



Comuni@cción

ISSN: 2219-7168

ISSN: 2226-1478

Universidad Nacional del Altiplano de Puno

Grandón González, Francisco; Gutiérrez Atala, Fernando

Análisis de la planificación estratégica y sus influencias en los resultados político-electorales  
a partir del estudio de la primera vuelta de la campaña presidencial chilena de 2017

Comuni@cción, vol. 11, núm. 1, 2020, Enero-Junio, pp. 51-62

Universidad Nacional del Altiplano de Puno

DOI: <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449870437005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

UAEM  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **Análisis de la planificación estratégica y sus influencias en los resultados político-electorales a partir del estudio de la primera vuelta de la campaña presidencial chilena de 2017**

## **Analysis of strategic planning and its influence on political-electoral results from the study of the first round of the Chilean presidential campaign of 2017**

Francisco Grandón González <sup>a</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-5133-6952>

Fernando Gutiérrez Atala <sup>b</sup>  
<http://orcid.org/0000-0003-2289-9224>

Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.

<sup>a</sup> [f.grandongonzalez@gmail.com](mailto:f.grandongonzalez@gmail.com)

<sup>b</sup> [fgutierrez@ucsc.cl](mailto:fgutierrez@ucsc.cl)

Recibido el: 24/09/2019

Aceptado el: 05/04/2020

### **RESUMEN**

La ejecución y estudio de las campañas electorales están dando sus primeros pasos en Chile y en buena parte de Latinoamérica, por lo que el análisis del proceso y la formación de profesionales en esta área específica es aún incipiente. En el siguiente artículo, se reportarán los resultados de una investigación de carácter cualitativo que analizó la importancia de las diferentes etapas del proceso estratégico de planificación de una campaña electoral y su impacto en los resultados finales de la primera vuelta pre-balotaje de la campaña presidencial de 2017 en Chile, específicamente los casos de las candidaturas de Marco Enríquez-Ominami, Alejandro Guillier, Alejandro Navarro y Beatriz Sánchez. Para ello, se definieron diversos ejes temáticos claves relacionados al proceso de planificación estratégica de cada campaña asociada a una candidatura y se contrastó la información con entrevistas semiestructuradas a candidatos presidenciales, asesores y jefes de campaña. Así, el proceso de análisis y tabulación ofrece una comparativa interesante entre respuestas de diferentes candidatos y asesores que -confrontadas con la contextualización teórica- permiten elaborar una batería de sugerencias que revaloriza la figura del comunicador profesional y su rol asesor para la obtención de mejores resultados políticos-electorales.

**Palabras claves:** Comunicación política, Campañas electorales, Comunicación estratégica, Elecciones Presidenciales, Chile.

### **ABSTRACT**

The study and implementation of the electoral campaigns in Chile and latin america is giving its first steps, so that the development of professionals in the área and the analysis of the planification processlacks of the relevance that should have. In this paper it will report the results of a qualitative research, that analyzed the relevance that have the different stages of the strategic process of planning an electoral campaign and its impact in the final results of the first round of the 2017 chilean presidential campaign, specifically the cases of the candidates Marco Enríquez-Ominami, Alejandro Guillier, Alejandro Navarro y Beatriz Sánchez. It was consulted through semi-structured interviews to the presidentials candidates, advisors and campaign managers, it were defined some key themes related to the planification procces of each campaign asociated to a candidacy. Thus, the analysis and tabulation process give us a interest comparative between the answers of the candidates and advisors, that confronted with theoretical contextualization, allow us to develop a battery of suggestions to revalue the profesional communicator figure and its role as advisor to obtain better political-electoral outcomes.

**Keywords:** Political communication, Electoral campaigns, Strategic communication, Presidential election, Chile

## INTRODUCCIÓN

Las elecciones presidenciales chilenas de 2017 se desarrollaron en un ambiente donde la clase política se encontraba deslegitimada y existía una profunda desconfianza y deterioro sustantivo de la imagen pública de los principales actores políticos

(Gamboa y Segovia, 2016). Para dar solución a este panorama, era necesario que éstos volvieran a conectarse con la gente y comunicarse con su electorado.

La elección fue protagonizada por ocho candidatos, cuya información se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 1.**

*Primera vuelta elecciones presidenciales Chile 2017*

CANDIDATOS	COALICIÓN	POSICIÓN IDEOLÓGICA	VOTOS	PORCENTAJE Del total de votos
<b>Carolina Goic</b>	Democracia Cristiana (DC)	Centro	387.784	5,88 %
<b>José Antonio Kast</b>	Independiente	Derecha	523.375	7,93 %
<b>Sebastián Piñera</b>	Chile Vamos (UDI, RN y EVOPOLI)	Derecha	2.418.540	36,64 %
<b>Alejandro Guillier</b>	La Fuerza de la Mayoría (PS, PRSD, PPD, PCCh, ICy MAS)	Izquierda	1.498.040	22,7 %
<b>Beatriz Sánchez</b>	Frente Amplio	Izquierda	1.338.037	20,27 %
<b>Marco Enríquez-Ominami</b>	Partido Progresista	Izquierda	376.871	5,71 %
<b>Eduardo Artés</b>	Unión Patriótica (UPA)	Izquierda	33.665	0,51 %
<b>Alejandro Navarro</b>	Partido País	Izquierda	23.968	0,36 %

Fuente: Servicio Electoral (Servel, 2017)

La comunicación política era y es un actor clave y relevante, pues ésta propicia “el espacio en que se intercambian discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos” (Ferry y Wolton, 1992, p. 31), permitiendo la puesta en valor de los tres elementos, validando y dando sustento al sistema político, pues además - como enfatiza Gerstlé (2005)- la comunicación es fundamental para que exista “lo” político.

Las campañas electorales son el periodo en el que diferentes conglomerados políticos realizan acciones comunicacionales que propician la obtención del sufragio (Báez, 2011), donde los diferentes actores políticos se ven legitimados como representantes válidos, además de motivar la interacción entre el político, los medios y la ciudadanía.

El éxito de las campañas electorales radica en esta conexión con la opinión pública a través de la comunicación, pues sin esta última, la acción política carece de visibilidad y de efectividad (Riorda y Rincón, 2016). Por lo demás, lo primero en lo que piensa cualquier persona que pretende

tener un rol político en la sociedad es en comunicar (Fara, Rossi, Fernández, Guberman, Reina, Reina, Monasterio y Rizzuti, 2013). De manera posterior, se promueve el proceso de planificación estratégica, el cual permite conocer la competencia y tácticas que se van a implementar durante el proceso electoral (Fara, 2014). Este diseño estratégico permite “evaluar, anticipar o ponderar alternativas presentes” (Rodríguez, 2015, p.19) para confeccionar un programa que permita la obtención del objetivo planteado.

La siguiente investigación buscó analizar la relevancia que tienen las diferentes etapas del proceso estratégico de planificación de una campaña electoral en el resultado. En este caso, el estudio se enfoca en las elecciones presidenciales del año 2017 y en el rendimiento de las candidaturas de Marco Enríquez-Ominami, Alejandro Guillier, Alejandro Navarro y Beatriz Sánchez.

## MARCO TEÓRICO

El proceso de creación y ejecución de una campaña electoral comprende diferentes elementos que juntos le dan forma: opinión pública, estrategia, relato, relación con los medios, discurso, acciones de campaña, organización de campaña

y presupuesto (Fara, et al, 2013). Por eso, para comenzar a esbozar una campaña electoral, es fundamental conocer la opinión pública, concepto que Mora (2005) asegura es “el plano de la vida social constituido por las opiniones que las personas emiten y circulan entre ellas” (Rubio, 2009, p. 3), a través de estudios cualitativos y/o cuantitativos.

El desarrollo de la estrategia es un proceso que debe ser realizado con calma, debido a que es en este punto donde se forjan las bases de toda la campaña electoral. De lo contrario, no se contará con elementos que den referencias e indicaciones de la dirección que se debe tomar, llevando a recorrer caminos sin una dirección concreta. Como menciona Durán Barba (2001), la estrategia tiene que cimentarse bajo la información obtenida científicamente (Fara, 2014) y “mientras más investiguemos, más podremos acertar con los siguientes pasos, porque cada elección es diferente y no podemos usar los datos de cuatro o cinco años atrás” (Peytibi, 2019, p. 141).

Previo al proceso de planificación es necesaria la realización de un estudio del contexto, debido a que éste ofrece una contraparte y un agregado a lo investigado previamente, ubicando así el futuro desarrollo de la campaña en un marco, permitiendo conocer el campo de batalla en el que se llevará a cabo. Al igual que el estudio de opinión pública, éste debe ser realizado por especialistas, es decir, por el estratega.

En ese contexto, es necesario conocer el argumento en el que se llevará a cabo el periplo electoral, permitiendo definir una estrategia que delimita el espacio en el que se competirá, incluyendo las acciones que se desarrollarán. Además, es en este punto donde se concreta qué es lo que guiará la campaña y bajo qué idea o ideas-fuerza se desenvolverá la estrategia (Fara, et al, 2013). Lo ideal es lograr demarcar los conceptos principales, pues entre más acotados sean, las acciones de campaña no se diluirán frente a otras que no vayan en la línea de la estrategia central (International IDEA, 2006). La estrategia, como mencionan Durán y Nieto (2018, p.125), “es un plan general que orienta todo lo que se hace y se deja de hacer, todo lo que comunica o se deja de comunicar en una campaña”.

El relato llegó a la política y a las campañas electorales para darle sentido y una narrativa

que les dieran conexión. Esto emerge como una necesidad, pues vivimos inmersos dentro de un océano de historias (Eskibel, 2015) y el relato “es una forma de discurso que se impone en todos los sectores de la sociedad y trasciende las líneas de participación políticas, culturales y profesionales” (Salmon, 2017, p.30). La política no puede ser ajena a este contexto. Al contrario, se asienta con más sentido dada la necesidad de superar las barreras de la igualdad de propuestas a través de la enunciación emotiva de mensajes. El desarrollo de esta historia debe poseer una estructura narrativa en la que según Del Rey “se representa un conflicto, con un guion, una interpretación dramatizada, un reparto de papeles” (Del Rey, 2011, p.114) en los que destaque las figuras de héroes, villanos y víctimas (Fara, et al, 2013), además de amenazas y soluciones. Para esto, “una campaña electoral debe ser similar a una obra de teatro: el candidato es el personaje principal y el narrador de una historia contada al electorado, su público. La historia es una ficción, una reescritura de la realidad en la cual el candidato aparece como protagonista y necesario al desenlace de la historia” (Richard, 2011, p.131).

Durante el periodo de campaña electoral la función principal de los medios de comunicación es informar al elector y ayudarlos a tomar una decisión en base a la entrega de información (Curran, 2002), pues la agenda que definen los medios definirá, en cierta medida, la aparición de los candidatos. Como sostuvo Cohen en 1963, “quizá los medios de comunicación no dicen a la gente qué hay que pensar, pero sí establecen la agenda de los temas sobre los cuales hay que pensar” (Canel, 1998, p.8). Así, para lograr permear de alguna manera esta línea editorial es fundamental contar con un plan de medios que busque “dar a conocer sus posiciones, cuán sobresaliente ciudadano es, cómo lo quieren los electores y demás” (Martínez y Salcedo, 2006, p. 264).

La utilización de los recursos retóricos constituye pieza fundamental para la argumentación y persuasión en contextos eleccionarios. De hecho, es la acción que más realizará el candidato. La acción discursiva como herramienta persuasiva debe lograr generar tres acciones en sus oyentes; conmover, convencer y persuadir (Fara, et al, 2013). El discurso pasa a ser tan relevante en el ámbito político-elecciónario que se llega a mencionar que las diferentes estructuras de poder se encuentran erigidas sobre los cimientos del lenguaje (González, 2017).

“Para cualquier campaña hay que definir una estrategia, con diferentes acciones” (Peytibi, 2019, p. 141), pues estas acciones de campaña son eventos “rentables en términos de votos que buscan capturar a un grupo de personas interesadas en el candidato y sus propuestas” (Fara, 2014, p. 97). Estas acciones pueden clasificarse en tres tipos: alto impacto, impacto intermedio e impacto ordinario u operativo (Fara, et al, 2013). Como sea, siempre deben actuar como maniobras que impulsen el concepto principal de la campaña electoral. Desde el momento en que las acciones de campaña comiencen su proceso de planificación, éstas deben mantenerse estrechamente ligadas a los ejes y estrategias de campaña. “No se puede comunicar todo. No se puede proyectar una imagen de todo. Hay que saber escoger qué proyectos o acciones” (Izurieta, Perina y Arterton, 2003, p. 244).

La organización de campaña es definida al comienzo de la misma y debe ser evaluada periódicamente durante su desarrollo, dado lo caótico que suelen ser los procesos electorales (Fara, et al, 2013), pues en ella “debe coordinarse la actividad de un conjunto relativamente heterogéneo de individuos formados en distintas disciplinas” (Costa, s.f., p. 53), “permitiendo coordinar en una misma dirección lo que de otra manera, serían esfuerzos aislados” (Partido Demócrata Cristiano, 2016, p. 34).

El presupuesto es uno de los elementos más importantes en una elección debido a que es el plan sintetizado en cifras. Este es el equivalente al detalle de todo el gasto que se realizará durante la campaña electoral. Los componentes del ítem presupuestario son tres: “gastos, ingresos y flujo de fondos” (Fara, et al, 2013, p. 235).

## METODOLOGÍA

El marco interpretativo utilizado durante el proceso investigativo fue de tipo cualitativo, con un enfoque de teoría fundamentada, pues estuvo abocado en “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 364) en relación con el contexto en el que estos mismos se desenvolvieron. A través de esta orientación se busca “comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias y perspectivas, opiniones y significados” (Hernández, et al, 2010, p. 364), y por sobre todo, conocer en mayor profundidad lo

ocurrido durante el proceso electoral, algo que no ha sido explorado de manera significativa.

Tal como muestra el cuadro expuesto en la presentación, el universo de la investigación estuvo compuesto por todas las candidaturas presidenciales que participaron de la primera vuelta de las elecciones celebradas en Chile durante el año 2017, al igual que los asesores que participaron en cada una de éstas.

La muestra, la cual es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como el “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de ésta” (p. 176), se estableció como no probabilística, pues la selección de ésta depende de “causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, et al, 2010, p. 176). Al no tener la oportunidad de acceder a todo el universo determinado, se dispuso de una muestra por conveniencia, la cual está compuesta por los candidatos y principales asesores de las campañas presidenciales de los candidatos.

La actual investigación presentó ciertas limitaciones, de los sujetos de estudio seleccionados (8), tres no pudieron participar de éste. Debido a aspectos logísticos de cada uno, fue imposible concertar una entrevista con el candidato Alejandro Guillier y Camilo Lagos, mientras que la candidata Beatriz Sánchez, una vez consultada, declinó participar de la investigación debido a que no compartía el objetivo de ésta.

**Tabla 2.**  
*Sujetos de estudio*

<b>SUJETO ENTREVISTADO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Marco Enríquez-Ominami	Candidato Presidencial
Alejandro Navarro	Candidato Presidencial
Marcel Lhermitte	Jefe campaña y/o asesor
Osvaldo Correa	Jefe campaña y/o asesor
Sebastián Kraljevich	Jefe campaña y/o asesor

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los datos que permitiesen establecer los elementos estratégicos utilizados, se aplicó un cuestionario a través de una entrevista semiestructurada, pues el instrumento funciona como “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información de los temas deseados” (Hernández, et al, 2010, p.418).

En base a la misma estructura temática en la que se desarrolló el elemento de recolección de datos, se estableció un cuadro que permitió agrupar los antecedentes en temas para, como señala Charmaz (2000), “relacionar los datos del análisis con la teoría fundamentada” (Hernández, et al, 2010, p.440). El instrumento de análisis permitió la codificación de los datos para tener una descripción más completa de éstos, se resumen, se elimina la información irrelevante, posibilitando un “mayor entendimiento del material analizado” (Hernández, et al, 2010, p.448).

El instrumento de análisis elaborado toma consideración de las ocho temáticas principales que constituyen el proceso de planificación estratégica: opinión pública, estrategia, relato, medios de comunicación, discurso o acción discursiva, acciones de campaña, organización y presupuesto.

## RESULTADOS

Teniendo en cuenta los ejes principales de los ítems analizados en cada campaña, es posible realizar el siguiente análisis sectorial que detalla y analiza de manera específica cada campaña en función de los puntos que ésta debe poseer para obtener un buen desempeño según sus objetivos trazados.

### *Opinión Pública*

En relación con la relevancia de los estudios de opinión pública en cada candidatura, las declaraciones son las siguientes. “Trabajamos algo entre febrero y mayo” (E=2) de 2017, el mínimo necesario planteado por Fara et al (2013). Se desarrollaron “distintos métodos de encuesta” (E=4), los cuales fueron fundamentales “con la planificación, porque nos orientó” (E=4), cumpliendo de esta manera con los estándares necesarios para obtener elementos que permitan un profundo estudio de la opinión pública (Fara et al, 2013). Se definieron diversos ejes temáticos claves relacionados al proceso de planificación estratégica de cada campaña asociada a una candidatura. “Realizamos dos investigaciones cualitativas obligadas, una para las primarias y una para la elección general” (E=1), además de “encuestas públicas, especialmente la CEP (Centro de Estudios Públicos)” (E=1), desarrollando lo recomendado por Fara et al (2013) cuando no se cuenta con un presupuesto abultado. “No teníamos [estudios de opinión pública] a propósito. No

teníamos ni un solo peso” (E=5), también “tomábamos las encuestas que circulaban” (E=5) y “como yo he sido candidato antes teníamos alguna trazabilidad electoral” (E=5), no cumpliendo con los elementos necesarios para el establecimiento de instrumentos actualizados que le permitieran conocer al electorado, de acuerdo con lo planteado por Peytibí (2019).

### *Estrategia*

Las candidaturas de Marco Enríquez-Ominami y de Beatriz Sánchez dieron claros esbozos de haber realizado investigaciones respecto al contexto en el que su campaña se desenvolvería, utilizando estudios de opinión pública como la CEP y datos de elecciones previas. Lo que, de acuerdo con lo expresado por Campusano (2015), les permite tener un panorama más amplio respecto a la situación actual y elementos que llevaron a que ésta aconteciese. La diferencia se sitúa en la lectura que estos hicieron del diagnóstico generado entre los estudios de opinión pública e investigaciones del entorno.

Las otras candidaturas no son tan directas al mencionarlo, pero sí evidencian haber desarrollado investigaciones al respecto, quizás no tan elaboradas, pero lo suficientemente efectivas para ellos como para desarrollar la estrategia de campaña, permitiéndoles contar con elementos básicos que posibiliten conocer el contexto, sus problemáticas y posibles soluciones (Rodríguez, 2015).

Los objetivos de los candidatos estaban claros, de las cuatro campañas consultadas solo dos de éstas pretendían pasar a segunda vuelta. Respecto a esto, los entrevistados declararon lo siguiente, “nunca planificamos la campaña pensando que íbamos a ganar en primera vuelta” (E=4), “pero también teníamos una certeza que podíamos, efectivamente, en la suma [de los votos de los candidatos de izquierda] ser mucho más que la votación de la derecha” (E=4). “Nosotros queríamos ganar” (E=5), “no tenía ningún interés en tener un tercer lugar honorífico” (E=5). Esta última candidatura, al definir un objetivo que no tenía relación con la realidad, pudo haber determinado de manera negativa el planteamiento estratégico de la campaña electoral, como lo menciona Fara et al (2013).

Los objetivos determinados por el resto de las candidaturas fueron planteados de manera realista,

por lo que el desarrollo estratégico y económico fue esbozado con cautela, basándose en las opciones que estos mismos creyeron alcanzables (Fara, et al, 2013). Respecto al Frente Amplio, al ser una coalición nueva, su interés estaba en posicionarse como una nueva alternativa al modelo político tradicional de izquierda-derecha. En tanto, la candidatura de Alejandro Navarro no pretendía ganar o pasar a segunda vuelta. Es uno de los entrevistados quien menciona que su objetivo era “instalar una candidatura que no buscaba triunfar, desde ya sabíamos que no íbamos a obtener la primera mayoría” (E=3).

En relación con los conceptos de campaña, el equipo en su totalidad debe estar en conocimiento de cuáles son, ya que estos serán las directrices que apunten hacia dónde se quiere llegar y por medio de qué métodos se concretará el objetivo. Todo lo que se haga mientras dure el periodo de la campaña electoral debe ser pensando en la visibilidad de estos elementos.

Todas las candidaturas plantearon conceptos acotados, como lo recomienda International IDEA (2006). El cambio era el eje central, solventado con diferentes matices respecto de cada propuesta, mientras unos proponían cambios de lógicas partidistas, otros proponían cambios al sistema de pensiones, educación y salud, entre otros. En este sentido, fue la candidatura del Frente Amplio la que tenía más claro sus conceptos, “ofrecer un liderazgo horizontal, par, que comparte saberes, respuestas y preguntas y dudas con el común de los chilenos, esta fuerza plural” (E=1).

Respecto al electorado, solo en la campaña del Frente Amplio se segmentó, clasificándolos en diferentes tipos de audiencias, identificándolos en relación con el votante seguro, posible y quienes no votarían por ellos, como lo recomienda Costa (s.f.). “Nosotros definimos cuatro tipos de audiencia. La primera que adherían a Beatriz y tenían decidido ejercer su voto, el personal para movilizarla en post de la campaña, que pudieran conversar con sus cercanos de porqué ellos estaban decidido votar por Beatriz. Una segunda audiencia, que es muy particular de las características del actor y, que era muy relevante para nosotros, era gente que adhería a Beatriz pero no tenía decidido votar o no tenía el hábito de votar (...). Una tercera audiencia la constituyen aquellos que votan, que tienen el hábito de votar, pero tradicionalmente lo hacían por la Concertación, ahí necesitábamos 'rascar' un

poco para disputar el segundo lugar bien. Y una cuarta audiencia tenía que ver con gente que no adhería a nosotros, ni votaba, no tenía el hábito de votar, ni nos conocía anteriormente” (E=1). Del resto, y de acuerdo con lo que se sustrae por sus palabras, solo un detalle general de quienes eran sus públicos objetivos en términos etarios, económicos e ideológicos. “Imaginamos un escenario donde podíamos captar al electorado jóvenes pero maduros” (E=3), “sabíamos que eran las clases más populares porque lo veíamos empíricamente” (E=5) y “lo hicimos básicamente en función de quienes son las personas que se identifican con la centroizquierda” (E=4). Groso error para estas tres últimas candidaturas, pues como menciona Izurieta et al (2003), el mismo mensaje no va a movilizar a jóvenes, adultos y adultos mayores.

La conceptualización del público de manera tan general no beneficia en absoluto al proceso de planificación estratégica de la campaña, pues impide establecer un target adecuado para la entrega del mensaje (Izurieta et al, 2003), además de imposibilitar el análisis de voto duro, voto probable, indecisos y personas que nunca votarán por el candidato (Costa, s.f.), sin mencionar las diferencias en relación a los aspectos socioculturales de la población objetivo, permitiendo a su vez, una mejor utilización de los recursos en caso que estos sean escasos, como fue la situación de todas las candidaturas estudiadas.

Por lo demás, la identificación de los diferentes segmentos que componen el electorado y la clasificación de las audiencias a la que la campaña electoral desea hacer llegar su mensaje, es fundamental para determinar bajo estos mismos conceptos el comportamiento que tendrán el día de las votaciones.

Lo que se puede evidenciar es que todos los candidatos parecen haber tenido definidos sus principales temas de campaña, enfocando su discurso, según sus comentarios, en base a pocos temas específicos, como recomienda Costa (s.f.). Si bien todos tenían temáticas fuerza similares, pensiones y el modelo económico, la variación entre ellos recayó en la manera que cada uno era capaz de darlo a conocer a través de su relato.

Mientras que una de las candidaturas proponía “un cambio de lógica, que es pasar de un Estado que atiende al que se cae, a un Estado que trabaja para

que nadie se caiga” (E=1), otros querían posicionar “temas sociales de carácter rupturista, terminar con las AFP (Aseguradoras de Fondos de Pensión, las instituciones de pensión en Chile), nacionalizar el agua, establecer campañas masivas de salud o la campaña más médicos para Chile” (E=3), “avanzar en una AFP estatal” (E=4) y “elegir tu AFP, elegir tu Isapre (salud prepagada), elegir tu hospital” (E=5).

Tomando en consideración la relevancia y similitud de los temas de las candidaturas, se desprende que para su electorado eran temas relevantes y que podían ser solucionados a través de su gestión en el gobierno (Fara et al, 2013), permitiendo a su vez diferenciar su posición en relación con el binomio izquierda-derecha. Esta acotación en las temáticas de cada campaña permitió posicionar de mejor forma la asociación entre el contenido y su candidatura. La ayuda de los instrumentos de investigación y de opinión son trascendentales para delimitar la cantidad de temas a los que se asocie fuertemente el candidato y que le interesen a la ciudadanía, evitando generar confusión en su electorado (Fara et al, 2013).

### **Relato**

En base a que el relato debe presentarse con un guion, en el que cada elemento tenga un rol definido en el desarrollo de la historia que se quiere contar (Del Rey, 2011), la única campaña que contó con un relato que podría considerarse consistente fue la desarrollada por el Frente Amplio, definiendo que “la única posibilidad de cambio real en Chile era Beatriz y que tanto Piñera como Guillier significaban retroceso (...) y que por ello es que si quiere hacer un cambio en Chile su único voto posible era Beatriz y el Frente Amplio” (E=1).

El resto de las candidaturas evidencia no haber comprendido la estructura narrativa del relato, definida en héroes, villanos y víctimas (Fara et al, 2013). De acuerdo con lo conversado con los representantes de las diferentes campañas investigadas, estos parecen contemplar los elementos claves en los que se sustentaba su campaña, tenían sus adversarios claros y sus propuestas también lo estaban, sin embargo, fallaron en la ejecución y/o planificación, perdiendo la opción de que el elector empatizará con cada uno de los candidatos (Richard, 2011). Si bien el cambio es un elemento transversal, las banderas de lucha eran muy similares entre todos,

destacaban las AFP por sobre el resto. El factor diferenciador está en cómo todo este conjunto de piezas es capaz de acoplarse de tal manera que refleje lo que es la campaña en un relato coherente para el electorado, permitiendo el contraste entre una y otra candidatura (Fara et al, 2013).

### **Medios de Comunicación**

El análisis del rol de los medios de comunicación, de acuerdo con lo planteado por los diferentes actores que participaron de las campañas, es transversal y lapidario en relación con su falta de neutralidad. Todos ellos manifiestan que los medios responden a poderes económicos y, por lo tanto, se comportan diferente con uno u otro actor político. Es así, como algunos entrevistados mencionan que los medios de comunicación “responden mucho a poderes económicos y la mayoría de los poderes económicos están relacionados con los candidatos más fuertes” (E=2), además de destacar que la cobertura fue “muy parcial, tanto en volumen, la proporción de Piñera respecto a los rivales fue de siete a uno (...), como en su orientación” (E=1). Mientras que, en relación con los periodistas, estos reciben “un sueldo para un grupo económico que tiene una agenda económica” (E=5). Lo comentado por los entrevistados contraviene uno de los principios rectores de los medios de comunicación, su imparcialidad al momento de informar, impidiendo que el elector conozca de igual manera a todos los candidatos y sus propuestas (Curran, 2002).

Más allá de la visión respecto a la participación de los medios en el proceso electoral, son pocos los que parecen haber estado preparados para afrontar el desafío de un buen posicionamiento y trabajo frente a las cámaras, con relación a lo planteado por Martínez y Salcedo (2006). La candidata que salió airosa de sus diferentes apariciones fue Beatriz Sánchez, que fue poco a poco mejorando su figura, incluso se señala que “fue un proceso bien sorprendente lo rápido que ella logró adquirir destrezas y desarrollar capacidad de desempeñarse en medios desde el otro lado del mostrador” (E=1). Para algunas candidaturas esta trascendencia medial se debió en gran medida al factor novedad, al ser la nueva, lo que influyó positivamente tomando en cuenta lo relevante que algo nuevo es para los medios de comunicación (Fara et al, 2013).

Si bien para las campañas de Marco Enríquez-Ominami y Alejandro Guillier se logró entregar el

mensaje a través de los medios, para el primero fue una lucha constante por tratar de esquivar preguntas relacionadas a su campaña anterior, al segundo le faltó mayor capacidad para dar a conocer las ideas fuerzas y virtudes de su campaña, denotando una falta de preparación y elementos que permitiesen una mayor comprensión de lo articulado (Fara, et al, 2013).

“Cuando vos hacés una campaña tiene que haber toda una planificación, lo que se llama el plan de medios” (E=2), éste definirá en mayor medida en qué medios y con qué mensaje es conveniente presentarse (Martínez y Salcedo, 2006).

### **Discurso o Acción Discursiva**

Respecto a la acción discursiva, todos los entrevistados plantean que contaban con métodos para su desarrollo, aunque cabe destacar que unos eran más metódicos debido a que contaban con estrategias que regían sus apariciones públicas. Considerando que es una de las cosas que más realizaron durante el periplo electoral, hubiese sido recomendable que todos los candidatos contaran con un breve punteo o rúbrica para sus diferentes alocuciones, como lo plantea Fara et al (2013).

La candidatura de Beatriz Sánchez “preparaba con ella unos memorándums” (E=1). El equipo de Alejandro Guillier disponía de “un equipo programático y además tenía un equipo de contenido” (E=4) que dialogaban entre sí. En la candidatura de Marco Enríquez-Ominami era “primero fijar bien las propuestas, después había un tema con las medidas (...) y al final ejercicio de trabajo, bien difícil, que era ajustar las propuestas y las medidas a la visión que uno [la candidatura] tiene de la sociedad” (E=5). Con relación a Alejandro Navarro, éste no tenía un diseño o estructura para sus apariciones públicas, “se hacían reuniones con el candidato donde se discutían los mensajes y las ideas fuerzas en las entrevistas y en las apariciones que pudieran ser mediáticas” (E=2).

La evaluación de los candidatos es bastante positiva de acuerdo con la construcción y preparación discursiva, se aprecia que tomaron en cuenta lo relevante e importante que es el proceso de comunicación con sus diferentes audiencias, elaborando sus discursos a través de un proceso lógico, tomando como base sus propias propuestas, además del público al cual se dirigirían (Fara, et al, 2013). Diferente es analizar si

lo planteado oralmente logró conmover, convencer y persuadir a sus oyentes, esto, en este estudio en particular, es cuantificable según los votos obtenidos por cada uno.

### **Acciones de campaña**

Todos los candidatos realizaron los tipos de acciones definidas por Fara et al (2013) durante la campaña, siendo las de alto impacto amplificadas a través de medios masivos, las que, a su vez, le siguieron acciones intermedias para mantenerlas en la palestra. Todos realizaron acciones tradicionales y reuniones con pequeños grupos de su electorado.

En relación con sus acciones los entrevistados declaran lo siguiente, “todo lo que hicimos fue disruptivo, fue de impacto todo. Eso fue la estrategia. Eso no resultó, pero eso es otra cosa” (E=5), se influyó, pero negativamente, sin los beneficios electorales esperados, por lo que no serían buenas acciones si se habla en relación con la rentabilidad de votos (Fara et al, 2013). “El lanzamiento de las monedas de Navarro (hecho registrado durante el debate televisado) creo que fue bastante disruptivo, pero también, al poco tiempo creo, si no me equivoco a la semana siguiente, el lanzamiento de monedas del sobrino de Navarro a Piñera creo que terminó de romper toda la campaña” (E=2), siendo esto una demostración de que las acciones realizadas durante la campaña deben mantener una lógica y no ser eventos dejados al azar (Fara et al, 2013).

### **Organización**

Con relación al comando electoral, “es vital, es absolutamente fundamental. Yo creo que es imposible llevar a cabo una campaña sin planificación estratégica y sin comando electoral” (E=2). Afirmación similar a lo planteado por Martínez y Salcedo (2006), quien establece la necesidad de contar con una estructura que establezca un orden, pues las organizaciones que no cuenten con ésta tienden hacia la entropía. Con este análisis se destaca que de las candidaturas estudiadas tres contaban con comandos, dos de ellos, del Frente Amplio y de Los Progresistas, bastante organizados, acotados y definidos, como lo recomienda Fara et al (2013). Mientras que el comando de La Fuerza de la Mayoría era muy grande para ser controlado y organizado, “era gigante el comando nuestro” (E=4). Finalmente, tenemos al equipo del candidato de Partido País, el

cual no contaba con comando, solo un equipo que se juntaba a conversar sobre la campaña cuando fuese necesario.

El contar con un comando muy grande, como el de Alejandro Guillier, no permite llevar un control sobre las acciones que se están realizando, imposibilitando el correcto desarrollo de lo acordado, delimitando la capacidad para atribuir responsabilidades y soluciones más rápidas en caso de ser necesario, haciendo más ineficiente el proceso de toma de decisiones y mal utilizando los recursos disponibles (Costa, s.f.).

Fara et al (2013) deja claro que una campaña sin comando pierde fuerza, carece de capacidad organizativa, es imposible tomar resoluciones debido a que no hay una cabeza que sea capaz de tomar decisiones relacionadas a temas específicos y menos aún responsabilizarse ante situaciones complejas. La organización de una campaña es fundamental para darle orden a todo lo que ocurre durante el periplo electoral, fortalecer mensajes, conceptos, estrategia y tácticas, entre otros.

La principal fortaleza de la campaña fue “el equipo humano y cómo se involucraron algunas de las personas” (E=2), al igual que “el coraje [del equipo], creo que era gente muy audaz, muy cohesionada” (E=5). Ambas acotaciones coinciden con lo planteado por Costa (s.f.), al enfatizar en la armonía que el comando debe lograr para cumplir mejor las funciones determinadas.

### **Presupuesto**

Respecto del presupuesto existe una dispar situación, pues si bien todas las candidaturas destacan que el gasto electoral es uno de los elementos principales para poder desarrollar un buen papel (Costa, s.f.), la siguiente declaración le quita preponderancia con relación a otro ítem, “creo que mucho más [valiosa] es una muy buena planificación estratégica a la hora de hacer una campaña para hacer réditos que el valor del recurso monetario en sí” (E=2). Concordando, de esta manera, con lo planteado por Fara et al (2013). Sin este elemento fundamental, el dinero solo se está gastando y no invirtiendo, pues conocer el gasto que se realizará es vital para asegurar la realización de la contienda electoral.

Para que una campaña se desarrolle financieramente más ordenada es necesario que los recursos

monetarios estén definidos al inicio de ésta, de lo contrario puede provocar un desorden en el ámbito estratégico. No es necesario que todos los recursos estén a disposición desde el primer minuto, pero sí es trascendental comenzar con un colchón que permita construir bases para llegar a obtener los recursos presupuestados.

En todas las campañas analizadas se vislumbra que el principal problema fue la poca planificación en torno a este ítem, siendo la candidatura llevada a cabo por el Frente Amplio la que se desenvolvió de mejor manera debido a los códigos de la política universitaria que poseen, pues “no tienen experiencia de hacer campaña con tanta plata como la tienen los otros sectores” (E=1), permitiéndoles hacer campaña con menos recursos, teniendo menos gastos y obteniendo mejores resultados. Manteniendo, a su vez, la apariencia de una campaña profesional, sin parecer aficionado (Fara et al, 2013), demostrando lo mencionado por Martínez y Salcedo (2006), pues si bien los recursos son necesarios al momento de realizar la campaña, estos no influirán directamente en el elector. Este es el rol de la estrategia.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Del análisis de la campaña presidencial chilena de 2017, es posible extraer como idea general que el proceso de planificación estratégica sí tiene un rol relevante para la obtención de un mejor resultado electoral en relación con los objetivos trazados por cada candidatura.

Esto puede ejemplificarse a partir del caso de la candidatura de Beatriz Sánchez, que sí contó con un proceso de planificación estratégica, incorporando gran parte de los diferentes elementos que componen el marco teórico desarrollado, obteniendo de esta manera resultados electorales superiores al resto de las candidaturas estudiadas. En relación con el resto de las campañas analizadas, se puede establecer que el proceso de planificación no fue el más completo y adecuado, con los evidentes resultados en las urnas, como se aprecia en la candidatura de Alejandro Navarro, la que menos se organizó y peores resultados obtuvo.

La candidatura del Frente Amplio (Sánchez) es la prueba fehaciente que durante la primera vuelta de las elecciones presidenciales del año 2017 el trabajo metodológico conlleva réditos en las urnas pues desarrollaron cada etapa del proceso

de planificación estratégica, elaborando estudios, análisis, estrategias, relato y discurso, entre otros.

La cara opuesta de la moneda la refleja la campaña desarrollada por Partido País (Navarro), quienes no contaron con un proceso real de planificación estratégica, no tuvieron un comando electoral, un slogan propio, sin un plan de medios, sin plan de finanzas, entre otros, traduciéndose en uno de los resultados electorales más bajos de la historia de Chile. Esto, por lo tanto, contraviene lo propuesto por Fara et al (2013) cuando menciona lo relevante del proceso de planificación estratégica, pues es el que permite conocer qué elementos deben ser implementados y qué tácticas se utilizarán a medida que se va desarrollando la campaña electoral.

Caso aparte son las campañas de Marco Enríquez-Ominami y Alejandro Guillier, que si bien desarrollaron partes del proceso de planificación estratégica, fallaron en la realización de algunas de las etapas definidas por Peytibí (2019), Costa (s.f.) y Fara et al (2013) sobre la relevancia de la utilización de estudios actuales, definición clara de los segmentos de votantes, target específico de cada candidatura, diferenciación a través del relato, ejes conceptuales claros que permitiesen una definición y concepción eficaz de sus ideas fuerzas y amplitud y manejo del comando electoral. En el primero (Enríquez-Ominami) fue el proceso estratégico en sí, mientras que en el segundo (Guillier) carecieron de unidad suficiente para desarrollar una estrategia coherente. Se puede desprender que no hicieron un correcto análisis de lo que debían transmitir hacia el electorado y lo que el electorado esperaba de ellos.

En el escenario actual toda campaña electoral necesita ser construida de manera metódica desarrollando las diferentes etapas del proceso de planificación estratégica determinado por Fara et. al (2013), debido a la diversificación de los públicos, al desinterés de las personas en el ámbito político y por sobre todo, a la deslegitimación de la clase política, lo que significa que los postulantes a un cargo público deben entender de mejor manera cómo comunicarse con su electorado, comprenderlos, analizarlos, analizarse y desarrollar su campaña bajo elementos que sean fáciles de asimilar por la ciudadanía.

El desarrollo del proceso de planificación estratégica es fundamental para el buen desarrollo de una campaña, pues a través de esta se definirá

un trazado por el cual se recorrerá, buscando la diferenciación frente a los adversarios en relación con la candidatura a llevar a cabo, permitiendo invertir de buena manera los recursos humanos y financieros. En caso de que no se cuenten con tantos recursos económicos es recomendable hacer al menos un estudio cualitativo previo al inicio de la campaña, pues este elemento permitirá conocer la realidad del electorado, además de entregar conceptos claves para el relato y discurso de campaña y del candidato.

El diagnóstico del contexto debe ser un infaltable en todo proceso de campaña debido a que no tiene costo, pues lo desarrolla el mismo equipo, y entrega una referencia del terreno en el cual se llevará a cabo la contienda electoral. En este sentido, es fundamental que las candidaturas establezcan objetivos reales, no todos tienen la posibilidad de ganar, pero si pueden buscar otras metas, como inscribir un partido o buscar proyectarse en el ámbito político, por ejemplo.

Como recomendación, el concepto de campaña debe poder sintetizarse en una palabra o en una frase, además de ser conocidos por todo aquel que sea parte de la campaña, desde el candidato hasta los militantes. Todas las acciones que se lleven a cabo por parte de todos los miembros del equipo deben ser pensados en la difusión y visibilidad del o los conceptos de campaña.

Segmentar al electorado en relación con los votantes duros, probables, indecisos y que no votarían jamás por su candidato, también es otra tarea deseable y esperable. Identificar al electorado en relación con su localización, sexo, edad y nivel socioeconómico es imprescindible, pues el mensaje no movilizará de la misma manera a un joven que a un adulto mayor.

Para establecer los temas de campaña, estos deben ser seleccionados a partir de los intereses del electorado y las características del candidato, como ya lo ha dicho Costa (s.f.). Se recomienda contar con no más de tres temas de campaña y que éstos sean de exclusiva relevancia del público.

El relato debe ser construido bajo los ejes centrales que se definen en las primeras etapas del proceso de planificación estratégica, atributos diferenciadores propios del candidato, atributos destacados por la opinión pública, objetivos, conceptos y temas de campaña. Además, la narrativa debe estar

acompañada de una estructura que identifique a un héroe, un villano o villanos, las víctimas, las problemáticas actuales y amenazas futuras y las soluciones a éstas.

Es necesario realizar un plan de medios para identificar de mejor manera la forma de buscar posicionar al candidato en medios masivos. Éste permitirá establecer los elementos con los que el equipo del candidato se comunicará con los medios informativos y con qué tono se desarrollarán sus apariciones, lo cual debe realizarse siempre pensando en la audiencia a la que se dirigirá y en relación con los temas y ejes programáticos de la campaña, buscando puntos en común con los asistentes.

Además, el comando electoral debe ser definido al inicio de la campaña. Se recomienda que los líderes de cada equipo sean profesionales capacitados en el área a dirigir, pues las acciones de campaña son eventos que deben rentabilizar votos, por lo que las actividades en las que participe el candidato solo deben ser realizadas si esto trae réditos positivos en la urna. En adición, se requiere comenzar la campaña con una base financiera que les permita un buen desempeño durante el inicio de la contienda electoral. Es conveniente entonces desarrollar un plan de finanzas que les posibilite presupuestar cuánto dinero obtendrán durante el transcurso de la campaña y en qué acciones lo invertirán.

Por más obvio que parezca, el contar con un asesor o consultor en campañas electorales se posiciona no como un hecho deseable, sino como una necesidad imperativa. Con un especialista capaz de tomar decisiones de manera pragmática, se tiene ya la mitad del camino cimentado para obtener el resultado electoral deseado. Ejecutar campañas electorales con posibilidad de triunfo es cada vez más complejo, por lo que la visión de un agente que sea capaz de sustraerse de la animadversión política y del deseo de congratularse con el candidato, da un golpe de realidad básico para desarrollar una candidatura exitosa, siempre contemplando todos los elementos del proceso de planificación estratégica.

## Agradecimiento

"Este estudio fue posible gracias a la buena disposición de candidatos y asesores para participar de él, así como la colaboración de la Dirección de Investigación de la UCSC"

## Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Báez, A. (2011) Notas para el estudio de campañas electorales. *Atlántida: Revista Canaria de Ciencias Sociales*, 3. SN 2171-3924
- Campusano, I. (2015) *El diagnóstico político electoral*. Recuperado de <http://investigacion.prd.org.mx>
- Canel, MJ. (1998) *Los efectos de las campañas electorales*. *Communication & Society*, 11(1), 47-67. ISSN: 0214-0039.
- Costa, L. (Sin fecha) *Manual de marketing político*. Recuperado de <http://www.costabonino.com>
- Curran, J. (2002) *Medios de comunicación y poder en una sociedad democrática*. Barcelona, España: Hacer Editorial.
- Del Rey, J. (2011) *La comunicación política en la sociedad del marketing y de internet. Encuadres, relatos y juegos de lenguaje*. Recuperado de [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)
- Durán, J. & Nieto, S. (2018) *El arte de ganar. Cómo usar el ataque en campañas electorales exitosas* (6<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Debate.
- Eskibel, D. (2015) *Campaña electoral: cómo viajar del caos a la estrategia*. Recuperado de <https://maquiaveloyfreud.com/libros-biblioteca/>
- Fara, C., Rossi, S., Fernández, J., Guberman, L., Reina A., Reina, M., Monasterio, D., Rizzuti, C., (2013) *Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: Manual de marketing y comunicación política*. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung.
- Fara, C. (2014) *Comunicación política 3D. Strategos Red Latinóamericana*, Ecuador.
- Ferry, J. & Wolton, D. (1992) *El nuevo espacio público*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Gamboa, R. & Segovia, C. (2016) Chile 2015: Falla política, desconfianza y reforma. *Revista de Ciencia Política (Santiago)*, 36(1), 123-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2016000100006>
- Gerstlé, J. (2005) *La comunicación política*. Santiago: LOM Ediciones.
- González, J. (2017) *Claves del discurso político. Beers & Politics*. Recuperado de <https://>

- [beersandpolitics.com/claves-del-discurso-politico](http://beersandpolitics.com/claves-del-discurso-politico)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación (5<sup>a</sup> ed.). Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.*
- International IDEA (2006) *Comunicación política en campañas electORAles: módulo avanzado de formación política. Lima, Perú: Miraflores E.I.R.L.*
- Izurieta, R., Perina, R. & Arterton, C. (2003) *Estrategias de comunicación para gobiernos. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.*
- Martínez, M. & Salcedo, R. (2006) *Manual de campaña. Teoría y práctica de la persuasión electoral. México: Instituto Nacional de Estudios Políticos A.C.*
- Partido Demócrata Cristiano (2016) *Manual de Campaña Electoral. Recuperado de <https://www.cdc.cl/web/wp-content/uploads/2016/08/Manual-Campana-Todo-vf.pdf>*
- Peytiby, X. (2019) *Las campañas conectadas. Comunicación política en campaña electoral. Barcelona, España: Editorial UOC.*
- Richard, E. (2011) *Storytelling, narrativas de campaña. Campañas electORAles para la presidencia en Colombia, 2010. OPERA, 11(11), 129-145. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/OPERA/article/view/3567>*
- Riorda, M. & Rincón, O. (2016) *Comunicación gubernamental en acción: narrativas presidenciales y mitos de gobierno. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.*
- Rodríguez, D. (2015) *Diagnóstico organizacional. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.*
- Rubio, JM. (2009) *Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting. Gazeta de Antropología, 25(1). ISSN: 0214-7564*
- Salmon, C. (2017) *Storytelling. La máquina de fabricar historias y forrajejar las mentes (2<sup>a</sup> ed.). Barcelona, España: Ediciones Península.*
- Servel, Servicio Electoral de Chile, (2017) *Elección de Presidente 2017. Recuperado de <https://historico.servel.cl/servel/app/index.php?r=EleccionesGenerico&id=181>*