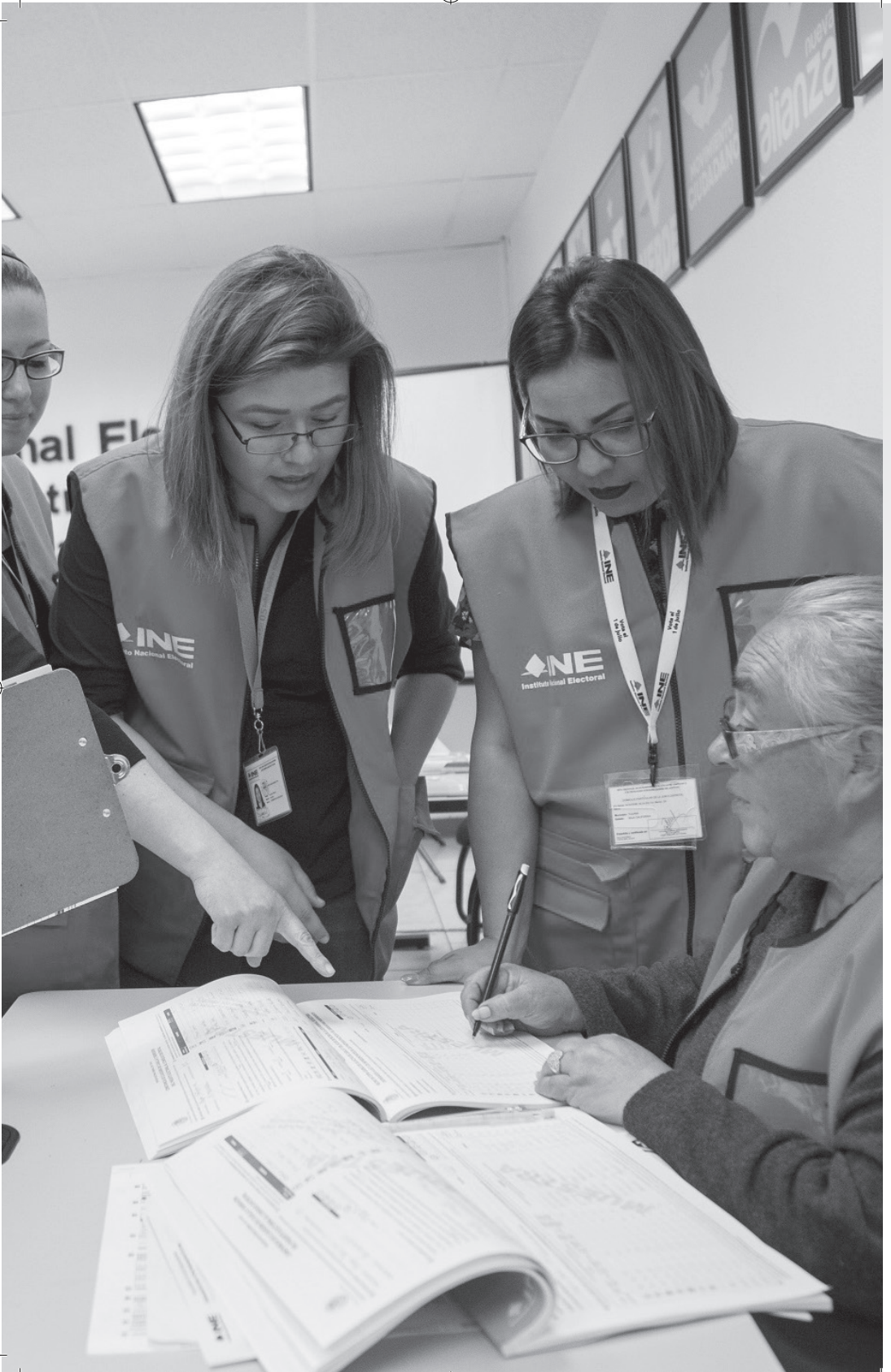
los datos y se integra con sistemas de llamadas, mensajes de texto o de WhatsApp.

- Control del día D. En tiempo real, se puede visualizar un panel gráfico que permite entender el estatus del proceso electoral en una sola vista, y focaliza efectivamente los puntos que requieren la atención inmediata, en función de los reportes recibidos por la estructura. Ello permite adoptar estrategias en tiempo real y apoyar la toma de decisiones. Cada uno de sus componentes puede ser amplificado para tener información más en detalle y distintos formatos de presentación para los elementos clave del proceso electoral.



Las campañas que por sus limitaciones no puedan contar con un *software* especializado para la gestión del trabajo político pueden perfectamente crear una hoja de cálculo o cualquier otra herramienta digital que les permita controlar y medir la evolución de su trabajo.







## **Funcionarios de casilla, representantes de partidos políticos y observadores electorales**

---

Otro grupo de personas que resulta determinante para el éxito de una campaña electoral son los funcionarios de casilla, los representantes de partidos políticos y los observadores electorales. Ellos tendrán sobre sus hombros la responsabilidad de garantizar la transparencia del proceso electoral y son pieza clave para la organización territorial planteada.

Lamentablemente, es muy común que las funciones de estos grupos de personas se subestimen, pero la tarea que ellos realizan puede llegar a marcar la diferencia entre ganar o perder una elección. El día electoral es el momento en el cual se defiende el trabajo realizado y se mide realmente la efectividad de la campaña, es la oportunidad de que el respaldo del militante o simpatizante se materialice en un voto real.

Ese día, quienes pueden tener un amplio margen de maniobra, siempre en el marco de la ley, son los funcionarios de

casilla, los representantes o testigos de los partidos políticos y los observadores electorales, de allí la importancia de organizar una estrategia para hacer más efectivo su trabajo.

### **9.1 Representantes electorales (testigos)**

Cada país tiene su particular normativa respecto a los derechos, tareas y funciones de los testigos electorales. En lo general, estas personas son las responsables de los partidos políticos para supervisar que en las casillas o mesas de votación todo transcurra de manera correcta y transparente durante la jornada electoral y el proceso de escrutinio.

Estos testigos electorales tendrán la responsabilidad de acudir a los mecanismos establecidos por la ley para realizar observaciones o reclamos ante las autoridades electorales correspondientes, en caso de detectar anomalías que puedan alterar los resultados de la casilla electoral. Por lo tanto, deben estar capacitados previamente para tal fin.

Dentro de sus funciones está la de observar que los funcionarios de casillas estén debidamente acreditados y ubicados en la casilla a la que fueron designados, así como comprobar que las actas y demás documentos que se vayan a usar durante el proceso electoral no hayan sido tramitados previamente. La labor más determinante, aparte de todo el proceso de observación y vigilancia, es poder llevar a los puntos de apoyo a la operación (PAO) correspondiente, de acuerdo con la estructura creada, la copia del acta de escrutinio de la mesa en donde estaban ejecutando su labor. Con esta copia, el coordinador del PAO podrá totalizar la votación y pasarlos a los niveles superiores de la campaña y, con ello, tener luces sobre los resultados antes de que el ente electoral los publique.

Como se observa, los testigos serán los ojos y los oídos de la campaña en el recinto electoral, de allí la importancia en su selección. A continuación, se esbozan algunas consideracio-

nes que se deben tener presentes al momento de seleccionar a los testigos electorales:

- La selección debe corresponder a personas absolutamente comprometidas con la campaña, preferiblemente escogidas de la base de datos de electores fidelizados. Comúnmente se incurre en el error de creer que esta tarea la puede ejercer cualquier ciudadano, designado a última hora, a cambio del pago del día. Lo cierto es que esta es una labor que requiere un alto nivel de responsabilidad y compromiso con la campaña, pues implica con frecuencia una larga jornada de trabajo y la responsabilidad de velar por que todo el proceso se realice bajo el marco de la ley.
- Deben ser seleccionados del grupo de fidelizados durante la campaña, pero cuidando de que no sean movilizados, coordinadores o activadores, pues el testigo tiene que estar en el recinto electoral a lo largo de la jornada y, al escoger una persona con responsabilidad de movilizar electores, se perdería su trabajo.
- Siempre se debe prever suplentes. Si el día de la elección, por fuerza mayor, un testigo no puede asistir a la campaña, este debe contar con suplentes acreditados para que puedan ejercer la función del testigo que falló.
- El testigo debe estar adecuadamente capacitado. Como se dijo, un testigo no solo tiene que ser de absoluta confianza para la campaña y haber demostrado un alto nivel de compromiso con el proyecto, sino que debe estar capacitado para ejercer la función encomendada. Esta responsabilidad es absoluta de la campaña, debe contar con expertos en derecho electoral para que todo su equipo de defensa del voto tenga la

facultad de realizar las acciones pertinentes frente a cualquier irregularidad en el proceso electoral.

- Garantizar un testigo por mesa o casilla de votación es el escenario ideal, aunque no siempre se puede cumplir. Cuando la campaña no tenga la posibilidad de tener un testigo por casilla electoral, se debe valer del análisis de las zonas de intervención prioritarias (ZIP) y determinar con el listado de electores fidelizados aquellas casillas de alto valor estratégico para la campaña, en cuanto a cantidad de votos fidelizados. Asimismo, se tendrá que garantizar la cobertura con los testigos que tengan más experiencia o estén mejor capacitados.

## 9.2 Observadores electorales

La legislación electoral mexicana establece que la observación electoral podrá realizarse por los ciudadanos en cualquier ámbito territorial de los Estados Unidos Mexicanos y tan solo es necesario inscribirse como observador ante el órgano electoral, ser mexicano y estar inscrito en el Registro Federal de Electores. En este sentido, esta figura funciona perfectamente para que, desde las estructuras ciudadanas, se invite a los simpatizantes a formar parte de la observación electoral. Si bien no tienen las mismas responsabilidades del testigo electoral, sí funcionan como otro mecanismo de control para los comicios, a la vez que permite la movilización del elector desde una perspectiva cívica.

Entonces, la organización e invitación a ser parte de la observación electoral durante el proceso se hará siempre desde la perspectiva ciudadana y como mecanismo paralelo de vigilancia de la transparencia de las elecciones. A pesar de que las capacitaciones para este tipo de actividad las organiza el INE, la campaña también debe proveer capacitaciones para que

los observadores electorales trabajen apegados a la legislación y bajo ningún concepto se desvíe de su objetivo.

Desde el punto de vista de la defensa del voto, estas organizaciones o de ciudadanos independientes que ejerzan las veedurías electorales serán un refuerzo extra para los testigos electorales, pero desde una trinchera absolutamente cívica. La campaña debe garantizar, a través de capacitaciones, a los responsables de esta actividad. Que lo hacen para blindar de irregularidades al proceso electoral. Y bajo ningún concepto se pueden convertir en agentes proselitistas de la campaña.

### ***Funcionarios de Casillas***

Dependiendo del país, el órgano electoral genera diversas metodologías para la selección de los funcionarios directivos de casillas. En algunos casos se escogen a partir de listados de profesionales agremiados (Colombia, Venezuela) y en otros, a partir de ecuaciones matemáticas que permiten que ciertos grupos de la población participen.

En el caso de México, se escoge aleatoriamente un mes del año y se invita a todos los ciudadanos que hayan nacido en ese mes a ser funcionarios de casilla. Aquellos que aceptan ingresan a una base de datos que entrará en otro sorteo. Esta vez se selecciona una letra del abecedario que determina el orden de selección de los apellidos de los ciudadanos preseleccionados. A partir de allí, se escoge a los nueve funcionarios que conformarán cada mesa directiva de casilla. Luego, por el nivel de escolaridad, se determinará el cargo de cada uno.

Lo interesante de este proceso es que se produce a partir del ciudadano común. Por lo tanto, es muy factible que en el círculo que conforma la campaña se encuentren conocidos que hayan sido escogidos para formar parte de las directivas de las casillas electorales. Partiendo del interés de la campaña en la transparencia de la elección y la defensa de sus votos, se recomienda que se ubiquen los funcionarios de casilla que

puedan ser afines al proyecto propio, con el fin de garantizar un nivel más de blindaje de la elección.

El espíritu de todas estas fases es garantizar que el proceso electoral se desarrolle conforme a los criterios de transparencia y legalidad. Que cada paso que se realice durante la jornada electoral, por parte de los funcionarios de casilla, testigos electorales, observadores y electores, sea en pro del normal desarrollo de la elección y respetando la normativa legal vigente. La función de la campaña en el día D, estará enmarcada en la movilización de los electores comprometidos y en la defensa y cuidado del proceso, a través de la organización de todo este ejército que serán los ojos del candidato en el recinto electoral.

### **Día electoral (día D)**

Todo el trabajo adelantado durante los meses de precampaña y campaña debe dar sus frutos el día de la elección. Es allí donde se pone en juego todo el esfuerzo realizado, más aún en campañas a cargos uninominales en donde solo hay un vencedor. Los segundos lugares no cuentan.

Muchos candidatos y equipos políticos piensan que el día de la elección se limita simplemente a acompañar temprano al candidato a rezar y luego a votar —en Colombia y Venezuela la primera acción del día de la elección es asistir todo el equipo de campaña a misa—, ofrecer refrigerios en la sede de campaña, rentar todo el transporte que se pueda y esperar los resultados (casi como si se esperara un milagro) en compañía del círculo más cercano.

El día D, como comúnmente se le denomina a la jornada electoral, es el momento más importante de la campaña y en donde más trabajo hay que hacer. La planeación logística es casi un ejercicio de “filigrana”, toda la estructura creada debe concentrarse en movilizar a la mayor cantidad de electores, de acuerdo con lo planeado. De allí la importancia de que cada grupo operativo de trabajo (GOT) y cada zona de inter-

vención prioritaria (ZIP) tengan responsables directos. No en vano, lo que se ha buscado a través de la estrategia de organización territorial es minimizar la incertidumbre en la campaña. El día de la elección es la oportunidad para demostrar que todo funcionará según lo planeado.

Son muchas las actividades por realizar antes, durante y después del día electoral. A continuación, se presentan los aspectos indispensables para una óptima organización.

### ***Organización de la base de datos fidelizada***

Este trabajo se debe realizar al menos diez días antes de la elección. La organización consistirá en:

- Consolidar una base de datos general de la estructura creada, con los datos de todas las personas fidelizadas que hayan superado con éxito la auditoría. Se trata de una lista completa de todos los ciudadanos que, estando en los listados de movilizados, coordinadores y activadores, hayan respondido favorablemente a las actividades de la campaña y se puedan asumir como un voto duro.
- Entregar la base de datos final, sectorizada y organizada, a las regiones de donde provino, según GOT o ZIP, para que puedan usarla en el monitoreo y seguimiento del voto de sus electores fidelizados. La base de datos completa solo reposará en la sede central de movilización. Los GOT y ZIP solo manejarán la cantidad de información que les corresponda.
- En campañas presidenciales se distribuirá por estados o departamentos, en campañas regionales será por municipios, en campañas locales será por colonias, veredas o localidades o la división político-territorial que corresponda. En todo caso, esta información tiene que llegar a toda la organización territorial de la



campaña. Se crearán sedes regionales y locales de movilización.

- Por debajo de las sedes regionales, se crearán puntos de apoyo a la operación, por puesto de votación o casillas electorales. Desde allí se hará el control electoral de la campaña.

### ***Sede central de movilización***

La organización y la descentralización son la clave para el éxito de la movilización el día D. De acuerdo con el tamaño de la elección, va a ser determinante que se generen sedes regionales de movilización, donde se organice toda la información que posteriormente debe ser llevada a los puntos de apoyo a la operación (PAO).

Por ejemplo, en una campaña regional para gobernador, se organizará una sede que unifique la información en materia de movilización para el estado o el departamento completo (sede central de movilización), pero, a su vez, en cada municipio deben existir sedes de movilización que concentren la información de todos los puestos, centros o casillas de votación de su jurisdicción, para después distribuirlas por cada PAO. Estas sedes trabajarán en los siguientes puntos:

- Distribuir la información a todos los coordinadores de PAO antes de la elección.
- Capacitar a los coordinadores generales, de logística y movilización de los PAO para la tarea del día electoral.
- Gestionar las necesidades logísticas de los PAO.
- Recopilación de la información de los PAO el día de la elección.
- Tomar decisiones frente a los PAO que no estén cumpliendo con la votación esperada, de acuerdo con los electores fidelizados.

### ***Punto de apoyo a la operación (PAO)***

Deben existir tantos PAO como casillas o puestos de votación. Van a ser los centros de operación descentralizados de la campaña. Allí, se controlará todo el desarrollo de la votación perteneciente a ese punto de votación. Se conformará con anticipación al día electoral y debe contar con las siguientes características:

- **Ubicación.** Se organizará en un lugar cercano al puesto de votación, respetando siempre la normativa legal vigente. Deberá encontrarse en una casa o local con instalaciones adecuadas para la concentración de movilizadores y con conexión a internet y comunicaciones móviles. Este centro no es un comando proselitista de la campaña. Es la sede de operaciones para la movilización, por tanto, su trabajo tiene que ser ordenado y discreto. Algunas legislaciones electorales no permiten el uso de estos puntos a menos de cien metros de distancia del centro electoral. Toda la estructura que ejerza su voto en el puesto de votación correspondiente al PAO debe conocer su ubicación previa al día electoral.
- **Coordinador general del PAO.** Es indispensable que cada punto tenga un responsable directo que lleve el control de la operación el día D. Este coordinador será el gerente de toda la operación electoral en su jurisdicción.
- **Coordinador logístico por PAO.** Determinará la logística del día electoral. De acuerdo con la estructura construida en la zona (GOT, movilizadores y listado de electores fidelizados), decidirá las necesidades logísticas en cuanto a transporte, alimentación y comunicaciones.
- **Coordinador de movilización.** En los PAO es donde se lleva el control de la participación y voto de los

electores fidelizados, a través de los reportes que cada hora deben enviar los activadores, coordinadores y movilizados, de acuerdo con la estructura creada. Esto en función de la información que maneja el coordinador general respecto al avance de la operación, con el fin de tomar decisiones en cuanto a movilización si los números no se están comportando como se había previsto.

- **Material de trabajo.** Cada punto de apoyo a la operación debe recibir de la sede central de movilización un paquete que contenga el padrón electoral del puesto o casilla de votación; el listado de comprometidos con la información de su casilla y responsable directo de movilizarlos; el tablero de control de votación en donde se anotará la asistencia de los fidelizados; la lista de activadores, coordinadores y movilizados de ese puesto de votación; marcadores y hoja de reporte por hora. Esta operación se puede hacer de forma manual (lo que supone un grado mayor de organización) o a través de herramientas tecnológicas como el EIM, que organiza toda la data del día D.
- **Actuar con autonomía.** El esquema planteado no establece que todas las soluciones dependen exclusivamente de las estructuras superiores de la campaña. Para el éxito de la estrategia, es vital contar con la proactividad y autonomía en todos los niveles y en especial de los PAO, que es donde se concentra el nivel más cercano al elector. Esto para hacer más expeditos los tiempos y facilitar los procesos de toma de decisiones.

### **Logística día D**

La visión integral de la logística del día electoral es compleja, y es tan determinante para el éxito que, de acuerdo con el modelo presentado, se ha dividido en dos clases de logística.

La que es inherente al funcionamiento de la campaña el día de las elecciones, se denominará logística electoral, y la que se destinará al logro de una movilización efectiva por parte de la estructura se entenderá como logística de movilización.

### ***Logística electoral***

Está relacionada con el funcionamiento de la campaña el día de la votación. Se entiende como los requerimientos de la organización para funcionar ese día, por ejemplo, alimentación, transporte y comunicación en general. Todas las sedes de la campaña (regionales, locales, barriales, etcétera) tienen que estar provistas de esos tres elementos, para que puedan tomar acciones frente a cualquier contingencia y puedan concentrarse en su elevada responsabilidad.

Adicionalmente, en esta logística aparece todo lo relacionado con los testigos electorales, observadores y funcionarios de casilla cercanos, a quienes hay que garantizarles durante todo el día hidratación y alimentación. En el caso de los testigos y observadores hay que proporcionarles además herramientas para comunicarse, generalmente, a través de recargas a sus teléfonos móviles. Este tipo de logística es la más común en las campañas políticas.

### ***Logística de movilización***

Se basa en las necesidades de la estructura de movilización creada. A partir de todo el proceso de fidelización, se pueden conocer las necesidades logísticas de cada nivel de responsabilidad de la estructura. El esquema sería el siguiente:

Cada nivel de la estructura debe hacer un inventario de necesidades, tanto en materia de transporte y logística como de sus electores comprometidos. Esto busca que el día de la elección se pueda contar con lo requerido por cada nivel y por cada elector. Lo planteado supone que cada movilizador debe contar con las herramientas necesarias y suficientes para poder movilizar a los electores de manera eficiente.

- Movilizador: considerando a sus electores fidelizados, determina las necesidades logísticas de transporte, alimentación y comunicación, y se las comunica a su coordinador.
- Coordinador: unifica las necesidades logísticas de sus movilizadores y las notificará a su activador.
- Activador: concentra las necesidades logísticas de los coordinadores que tiene a cargo y las gestiona en el PAO.
- PAO: recibe todas las necesidades logísticas de la estructura que le corresponden y las tramita ante la sede municipal de movilización.
- Sede municipal de movilización: se encarga de recopilar las necesidades de la zona, verificando con los listados de fidelizados su veracidad y pertinencia. El listado final lo pasará a la sede central de movilización para que la gestionen y se las entregue de vuelta.
- Sede central de movilización: procesa toda la información de las necesidades de las sedes municipales y toma las provisiones necesarias para atenderlas adecuadamente el día electoral.

Todo este proceso se gestiona al menos dos semanas antes, para poder garantizar la entrega eficiente y oportuna de las necesidades logísticas a los distintos niveles de la estructura, en cuanto a transporte, comunicaciones, alimentación e hidratación, y cualquier otro rubro que se haya determinado de acuerdo a las características de los electores por movilizar.

Una logística bien planeada y organizada, que responda a las necesidades reales de la estructura y de la movilización, ahorrará costos y hará más efectivo el trabajo político del día más importante de la campaña.

### 9.3 Movilización del elector

El fin último de toda la campaña es lograr que el elector se movilice y vote por el candidato o proyecto político propio. La movilización puede ser planeada o espontánea. Para efectos de este manual, se analizará la que tiene que ver estrictamente con la movilización de la estructura construida durante el proceso de campaña, y la movilización planeada. Para que este proceso sea efectivo, se debe cumplir con ciertas premisas que se verán a continuación:

- Planeación de los tiempos de votación. Se indicará a la estructura a través de los distintos niveles de responsabilidad que se movilicen a primera hora del día. Esto cumple con el fin de poder establecer alertas tempranas en cuanto al ritmo y cumplimiento de metas con el desarrollo de la jornada.
- Seguimiento. El día de la elección, cada movilizador, coordinador y activador estará en constante comunicación con el personal bajo su responsabilidad (electores fidelizados). De esta manera, se podrán determinar nudos o dificultades en tiempo real, facilitando la posibilidad de ofrecer soluciones oportunas.
- Control electoral. Cada responsable de movilizar un grupo de electores debe entregar al PAO correspondiente un reporte sobre el avance de la votación de sus contactos fidelizados, cada hora. El coordinador del PAO entregará los formatos necesarios para este fin. Hoy en día, es posible hacer este proceso por medio de herramientas como el EIM, del cual se habló en capítulos anteriores.

### 9.4 Seguimiento del voto fidelizado

El seguimiento al voto fidelizado es, quizá, el punto más determinante para que toda la estrategia de tierra sea exitosa. Toda la estructura estará en función de esta tarea el día de las elecciones, con el objeto de poder tomar decisiones en tiempo real, en el caso de que la movilización no esté resultando como lo planeado.

El día D es finito. Generalmente su extensión oscila entre ocho y diez horas; en contadas excepciones (caso Venezuela) se hacen extensiones del tiempo de votación si existen electores en fila dentro de las casillas de votación; pero lo común es que cierren a una hora específica. Por tal razón, todos los esfuerzos que se hagan durante el día, con el fin de movilizar a la mayor cantidad de electores fidelizados, nunca serán en vano.

Se plantea una metodología para el seguimiento del voto, que parte necesariamente de los reportes de la estructura. De allí la importancia de llegar al día D con una organización territorial sólida, comprometida, capacitada y consciente de la labor que se debe realizar en ese día. El liderazgo del candidato es determinante, pues será quien logre que todo este ejército trabaje coordinada y eficientemente, en aras de la campaña electoral.

En los PAO es donde se va a concentrar toda la actividad de seguimiento del voto. En ese sentido, es relevante nombrar algunos aspectos que se llevarán a cabo en ellos, como la elaboración del tablero de control, que se explica a continuación:

### ***Tablero de control***

Puede ser físico o digital. Lo importante es que en cada PAO exista el listado de los electores que corresponden a la zona con sus respectivo responsable y un espacio para indicar si votó o no. Este es el seguimiento que se debe llevar durante el día. Como ya se explicó, cada movilizador debe reportar cómo va la movilización de sus comprometidos cada hora,

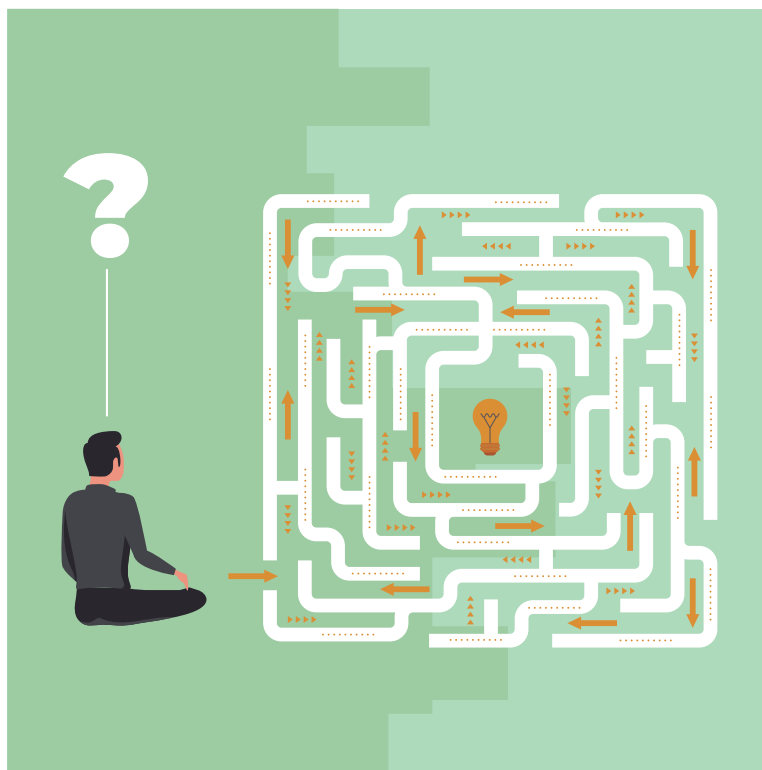
esta información irá al tablero de control. Esta tarea la hace el coordinador de movilización del PAO.

La responsabilidad de cada coordinador del PAO es alta, pues de él depende el seguimiento exitoso del comportamiento y voto de la estructura. Entre las acciones que debe adelantar el coordinador del punto de apoyo a la operación se destacan:

- Verificación del ritmo de la votación. El tablero de control va a ser el principal aliado en conjunto con los reportes de los movilizadores que se realizan cada hora. A través de estas dos herramientas, el coordinador podrá estar evaluando en tiempo real el flujo de la votación por parte de la estructura, de modo que podrá verificar qué electores comprometidos no han asistido a votar. Con esto se podrá avisar a los responsables correspondientes, para que hagan contacto con los electores que no han votado.
- Reportes a la sede municipal de movilización. Cada hora, el coordinador del PAO reportará a la sede municipal los avances de la casilla o centro de votación. La información que debe reportar es el porcentaje del número total de electores comprometidos para votar en ese PAO y el número de estos que haya votado hasta esa hora, con base en los reportes que se reciban de los movilizadores. El coordinador municipal tendrá que hacer el reporte de estos datos al centro superior de movilización. De esta manera, toda la campaña estará informada y tendrá la capacidad de tomar decisiones oportunas.
- Toma de decisiones en tiempo real. El coordinador del PAO tomará medidas de carácter urgente para intensificar la movilización, en caso de que el porcentaje de movilizados sea inferior al proyectado. También lo harán las autoridades superiores encargadas de



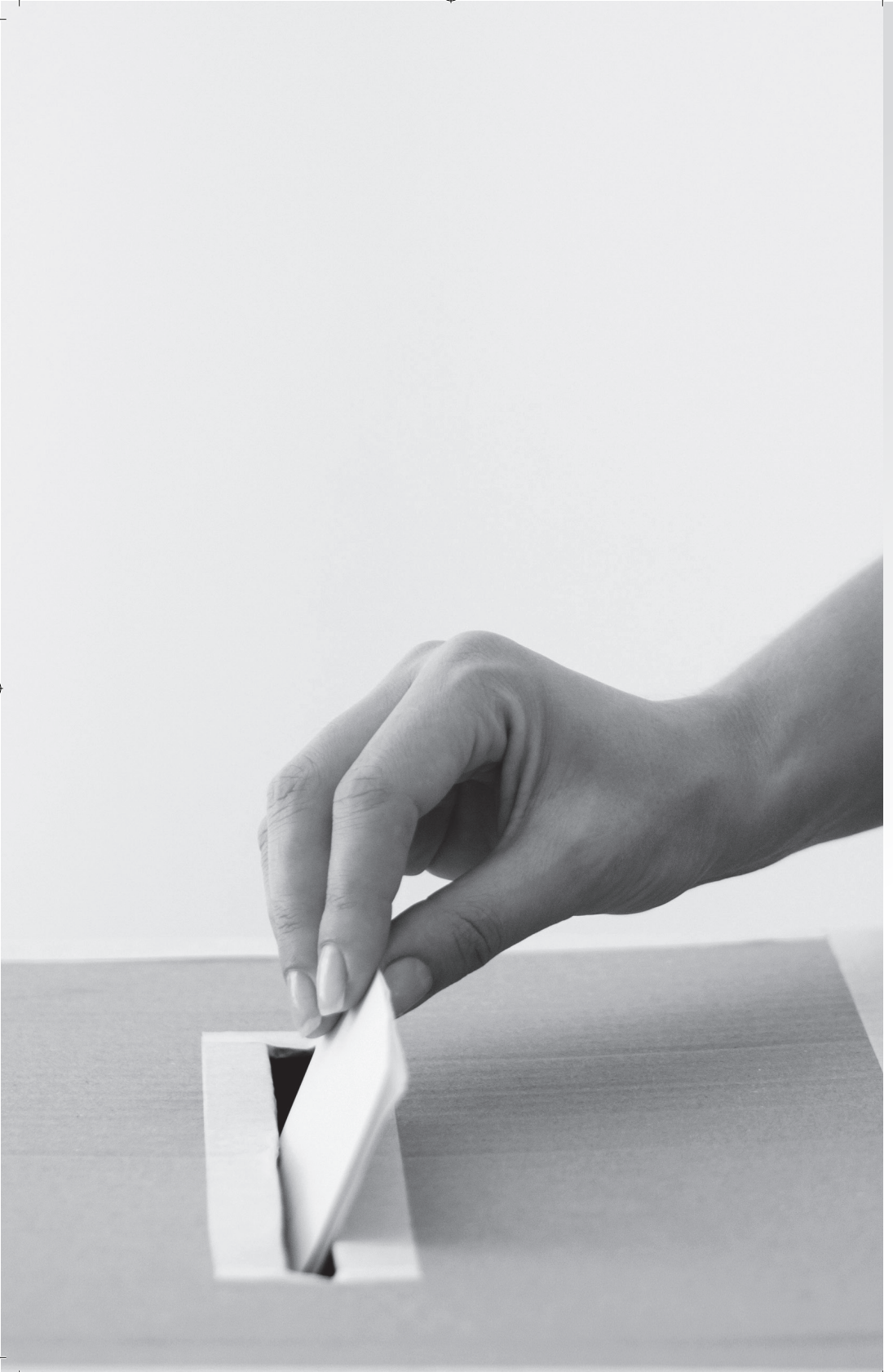
la movilización. Lo que debe quedar absolutamente claro es que cada PAO será autónomo en cuanto a la toma de decisiones de la movilización, salvo que la situación sea extrema y requiera la intervención de otros niveles de la organización.



El objetivo final de todo este despliegue es que se puedan tomar decisiones en tiempo real y así solucionar cualquier contingencia que impida la asistencia masiva de los electores que van a votar.

Con toda la información obtenida, se pueden realizar proyecciones de los resultados y minimizar cualquier obstáculo o amenaza que pueda afectar los objetivos previstos. De igual forma, toda esta organización servirá para tomar decisiones

políticas sobre el anuncio temprano del triunfo —cuando los datos manejados por la movilización versus las copias de las actas de votación suministradas por los testigos indiquen una ventaja considerable de triunfo— o, por el contrario, el reconocimiento de la victoria del adversario.





# 10 Defensa del voto

Todo el proceso hasta aquí consignado requiere un sólido respaldo jurídico para blindarse de múltiples amenazas. En varias localidades de América Latina, ha hecho carrera la aseveración de que “el ciudadano vota, pero la autoridad electoral elige”. Por eso es importante contar con un programa sólido de defensa integral del voto.

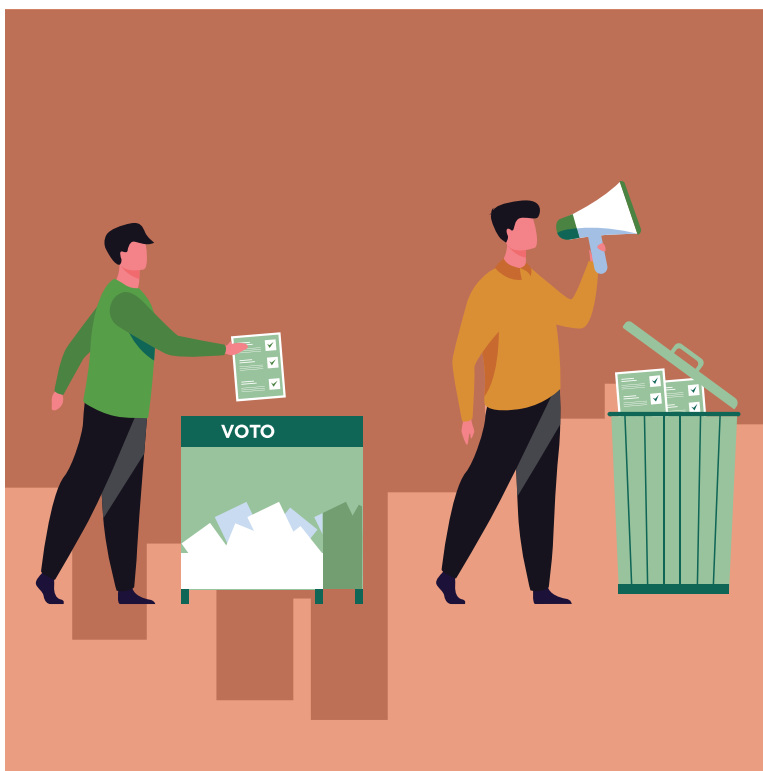
No basta con tener unos testigos electorales capacitados y con herramientas para denunciar irregularidades durante el proceso, sino que además la campaña deberá contar con un equipo de especialistas en derecho electoral que, en la oportunidad que se presente, pueda atender dudas, iniciar recursos jurídicos o resolver contingencias relacionadas con la materia.

Este equipo de defensa del voto también debe estar descentralizado, aun cuando exista un equipo central para atender las consultas y necesidades de cada PAO. En aquellos puntos de apoyo a la operación que concentren un mayor número de electores fidelizados, es importante contar con un abogado propio.

Las funciones de este equipo durante el día de la votación estarán orientadas a:

- Prestar apoyo a todos los PAO frente a aquellas irregularidades legales que se presenten durante la jornada.

- Proyectar y presentar denuncias y recursos frente a la autoridad electoral de acuerdo con el tipo de irregularidad que notifique el testigo electoral.
- Prestar apoyo jurídico en todo el proceso de escrutinio y proyectar las denuncias que en esa etapa se puedan presentar.









# Conclusiones

Como se dijo desde la presentación de este texto, una campaña política es una empresa y, como tal, debe tener resultados tangibles de su ejercicio. Un balance que en este caso se debe traducir en votos. Es esta convicción la que ha motivado la construcción del presente manual, pues es importante que las campañas sigan la evolución de su trabajo y minimicen la incertidumbre acerca del éxito de su labor.

Se trata de contar con herramientas que faciliten los procesos de toma de decisiones estratégicas a lo largo de una contienda. Esto con el fin de generar una estructura en tierra eficiente, que garantice un número de electores determinante para la victoria.

Un equipo acostumbrado a las campañas políticas “tradicionales”, donde no se preocupan por reclutar o “evangelizar” a una masa crítica de simpatizantes —para que además de ser electores, sean activistas y multiplicadores—, puede ver en una estrategia de fidelización y movilización unos desafíos políticos y logísticos de gran envergadura.

Y tienen razón, un plan como el aquí descrito no es una empresa fácil. Se requiere de gran compromiso y disciplina por parte de toda la campaña, desde el candidato hasta el más humilde de los colaboradores. Solo con un trabajo armonizado y permanente se puede lograr que una estrategia de



fidelización sea la piedra angular sobre la cual se construya una gran victoria.

El producto no debe ser visto solo como la construcción de una base de datos con electores que apoyaron el proyecto. La verdadera importancia de una estrategia de fidelización y movilización bien implementada, reside en la creación de un capital político propio, valioso y muy visible. En la medida que este se administre empática y permanentemente, debe servir como una gran cuota inicial para las próximas campañas del equipo político o como grupo legitimador de la gestión en el gobierno.

Desde cualquier punto de vista, los beneficios son múltiples y superan con creces las dificultades que se puedan presentar. Es mucho mejor adelantar una estrategia de fidelización y movilización con defectos y dificultades, que no intentar nada en absoluto. Las grandes satisfacciones que trae ganar la elección ameritan cualquier esfuerzo que nos ponga la victoria al alcance de la mano.

Es efectivo y vale la pena.



### **Sheyla Dallmeier**

Graduada en Estudios Políticos y Administración con especialidades en Opinión Pública y Comunicación Política; y en Sistemas y Procesos Electorales. Actualmente es socia fundadora de AD Consultores y directora del Instituto de Comunicación Política en Colombia. Es consultora política con amplia experiencia en campañas presidenciales en Colombia y conferencista internacional en seminarios y cursos sobre comunicación política y campañas electorales. Se ha especializado en el diseño e instrumentación de programas de fidelización y movilización electoral.

### **Rafael Andrés Arbeláez**

Licenciado en Ciencias Políticas por la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Maestro en Administración de Empresas y Estudios en Marketing y Comunicación Política. Ha sido profesor universitario y conferencista internacional sobre comunicación política y campañas electorales. Se ha desempeñado como consultor en comunicación y estrategia de campañas políticas en Colombia y diversos países de América Latina. Es director de estrategia de AD Consultores, empresa especializada en movilización territorial y fidelización partidaria.



## Bibliografía

- Aguilar, E. y Sánchez, J.** (2003) *Marketing y elecciones*, México: Lunarena Arte y Diseño Editorial.
- Aljure, A.** (2015) *El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración*, Colombia: Universidad de la Sabana y Editorial uoc.
- Barnés, J. y Carpio, J.** (2012) *Lecciones de consultoría política*, México: Piso 15 Editores.
- Chiesa de Negri, C.** (2009) *Las cinco pirámides del marketing relacional*, España: Deusto.
- Cusot, G., Dávalos, A. y Polanco, V.** (2013) *El enfoque estratégico de nuestra comunicación*, México: Icadep-ICP.
- Dávalos, A.** (2013) *Metodologías y estrategias para las campañas políticas*, México: Icadep-ICP.
- Delers, A.** (2020) *La estrategia CRM*. E-pub: Lectulandia.
- Fernández, B. y Reyes, M.** (2003) *Marketing político. Herramientas para ganar elecciones*, Venezuela: Konrad Adenauer Stiftung.
- Fernández, C. y Hernández, R.** (2000) *Marketing electoral e imagen de gobierno en funciones*, México: McGraw-Hill.
- Greenberg, P.** (2008) *CRM. Gestión de relaciones con los clientes*, España: McGraw-Hill.
- Guzmán, F.** (1992) *Manual de campañas electorales*, Venezuela: Eykon Artes Gráficas.
- Hudón, G.** (Recopilador) (1979) *Apuntes para la formación política, Tomo III Organización y Técnicas de acción política*, Vols. I, II, y III, Venezuela: Ifedec.
- Klaric, J.** (2017) *Véndele a la mente, no a la gente*, Colombia: Paidós Empresa.
- Medina, G.** (2007) *Cómo gritar para que voten por mí y tener visibilidad para gobernar*, Colombia: Editorial Oveja Negra-Quintero Editores.
- Morris, D.** (2005) *El nuevo Príncipe*, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Morris, D.** (2012) *Juegos de poder*, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Reyes, R. y Munch, L.** (1999) *Comunicación y mercadotecnia política*, México: Noriega Editores.

## CONCLUSIONES

**Sánchez, J. y Aguilar, E.** (2004) *Razones de voto, manual de comunicación electoral*, México: Lunarena Editorial.

**Sánchez, J., Díaz, F., González, S. y Aguilar, E.** (2010) *Treinta claves para entender el poder*, México: Piso 15 Editores.



## Descarga la colección completa

### **1** Planificación Estratégica de la Comunicación Política en las Campañas Electorales.

Ismael Crespo / Ileana Carletta (Editores)

### **2** Nuevas formas de propaganda, movilización y emociones políticas en tiempos de Pandemia.

Ismael Crespo / Ileana Carletta (Editores)

### **3** Cuarto de Guerra y estrategia de campaña. El paradigma militar en acción

Javier Sánchez Galicia

### **4** Investigación del mercado electoral

Federico Irazabal / Elías Aguilar García

### **5** Uso del Big Data y la Inteligencia Artificial en Campañas Electorales

Alberto Rentería

### **6** Estrategias de Ataque y contra ataque en campaña.

Alfredo Dávalos López

### **7** Marketing Político y campañas electorales.

Alfredo Dávalos López

### **8** Campaña de tierra fidelización y movilización electoral.

Sheyla Dallmeier / Rafael Andrés Arbeláez

### **9** El Mensaje de Campaña temas, discurso y argumentación para el debate político.

Javier Sánchez Galicia / René Gonzálo Palacios

### **10** El ABC de la Operación Política

Lázaro Jiménez Aquino

*Campaña de tierra fidelización y movilización electoral*  
se terminó de imprimir en noviembre de 2020  
en los talleres de Piso 15 Editorial.  
El tiraje consta de 3,000 ejemplares.



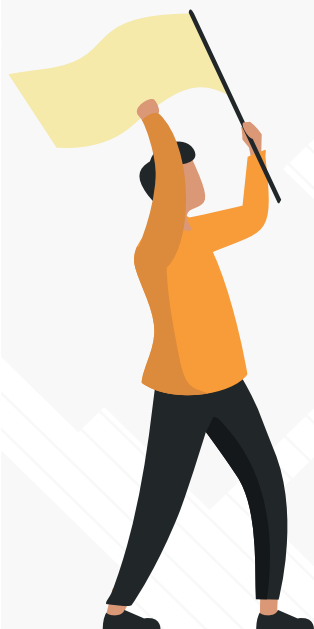






Llegó la hora de asumir seriamente que México cambió y que nosotros, como partido, también debemos hacerlo. Hoy más que nunca tenemos que ser un partido moderno, cercano a la gente, un partido que ofrezca soluciones, un partido que conecte con los jóvenes y enarbole las demandas de las mujeres, un partido que fije posiciones progresistas e informadas sobre los grandes problemas nacionales y globales. El PRI siempre ha tenido claro que la política tiene que profesionalizarse. Eso nos diferencia de las demás opciones políticas. Nadie le ha apostado como nosotros a un proceso de actualización permanente, a la formación de liderazgos. Demos pasos importantes en la preparación de nuestros cuadros, con herramientas útiles para el análisis de los fenómenos políticos, sociales y electorales. Con ese propósito, nuestro partido, a través del Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles”, pone a disposición de sus militantes y simpatizantes, y del público en general, la presente Colección editorial “Cuadernos de Capacitación Electoral”.

Alejandro Moreno Cárdenas  
Presidente del CEN del PRI



ISBN: 978-607-98995-0-9



PISO 15  
Editorial