

# «Hay que animarse»

Una historia de éxito para un nuevo  
estilo de campañas

—» ENTREVISTA CON  
FEDERICO MORALES

Argentino. Consultor en comunicación política. Trabajó en campañas electorales y entrenó a partidos políticos a nivel nacional, estatal y municipal en Argentina y otros diez países de América Latina. Secretario de Estructura de Propuesta Republicana (PRO).

*DIÁLOGO POLÍTICO: ¿Las elecciones presidenciales argentinas de 2015 son una historia de éxito para un nuevo estilo de campaña?*

FEDERICO MORALES: Quiero contarles mi formación en campañas para mostrarles el cambio. Hace diez años un estratega político era una persona que se formaba en la opinión pública y estrategia. Hace pocos años los electores preferirían líderes populares que

transmitían mensajes unidireccionales pero que eran políticos reconocidos. Básicamente hablaban en la televisión, la gente los escuchaba y se emocionaba con sus discursos. Se trataba de un proceso muy discursivo, muy visual, muy televisivo. A medida que la política fue cayendo en desgracia —las instituciones, los partidos políticos—, la gente empezó a evolucionar, a preferir un político más cercano y, si se quiere, más común, alguien con quien la gente pueda dialogar, pueda conocer. Esto empatiza justo con la aparición de los nuevos medios: internet y las redes sociales. Salimos de un siglo xx en que la comunicación era principalmente masiva y estamos en transición todavía, en un siglo xxi en que la comunicación es personal y personalizada. Y el elector quiere eso.

La campaña de Mauricio [Macri] tiene como marca de identidad haberse enfocado en los vínculos directos. Esto tiene que ver con el contexto pero también con una necesidad. No nos olvidemos de que el contexto en el que se inició la campaña en Argentina era de doce años de gobierno kirchnerista, con una política muy restrictiva para la oposición en cuanto al acceso a los medios de comunicación y una estructura del Estado dispuesta a las campañas políticas. En ese escenario, la realidad es que para el pro y para Mauricio las posibilidades de acceder a los medios tradicionales de comunicación eran muy bajas.

Hace unos años hubo una reforma electoral en el 2012, a partir de la cual la distribución de la pauta publicitaria de partidos políticos y candidatos empezó

«La campaña de Mauricio [Macri] tiene como marca de identidad haberse enfocado en los vínculos directos. Esto tiene que ver con el contexto pero también con una necesidad»

a hacerse de acuerdo con los resultados electorales obtenidos en las elecciones pasadas. En ese esquema había una diferencia de diez a uno en los espacios de televisión, entre el candidato del oficialismo y nosotros.

Era una restricción estructural, que explica por qué no podíamos participar tan fuertemente en los medios de comunicación tradicionales. Hay que entender que el Estado estaba al servicio de las campañas, de la política. Así lo tenía armado el kirchnerismo. Si íbamos a una campaña de corte tradicional, corríamos con todas las de perder.

Vimos que en la aparición de los nuevos medios teníamos una oportunidad. Hicimos pruebas en el 2013, cuando fuimos a elecciones de diputados y gobernadores en cinco provincias y empezamos a probar con las herramientas de comunicación digital. Hicimos un trabajo con Facebook que, al día de hoy —no me canso de repetirlo—, es la base de datos más perfecta que existe en el mundo. Orientamos la campaña a Google y a Facebook y nos dio buenos resultados. Sin estar en la tv podíamos llegar a los hogares de la gente. Eso, entre el 2013 y el 2015, nos

obligó a investigar aún más. Vimos que podíamos hacer una campaña mucho más directa a través de estos medios que con una campaña típica.

Un dato importante es que, si bien Mauricio era conocido en el país, también tenía un rechazo alto. No nos olvidemos de que Mauricio había sido ocho años jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires y su gestión tenía índices de aprobación de 70 %. A nivel nacional eso era visto como un riesgo por el Gobierno kirchnerista, que se encargó de hacer una campaña negativa durante muchos años. Teníamos que mostrarle a la gente un Mauricio muy cercano. Tomando en cuenta las variables que teníamos en contra y las que nosotros potencialmente veíamos como aliadas, y el perfil de nuestro candidato, vimos que ese era el camino a transitar. Utilizamos las nuevas tecnologías como aliadas.

Otro punto importante es que en términos de estructura el partido pro seguía siendo un partido muy chico y muy nuevo, con poco despliegue territorial. Esto, más allá del poder político que ello implique. Nosotros pensamos que no implica ningún poder pero el peronismo entiende que sí.

Veíamos una limitante muy fuerte respecto a la fiscalización. Este era un problema para el PRO, porque corríamos el riesgo de que en los distritos más populosos, donde el PRO todavía no había desplegado cierta estructura, el peronismo pudiera hacer alguna travesura y desviarnos votos. Este tipo de campaña directa, con un Mauricio cercano, comunicando de manera segmentada y recorriendo el país casa por

casa, nos permitió suplir la estructura política, de la que carecíamos, por una ciudadana. Entonces invitamos a los ciudadanos a ser parte del cambio, de la nueva Argentina que queríamos todos. Y de esta forma llegamos a sumar más de 900.000 personas que nos ayudaron en el monitoreo de la elección, en la fiscalización, y muchos siguen siendo parte del partido.

Lo que hicimos fue suplir las estructuras políticas tradicionales e invitamos a los ciudadanos a ser parte de la nueva Argentina. Suplimos los medios tradicionales de comunicación por las nuevas tecnologías. Esta empatía entre ciudadanos comunes y nuevos medios le dieron la oportunidad a Mauricio de ser cercano, y de que fuera la gente la que lo defendiera en la elección y lo llevara finalmente al triunfo.

—¿Qué particularidades tenía ese entrelazamiento entre la campaña digital y su correlato analógico, es decir, la recorrida casa por casa en las regiones?

—Frente al hecho de que el PRO no tenía casi estructura en el Interior, utilizamos la comunicación digital —sobre todo Facebook— para invitar a la gente a participar. Llamábamos y visitábamos en su casa a aquellas personas que se interesaban por participar y nos daban sus datos de contacto. El objetivo no era contarles o hablarles de la política o de los discursos de Mauricio, sino simplemente escucharlas. Ahí vinculamos la comunicación digital con el sistema tradicional de campañas electorales, con las visitas casa por casa. Eso lo hicimos por dos años y nos permitió tener una estructura a nivel nacional.



Macri en contacto con personas

—¿Cómo organizaron a los colaboradores locales?

—Ofrecimos tres formas de participación a los ciudadanos. Una era la *presencial*: los invitábamos a participar en actividades como las visitas casa por casa, ir a convencer vecinos de que se sumaran al cambio o ir a poner mesas en las esquinas de todos los barrios presentando la propuesta de Mauricio como candidato a presidente. Otro formato fue el de la participación *digital*: había mucha gente interesada en el cambio, con muchas ganas de participar pero que no se animaba a dar un paso más hacia la política, ir a un local partidario o asistir a una reunión con un candidato. Esto es la mayoría de la gente. La mayoría no participa en política. Si no me equivoco, en Argentina solamente al 23 % de la población le interesa la política. A partir de ese dato

le dimos la oportunidad de participar desde su casa. Para eso desarrollamos una aplicación que era el voluntariado digital, a través de la cual la gente podía colaborar con la campaña simplemente compartiendo sus listas de amigos de *mails*, de Facebook o retuiteando o compartiendo *posts* de Mauricio. Esto transformaba a los ciudadanos comunes en multiplicadores de la campaña. Por último, generamos un espacio de participación llamado *protagonistas del cambio*, para gente que quería participar activamente pero que no quería hacerlo desde la política. Simplemente les pedíamos que convencieran a sus vecinos de alrededor de su casa, de los que supieran que no tenían definido su voto. Para esto desarrollamos una aplicación a través de la cual ellos nos iban contando la evolución de cada caso. A Con todos ellos Mauricio se

comunicaba de manera personalizada, para mantenerlos incentivados y sintiéndose parte de esta gran osadía. Mauricio se comunicaba con ellos a través de *mails*, llamados telefónicos, mensajes de texto, y al día de hoy esa comunicación continúa.

—*Una campaña tan intensa tiene repercusiones sobre el partido. ¿Algo de todo esto nuevo sigue presente en la estructura del PRO, ahora ya como partido de Gobierno que tiene el problema clásico de perder parte de sus cuadros porque pasan a ocupar cargos en el Estado?*

—Es una pregunta superinteresante, ya que la responsabilidad me toca personalmente. Soy el responsable al día de hoy de esa situación en el partido. En campañas anteriores yo veía como falla en los partidos políticos tradicionales que estos tenían niveles de participación y de comunicación muy altos entre simpatizantes y dirigentes durante la campaña pero después, una vez ganada o perdida la elección, se retrotraían a su vida interior y se alejaban de la gente. Viví esta experiencia en otros países (México, Venezuela, Guatemala, Perú) y mi desafío es continuar con la generación de datos sobre simpatizantes nuevos que al día de hoy respaldan al Gobierno. Además, debemos mantener la dirigencia activa dentro del partido, pero sintiéndose, tanto dirigentes como simpatizantes, parte del cambio que Mauricio encabeza hoy desde la Presidencia. Para esto definimos como estrategia continuar la comunicación segmentada en los diferentes universos y que los dirigentes reciban información específica.

Esos procesos de comunicación continúan, pero hay un punto importantísimo a destacar: definimos que una vez por mes los funcionarios, dirigentes del partido y simpatizantes salgan a la calle a conversar con la gente. Esto es muy común en tiempos de campaña, pero no en tiempos de gobierno. La semana pasada, gran parte del gabinete salió a recorrer los barrios más populares a escuchar a los vecinos. Argentina está en un momento sociopolítico y económico complejo, porque hay muchas decisiones que tomó el Gobierno que no están beneficiando a los ciudadanos. Me refiero al sinceramiento de las tarifas, a la inflación. Entonces, en este momento crítico para los ciudadanos es cuando se requiere que el aparato político, los políticos, estén más cerca de los ciudadanos, escuchándolos, conteniéndolos, pero también explicándoles hacia dónde vamos.

Al día de hoy Mauricio sigue con niveles de aprobación y de expectativas muy altos. Pero queremos continuar el mismo trabajo que hicimos en la campaña para mantener la cercanía que se logró. Lo entendemos —tanto la gestión como la comunicación— como un proceso de ida y vuelta entre política y ciudadanos. No hay un político que define el rumbo del país, sino políticos y ciudadanos comprometidos y que toman decisiones para la Argentina que viene.

De manera gráfica podemos contar casos de millones de *mails* que recibimos, a través de los diferentes canales, de gente que nos propone o nos pregunta cosas y todos van recibiendo nuestras respuestas.



Equipo de campaña digital del PRO

—*Aprendizajes y errores?*

—El principal aprendizaje es que los ciudadanos son infinitamente más poderosos que cualquier aparato político. Esto lo demuestra tanto el caso de Mauricio Macri presidente como el de María Eugenia Vidal gobernadora de Buenos Aires. El poder de la opinión pública es infinitamente superior al de los partidos o del Estado mismo. Porque el kirchnerismo tuvo todo a su disposición y controló todo, pero terminó perdiendo la elección.

Además de corregir errores, el desafío es seguir aprendiendo, probando y haciendo a la gente parte de todo este proceso. El error más grande que podríamos cometer sería alejarnos de los ciudadanos y volvernos un partido político tradicional.

—*Las encuestas y esta cercanía del partido con la opinión pública conlleva un peligro y es, en lenguaje futbolero, «hacer política al grito», dejarse llevar por cuestiones coyunturales, humores de la opinión pública y eso podría ir en*

La campaña del 2008 de Obama fue la que revolucionó el mundo de la comunicación, no solamente la política sino la comunicación en sí. Cuando las bases de datos y la segmentación comenzaron a ser protagonistas por encima de la televisión. Hoy vemos que en la campaña de Estados Unidos se dice que la herramienta más poderosa que tiene Hilary Clinton frente a Donald Trump es la estrategia de utilización de *big data*.

Es muy interesante lo que está sucediendo: tenemos una política, unos políticos e instituciones que todavía no se han adecuado a los nuevos medios y, tal vez por motivos generacionales, no logran comprender. Hay una disparidad muy grande entre los que los ciudadanos quieren y lo que la política les da.

*detrimento de las políticas de Estado a largo plazo. Parte del rol de un partido desde el Gobierno es liderar un proceso, aun en discrepancia con opiniones de sectores que puedan ser afectados por ciertas medidas. Es decir, existe una tensión entre estar cerca del ciudadano y no perder la capacidad de tomar decisiones desagradables.*

—Coincido con esa hipótesis. Incluso Mauricio lo sintetiza muy bien. Hoy ha tomado muchas medidas impopulares que, si uno se rigiera por la opinión pública, no se tomarían. A ningún ciudadano le gusta que le aumenten las tarifas. Por más loco que esté, nadie diría sí, por favor aumentenlas.

Pero entendemos la opinión pública y la cercanía como un proceso de vínculo y de diálogo continuo. No es escuchar lo que la ciudadanía dice y ejecutar sobre esa base. Se dialoga, se explica y continuamente se fortalece ese vínculo. Desde ese lugar, lo que hace Mauricio es disruptivo.

Hay también un aprendizaje de la ciudadanía. Los ciudadanos tienen que aprender que hay medidas que pueden circunstancialmente no ser populares o afectar algún interés particular.

La responsabilidad del dirigente, del líder, del presidente, es explicar hacia dónde vamos y de esta manera seguir construyendo el vínculo de confianza entregado a Mauricio el 10 de diciembre. Confiamos que las tecnologías son grandes herramientas para profundizar la relación entre la política y los ciudadanos.

—*Nos dijiste que el partido tiene la base de datos más completa de la Argentina*

*y que mediante un tuit, mensaje o email tienen mayor trayectoria que cualquier medio en Argentina.*

—Efectivamente, tenemos la base de datos más grande que pueda tener un partido en este país por la organización de la información. Complementariamente, las nuevas tecnologías permiten una penetración infinitamente superior a la de cualquier medio tradicional. Un Facebook tiene aproximadamente 26 millones de usuarios y el programa de más *rating* en *prime time* llega a tres millones de personas. Por lo tanto, a través de los nuevos medios se puede llegar a más gente en forma más eficiente y en menos tiempo.

—*Una cosa son los likes, y otra, los votos. Cómo ves el pasaje entre uno y otro?*

—Los medios son canales de intercambio entre los ciudadanos y los candidatos. Se trata de una relación de confianza que se va construyendo. Uno pasa de un vínculo muy general de comunicación unidireccional en la primera etapa a identificar a ciudadanos que empiezan a interactuar de manera más proactiva con nosotros. Se trata de *likes*, respuestas, correos que se reenvían. Este intercambio es evolutivo en el tránsito de un ciudadano a un elector.

—*La fidelidad a los partidos cambió. Hace una generación, la gente adhería a un partido y eso se mantenía así siempre. Y la adhesión a un partido significaba estar de acuerdo con casi todos los puntos de dicho partido. ¿Habría que pensar hoy en adhesiones más circunstanciales, coyunturales, puntuales y mucho más flexibles?*

—Eso es así. Hoy la gente no elige partidos; elige candidatos, vota personas. En este cambio, los partidos que crean que son los dueños de los electores, que pueden afiliarlos, cometen un error garrafal. Hoy hay que entender que los ciudadanos están con uno por tiempos muy específicos. Hay una asociación más profunda en temas y en ideas que en este vínculo tradicional de militancia. El vínculo entre el ciudadano y la política hoy es en un ochenta por ciento emocional más que racional.

—*Es por eso que la discusión sobre algunos temas se reproduce dentro de los partidos: agenda social, matrimonio igualitario, aborto. ¿Cómo lo procesan en el PRO?*

—Hay que entender que las sociedades evolucionan. La discusión sobre esos temas no se da desde postulados de un partido sino desde movimientos. Hoy la política no nace de los partidos y llega a los ciudadanos, sino que es al revés. Los partidos comienzan a tomar estos postulados a partir de entender los diferentes movimientos que se producen en la sociedad. Desde la sociedad se generan las demandas. Entonces los postulados no son *de los partidos* sino *de las sociedades que evolucionan*.

—*¿Cuál es el futuro de las campañas? ¿Los medios tradicionales van a apoyar las campañas o van a desaparecer directamente?*

—Se trata de un proceso por el que están transitando todos nuestros países. La evolución se va a dar aunque los medios tradicionales no quieran. Va

«Hoy la gente no elige partidos; elige candidatos, vota personas. En este cambio, los partidos que crean que son los dueños de los electores, que pueden afiliarlos, cometen un error garrafal»

a haber una complementariedad muy interesante que replantea los modelos de negocios. Hoy —no en el futuro, sino ya, hoy— Netflix representa para nosotros un estilo de comunicación tradicional pero selectiva. Creo que los medios tradicionales tendrán que replantearse sus modelos de negocios y sus contenidos. La comunicación digital y la directa van a seguir evolucionando, por lo que el futuro va a ser cada día de más segmentación, más *microtargeting*, porque si una persona, más allá de que nos caiga bien o mal, habla de un tema que nos interesa, capta nuestra atención. Veo una convivencia entre los medios tradicionales con esta estrategia de comunicación directa. Las redes sociales son medios de comunicación que requieren contenidos específicos, como sucede con un *spot* de televisión o cualquier otro medio. Cada canal de comunicación pone a disposición del usuario una herramienta que este utilizará de acuerdo con su estrategia.

—*¿Cómo fue el trabajo con Facebook y Google?*

—La relación fue de una empresa atendiendo a un cliente, y como tal nos

fueron guiando en el mejor uso de las herramientas que ellos ponen a disposición desde su departamento comercial para todos. No hubo una preferencia o ayuda especial hacia nosotros. El vínculo fue de cliente y proveedor. Nos fueron capacitando en forma continua. La empresa tiene un responsable para el vínculo con partidos políticos.

—*¿Cómo fue la experiencia de las páginas satélites?*

—Facebook permite generar audiencias específicas. Esto quiere decir que se identifican ciudadanos con intereses sobre temas concretos. Durante la campaña generamos una estrategia de audiencias con las cuales creábamos universos de gente a la que le interesaba temas específicos: la educación, el campo, la política, las mascotas. Para todos ellos generamos mensajes segmentados y de manera evolutiva los fuimos involucrando a todos en la campaña de Mauricio. Fue desde los ciudadanos hacia la política y no desde la política a los ciudadanos.

—*¿Qué opinas de las elecciones en línea y de las posibilidades de implementación de participación en línea en procesos de toma de decisión?*

—Creo que es prematuro todavía, pero Mauricio está impulsando una reforma estructural del sistema electoral que puede cambiar la historia de nuestro país. Vamos a migrar a un sistema de voto electrónico. El objetivo es que en las elecciones del año que viene eso ya esté en funcionamiento en todo el país. Hoy solamente lo tienen en funcionamiento dos provincias de 24. Pero

la idea es que se vote en las 24 provincias con el mismo sistema. Esto es interesante porque vamos a pasar a un sistema de voto electrónico con boleta única. Esto, más allá de la tecnología que se utiliza, reemplaza las estructuras de control electoral de los partidos políticos, lo cual ha sido históricamente un asunto multimillonario, que limitaba la participación y las posibilidades de control de los partidos más chicos. La idea de esto es igualar las condiciones para todos.

El peronismo, el partido históricamente de estructuras más fuertes en el país, dejará de tener la estructura como un punto a su favor, y un partido de la provincia de Jujuy jugará en la elección con las mismas condiciones, lo cual es interesante y novedoso.

—*A mucha gente no le interesa la política o se retira de ella. ¿Estos medios ofrecen una chance para acercarla? ¿Qué pueden aprender los partidos políticos de la experiencia argentina?*

—Soy optimista respecto al futuro de la política. Como la sociedad va evolucionando, si entendemos los nuevos canales de comunicación vamos a aumentar el interés de la gente por la política y, por ende, la participación. Pero la condición para la política es entender estos nuevos procesos.

Hay que animarse a usar las nuevas tecnologías. Y salir a buscar ciudadanos y no políticos, que son mayoría.

*Entrevista realizada por David Brähler y Manfred Steffen el 25.7.2016. Transcripción y edición de Manfred Steffen.*