

El Rol de la Comunicación Política en las Campañas Presidenciales de Uruguay:

Análisis de los Procesos Electorales de 2019

Margarita Amondarain Reissig

Benhail Giménez Arballo



El Rol de la Comunicación Política en las Campañas Presidenciales de Uruguay:

Análisis de los Procesos Electorales de 2019

Trabajo Final de Grado (TFG) - Trabajo monográfico de investigación.

El Rol de la Comunicación Política en las Campañas Presidenciales de Uruguay:

Análisis de los Procesos Electorales de 2019.

Margarita Amondarain Reissig, 2.626.892-1

Benhail Giménez Arballo, 5.105.602-2

Tutor: Prof. Adj. Gerardo Albistur

Facultad de Información y Comunicación Universidad de la República Montevideo,
Uruguay 2025

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo.

En primer lugar, agradecemos a la Facultad de Información y Comunicación (FIC) por brindarnos la formación académica, las herramientas y el espacio para desarrollarnos profesionalmente a lo largo de estos años.

A nuestros profesores y profesoras, por su dedicación, su compromiso con la enseñanza y por habernos transmitido los saberes que hoy nos permiten concluir esta etapa.

En segundo lugar, queremos transmitir todo nuestro cariño y gratitud a nuestra familia, por su paciencia infinita y su comprensión constante. Gracias por tolerar nuestras ausencias, las reuniones postergadas y el tiempo que muchas veces les fue arrebatado por el estudio. Su apoyo silencioso, su confianza y su presencia incondicional fueron un pilar fundamental para que pudiéramos llegar hasta aquí.

Un reconocimiento muy especial merece nuestro querido grupo “Singapur”. Aunque hoy parte del grupo se encuentre en distintas partes del mundo, este logro es profundamente colectivo. Sin ustedes, este recorrido no habría sido posible. Compartimos horas interminables de estudio y nos sostuvimos unas a otras en los momentos más difíciles. Incluso cuando todas, en algún punto del camino, pensamos en abandonar la carrera, ninguna lo hizo: siempre hubo una mano tendida, una palabra de aliento y la firme decisión de no dejar a ninguna atrás. Esa red de apoyo, amistad y compromiso profundo fue decisiva para llegar hasta aquí.

Finalmente, a los profesionales que gentilmente aceptaron participar en nuestras entrevistas, por compartir con generosidad sus experiencias y conocimientos, contribuyendo de manera esencial y significativa al desarrollo de esta investigación.

A todos quienes de una manera u otra nos acompañaron en este camino, muchas gracias.

ÍNDICE

Contenido introductorio

Introducción	6
--------------------	---

Capítulo 1. Marco conceptual de la comunicación política

1.1. La comunicación: de la revolución cognitiva a las teorías contemporáneas	9
1.2. La política: definiciones, debates y relación con la comunicación	14
1.3. Comunicación política: revisión y síntesis conceptual	16
1.3.1. Breve reseña histórica de la comunicación política	23

Capítulo 2. El comunicador político y la estrategia

2.1. El estratega político: funciones, perfil y liderazgo comunicacional	26
2.2. Estrategia comunicativa y construcción del mensaje político	32
2.2.1. El líder político: carisma, imagen y narrativa.....	35
2.3. Relación con los medios de comunicación	49
2.4. Opinión pública: formación, segmentación y gestión	55

Capítulo 3. El equipo de campaña

3.1. Organización y funciones del equipo de campaña	60
3.2. Jefe de prensa y gestión mediática	63
3.3. Publicidad política	66
3.4. Marketing político	70
3.5. Uso de las TIC, redes sociales e inteligencia artificial en campaña	73

Capítulo 4. Comunicación estratégica electoral

4.1. Comunicación en campaña electoral	80
4.2. Persuasión electoral	84

Capítulo 5. Conclusiones

5.1. Conclusiones	87
-------------------------	----

Referencias

Referencias	100
-------------------	-----

Anexos

Anexo I. Entrevista a Marcel L’Hermitte	107
Anexo II. Entrevista a Roberto Laflouf	128
Anexo III. Entrevista a Claudio Invernizzi	147
Anexo IV. Entrevista a Ronald Teliz	164

INTRODUCCIÓN

En esta tesis desarrollaremos un análisis comparativo de las campañas electorales de 2019 para Presidente de la República, entre Luis Lacalle Pou (Partido Nacional) y Daniel Martínez (Frente Amplio), con especial énfasis en las estrategias de comunicación política que ambos candidatos llevaron adelante e impulsaron en su camino hacia la definición en la segunda vuelta electoral. Asimismo, abordaremos el rol clave del comunicador político dentro de la campaña, destacando su influencia en la construcción del mensaje, la gestión de la imagen del candidato y la conexión con el electorado.

En este contexto, las elecciones presidenciales uruguayas de 2019 ofrecen un caso muy interesante y relevante para el análisis; en concreto por el contraste entre dos figuras políticas con liderazgos y estilos de conducción muy diferentes y, además, por el rol clave y de primera magnitud que desempeñaron sus equipos de comunicación durante su desarrollo y en el resultado de la misma.

Actualmente, en los procesos democráticos modernos, las campañas electorales han evolucionado hacia estructuras cada vez más complejas, profesionales y estratégicas, donde la comunicación política ocupa un lugar de primer orden. Ya no se trata sólo de plantear propuestas programáticas o del carisma personal del candidato, sino que ahora resulta de fundamental importancia la capacidad de cada candidato y su equipo de construir una narrativa coherente, conectar sobre todo emocionalmente con el electorado, adaptarse a los distintos formatos y mantener una interacción fluida con los medios de comunicación.

En el desarrollo de la tesis, se realizaron entrevistas en profundidad con los principales responsables de comunicación de ambas campañas electorales: Roberto Lafluf para Luis Lacalle Pou y Claudio Invernizzi para Daniel Martínez. A través de estos testimonios se reconstruyó el trabajo realizado por cada equipo de comunicación desde las primeras definiciones estratégicas hasta la elección de las fórmulas presidenciales, la planificación de discursos, el diseño de la publicidad, el manejo de crisis y la construcción de la imagen pública, entre otros muchos aspectos.

Además, con el objetivo de ampliar la mirada y generar una visión en perspectiva sobre el rol del comunicador político, más allá del caso uruguayo, se incluyó en este trabajo, una entrevista con el Licenciado en Ciencias de la Comunicación y Magíster en Comunicación Política y Gestión de Campañas Electorales, Marcel L’Hermitte. Su aporte permitió contextualizar el análisis dentro de un marco más amplio, incorporando una visión comparada y global sobre las campañas electorales y el trabajo de los comunicadores políticos en distintas partes del mundo. Esta mirada internacional contribuyó a enriquecer la comprensión del fenómeno, al destacar tendencias, desafíos comunes y buenas prácticas en la profesionalización de la comunicación política a nivel global.

El análisis se enfocó en aspectos clave como la construcción de la imagen política del candidato, el discurso público, el uso de redes sociales, la relación con los medios de comunicación tradicionales y modernos, la construcción publicitaria, la coherencia entre la imagen y el mensaje político proyectados por cada candidato. A través de este estudio, se buscó comprender cómo ciertas decisiones comunicacionales impactan positiva o negativamente en la percepción del electorado, y qué elementos pueden considerarse buenas prácticas o, por el contrario, fallos estratégicos.

Esta comparación no sólo permitió contrastar y comparar estilos y enfoques, con sus aciertos y sus errores, con sus fortalezas y debilidades, sino también contribuyó a entender el rol fundamental que juega la comunicación en el éxito o el fracaso de una campaña electoral.

Actualmente, la comunicación política se ha consolidado como un factor decisivo en la construcción de la imagen política y pública de los candidatos, en su mayor o menor conexión con la ciudadanía y, por extensión, en la influencia que ella tiene, en definitiva, en el voto final del ciudadano.

A partir de esta observación, surgieron interrogantes fundamentales que orientaron y dirigieron nuestro trabajo: ¿qué es la comunicación política y qué elementos la constituyen? ¿Hasta qué punto resulta imprescindible la incorporación de profesionales especializados en el asesoramiento a líderes y figuras políticas? Estas preguntas nos

condujeron a explorar no sólo las definiciones y límites de la comunicación política, sino también su dimensión estratégica y profesional en contextos contemporáneos.

Para sustentar este trabajo, se recurrió, en primer lugar, a una revisión teórica, histórica y empírica que permitió contextualizar y profundizar el objeto de estudio. Entonces, se partió de una definición conceptual que permitió comprender qué es la comunicación, cuál es su origen y evolución, y cómo se articula en el ámbito político. A partir de esta base, se abordó la noción de comunicación política como campo específico de estudio, considerando sus características, funciones y alcances en contextos democráticos.

En segundo término, se analizó el rol del comunicador político, figura clave en la planificación, ejecución y adaptación de estrategias comunicacionales en campañas electorales. En ese sentido, buscamos identificar cuáles son los principales desafíos que enfrenta este profesional, qué habilidades resultan indispensables para su desempeño, y cuáles son los aspectos que no puede dejar de considerar a la hora de diseñar y conducir una campaña.

Finalmente, este estudio se complementa con entrevistas a los actores directamente involucrados en la dirección comunicacional de las campañas analizadas, lo que permitió contrastar los marcos y fundamentos teóricos con experiencias y vivencias prácticas y concretas, enriqueciendo así la comprensión del fenómeno desde una perspectiva integral.

CAPÍTULO 1. Marco conceptual de la comunicación Política

La comunicación ha sido, desde los orígenes de la humanidad, una herramienta esencial para la construcción de vínculos sociales, la transmisión de conocimientos y la organización colectiva. A lo largo de la historia, sus formas, medios y alcances se han transformado radicalmente, acompañando e incluso determinando- los procesos políticos, económicos, culturales y tecnológicos.

Harari (2018) sostiene que la capacidad del Homo sapiens para crear y creer en relatos compartidos es uno de los factores principales que explican su dominio sobre otras especies. Esta facultad narrativa ha permitido la construcción de mitos, religiones e ideologías. Desde esta perspectiva, la comunicación no solo transmite información, sino que configura el modo en que comprendemos y organizamos el mundo.

A partir del siglo XX, con el auge de los medios masivos de comunicación, radio, prensa, televisión, surgen nuevas formas de influir en la opinión pública, marcando el inicio de una etapa en la que el poder comunicacional adquiere un lugar central en la política. Los comunicadores de esta etapa se convierten en figuras clave, moldeando mensajes, construyendo discursos y planificando estrategias para captar el apoyo ciudadano.

Con el advenimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), este escenario se transforma profundamente: la inmediatez, la interactividad y la segmentación de las audiencias reconfiguran las dinámicas tradicionales y exigen nuevas competencias profesionales

1.1 La Comunicación: de la revolución cognitiva a las teorías contemporáneas.

En el análisis de la historia de la humanidad y el surgimiento del lenguaje, es imprescindible destacar la contribución de Yuval Noah Harari en su obra (2018). El autor nos introduce en los inicios del Homo sapiens y sus tres revoluciones fundamentales que han definido nuestra historia. Nos centraremos especialmente en la revolución cognitiva ocurrida hace 70.000 años, donde el sapiens emergió como protagonista.

Harari desarrolla diversas teorías, algunas comprobadas y otras por verificar, intentando responder a la pregunta de cuál fue la causa que permitió a los sapiens prevalecer y

gobernar el planeta sobre otras especies humanas extintas. Uno de sus desarrollos teóricos le permite sostener que “El Homo sapiens conquistó el mundo gracias, por encima de otras especies, a su lenguaje único y su capacidad de trabajar y cooperar de manera flexible y en masa” (Harari, 2018, p. 32). La capacidad básica lingüística fue un factor de la revolución cognitiva, dónde en principio era utilizada como herramienta de supervivencia para comunicar el peligro, para lograr transmitir información sobre el mundo. Esta premisa pone al ser humano como un animal social donde el intercambio de información fue fundamental para preservar la especie.

El trabajo de Harari explica que la información transmitida no fue sobre hechos observables, es decir, descripción de la realidad, sino de realidades inventadas como son las leyendas, los mitos, la religión o el nacionalismo. Esto cobra sentido con la fundación de grandes ciudades, ya que forja creencias colectivas que dotan a la especie de la capacidad de cooperar flexiblemente. Lo que conlleva a que el sapiens domine el mundo, pero también a obedecer y pautar reglas, normas y valores, en gran número, incluso sin conocernos.

Etimológicamente la palabra comunicación radica en el latín “communicare” que significa “compartir información, impartir, poner en común”. Si pensamos en lo que anteriormente expresa Harari, la comunicación es el proceso mediante el cual los seres humanos nos relacionamos en comunidad para compartir información (2018).

Estamos llenos de conocimientos lingüísticos que en gran parte son de procedencia griega. Es cierto que actualmente existen varias definiciones de comunicación. El primer intento de aproximarnos a un concepto de la misma, nos remonta a Aristóteles y a la antigua Grecia con su exquisito concepto de la retórica.

La retórica se vincula con una modalidad específica de gestión del discurso, caracterizada por su organización metódica orientada hacia propósitos persuasivos. Esta modalidad particular de construcción discursiva, circunscrita a un contexto determinado, adquiere la categoría de disciplina, constituyendo un elemento fundamental en la formulación de inquietudes relativas a la comunicación.

La retórica genera una serie específica de respuestas en el individuo; es decir, al familiarizarnos adecuadamente con un medio expresivo, generamos efectos predecibles en consonancia con tal comprensión. En este sentido, somos capaces de identificar nuestras expectativas y, en consecuencia, generar productos comunicativos congruentes con dichas expectativas. El dilema retórico remonta sus raíces a la antigüedad del mundo griego y, a lo largo de nuestra narrativa temporal en la historia, nos lega, desde una perspectiva lingüística, prácticas disciplinares que transcurren a lo largo de los tiempos. Estas prácticas han contribuido a la construcción de un conocimiento que persiste como relevante y objeto de debate en el ámbito contemporáneo.

Ahora bien, para comprender cómo este enfoque evolucionó hacia los modelos contemporáneos de comunicación política, debemos trasladarnos de continente y de época. Es en Estados Unidos de Norteamérica, a partir de mediados del siglo XX, donde la comunicación vuelve a ocupar un lugar central en el análisis social, esta vez desde una perspectiva más empírica y científica. Autores como Paul Lazarsfeld, Harold Lasswell, Kurt Lewin y Carl Hovland, reconocidos como “padres de la comunicación” reformularon el campo desde los estudios de masas, la psicología social y la propaganda, sentando las bases de la disciplina tal como se la conoce en la actualidad.

Lasswell (1948) en su teoría introduce al emisor, el mensaje y receptor, pero además presenta otros elementos, el “cómo” y el “para qué” eso se traduce al canal y los efectos que se desea obtener. Esto refleja a la comunicación, no como una mera práctica, sino como un acto intencional, con determinados fines.

Además, comienza a cuestionar los efectos de los medios (*Mass Media*), en el receptor. En un contexto norteamericano, se admite que estos constituyen un poderoso instrumento que pueden ser utilizados para bien o para mal. Entonces, se presenta un escenario donde debido a la falta de respuesta del receptor, se entiende la comunicación como un juego activo, pasivo (emisor-activo, masa-pasiva).

En otra teoría Hovland (1953), así como Laswell adjudican una intencionalidad en el proceso comunicativo, que requiere una interacción en la cual el emisor a través de un mensaje tiene como objetivo o pretende modificar la conducta del receptor. Este

desarrollo se manifiesta en fases: la respuesta como efecto causal de un estímulo; un mensaje que debe captar la atención del receptor; y la comprensión que implica actuar y que permanezca.

Al momento hemos visto mediante los autores mencionados parte del desarrollo del concepto comunicación, pero este ha dado un giro en la actualidad ya que se han incorporado nuevos medios como canales, que sirven no solo para la emisión del mensaje, sino también para la producción de nuevos y, con estos, una capacidad de respuesta masiva.

En la actualidad, el desarrollo de internet y de las redes digitales ha transformado profundamente el ecosistema comunicacional. Estas tecnologías no solo se han incorporado de forma estructural en la vida cotidiana de las personas, sino que han modificado sustancialmente las dinámicas de interacción, circulación de información y construcción de sentido. En este nuevo escenario, el rol de las plataformas digitales adquiere una centralidad inédita, configurando formas de comunicación más inmediatas, fragmentadas y participativas. Esta transformación representa una nueva etapa en la evolución histórica de la comunicación, que da continuidad, aunque bajo lógicas distintas, a los modelos impulsados en la segunda mitad del siglo XX por los pioneros estadounidenses del campo comunicacional.

Por lo tanto, la comunicación ha sido un elemento estructural en la construcción y consolidación del poder político. Desde la retórica de los oradores griegos, cuyo dominio de la palabra definía liderazgos y decisiones en las polis, hasta las estrategias digitales contemporáneas que articulan mensajes en tiempo real a través de redes sociales, la capacidad de comunicar ha determinado, en gran medida, el éxito o el fracaso de proyectos políticos y campañas electorales.

Observar esta evolución no solo permite comprender los cambios en las herramientas y soportes, sino también advertir que, pese a las transformaciones tecnológicas y culturales, los actores políticos jamás han dejado de reconocer el valor estratégico de la comunicación como medio para persuadir, movilizar y generar adhesión. En este sentido, el recorrido histórico de la comunicación revela que su papel ha sido -y continúa siendo-

inseparable de los momentos claves y de las figuras que marcaron el rumbo político de sus sociedades.

En las elecciones presidenciales uruguayas de 2019, las campañas de Luis Lacalle Pou y Daniel Martínez evidenciaron el papel central que ocupa la comunicación en la construcción de competitividad electoral. Ambos equipos reconocieron que, en un escenario mediático fragmentado y altamente dinámico, la capacidad de articular mensajes claros, coherentes y estratégicamente distribuidos resulta determinante para captar la atención y la adhesión del electorado. Sin embargo, el caso de Lacalle Pou reviste especial interés: ya que al inicio de la contienda no era el candidato favorito y enfrentaba una desventaja en las encuestas que era necesario revertir mediante una estrategia integral de comunicación.

Su equipo entendió la comunicación desde todas sus dimensiones posibles: el diseño de un relato político capaz de generar identificación emocional, la gestión de su imagen pública con un estilo cercano y empático, la utilización precisa de redes sociales para segmentar y personalizar mensajes, así como la articulación de una presencia territorial constante que refuerza la percepción de proximidad con la ciudadanía. Este abordaje multicanal y coordinado no sólo permitió instalar temas en la agenda pública, sino también posicionar al candidato como una alternativa viable y confiable frente a su adversario.

La victoria de Lacalle Pou demostró que, en la competencia electoral contemporánea, el éxito no depende únicamente del contenido programático, sino de la capacidad para comunicar eficazmente en formatos y lenguajes adaptados a cada audiencia. En este sentido, su campaña constituye un ejemplo paradigmático de cómo la comunicación, concebida como un proceso estratégico y transversal, puede ser decisiva para modificar escenarios electorales inicialmente adversos.

1.2 La Política: definiciones, debates y relación con la comunicación.

Hablar de política implica adentrarse en uno de los conceptos más complejos, debatidos y fundamentales de la historia del pensamiento humano. A lo largo de los siglos, numerosos filósofos, teóricos y científicos sociales han intentado definir qué es la política, cuáles son sus fines y cómo se manifiesta en la vida de los individuos y las sociedades. La diversidad de enfoques responde a la naturaleza profundamente dinámica y multidimensional de la política, que ha sido entendida según el contexto histórico, como arte, ciencia, vocación, poder, organización o conflicto.

Desde la Antigüedad, pensadores como Platón en *La República*, plantearon una concepción idealista de la política como el camino hacia la justicia y el orden en la ciudad, bajo la guía de quienes poseen conocimiento filosófico (Platón, 2007). Su discípulo Aristóteles aportó una visión más pragmática en su obra *Política*, donde definió al ser humano como un “*animal político*” por naturaleza, destacando la vida en comunidad como una condición esencial para el desarrollo humano (Aristóteles, 2011).

Durante el Renacimiento, Nicolás Maquiavelo en *El Príncipe*, introdujo una perspectiva realista centrada en la eficacia del poder, separando la política de la moral tradicional y abriendo paso al pensamiento político moderno (Maquiavelo, 2010).

En la Edad Moderna, Thomas Hobbes en *Leviatán*, entendió la política como una forma de garantizar el orden social frente al caos del estado de naturaleza, mediante la cesión del poder al soberano (Hobbes, 2004). En contraposición, Jean Jacques Rousseau con *El contrato social*, propuso una visión centrada en la voluntad general y la participación ciudadana como elementos fundantes del orden político legítimo (Rousseau, 2003).

Ya en el siglo XX, pensadores como Max Weber definieron a la política como una “*vocación*”, es decir, como un compromiso ético con el ejercicio del poder y la responsabilidad que ello implica (Weber, 2004). Hannah Arendt, en *La condición humana*, reflexionó sobre la acción política como un espacio de aparición pública, en donde los individuos revelan su singularidad a través del discurso y la acción (Arendt, 1998).

Por su parte, Giovanni Sartori (2002) hace una conceptualización precisa de la política y sostiene que ésta, enfrenta un dilema entre teoría y práctica. Señala que definir la política sólo desde la teoría puede ser una ambición excesiva. Para él la política no es monótona: a veces tiene un carácter místico, cercano a una religión secular y en otras ocasiones se reduce a asuntos cotidianos.

Giovanni Sartori analiza la evolución del concepto de política a través de cuatro grandes etapas históricas. En primer lugar, la política como ética-política se desarrolla en la antigua Grecia, donde la democracia era directa y horizontal, caracterizada por la interacción personal en la polis. En contraste, en Roma la política se vuelve jerárquica, adquiriendo una dimensión jurídica, mientras que en la Edad Media se teologiza legitimando el orden mediante lo divino (Sartori, 2002).

En la etapa de la autonomía relativa, se da el paso del teocentrismo al antropocentrismo. Maquiavelo es considerado el fundador de la ciencia política al separar la política de la moral personal. Hobbes continúa esta línea diferenciando entre Estado y sociedad (Sartori, 2002).

La tercera etapa es el descubrimiento de las sociedades, donde se profundiza la distinción entre Estado y sociedad. Aunque Montesquieu es importante en esta diferenciación, Sartori destaca la influencia de Adam Smith (1958) y su defensa del liberalismo económico. Esta etapa también marca la incorporación de las masas a la política mediante el sufragio universal, lo que transforma la política hacia una mayor horizontalidad (Sartori, 2002).

Finalmente, la etapa de la identidad, entre verticalidad y horizontalidad, aborda la necesidad de limitar el poder político, como plantea Rousseau en *El contrato social* (1762). Sartori señala que la política actual se ha secularizado y extendido a ámbitos no estatales, generando una crisis de identidad política y dificultando su definición (Sartori, 1987, 2002).

Las definiciones de política como ejercicio de poder, construcción de consensos y administración del conflicto encuentran un claro ejemplo en la contienda presidencial uruguaya. Este proceso electoral puso en juego no solo dos candidaturas, sino también

dos modelos políticos que buscaban legitimar sus proyectos. Martínez representaba la continuidad de un esquema de gobierno asentado en la experiencia del Frente Amplio, apelando a la solidez de sus logros y a la promesa de profundizar políticas ya implementadas. Lacalle Pou, en cambio, planteaba una alternativa de mejorar lo ya construido, lo que implicaba reconfigurar prioridades y redefinir el rumbo del país, buscando articular apoyos más allá de las fronteras partidarias.

Esta dinámica electoral materializa en la práctica las nociones teóricas de la política como competencia por el poder y como espacio de negociación entre actores con intereses divergentes. El enfrentamiento entre continuidad y cambio evidenció cómo las campañas no solo transmiten mensajes, sino que representan modelos de gobernanza, visiones sobre el papel del Estado y estrategias para resolver los desafíos colectivos. En el caso de Lacalle Pou, el desafío era doble: disputar el poder a una fuerza política con una larga permanencia en el gobierno y, al mismo tiempo, construir una coalición capaz de sostener su propuesta. Así, la elección no se redujo a un intercambio de ideas, sino que se configuró como un ejercicio real de la política en su dimensión más plena: la lucha por el poder legítimo dentro de un marco democrático.

1.3 Comunicación política: revisión y síntesis conceptual.

Antes de adentrarnos en el análisis estratégico de las campañas electorales, resulta imprescindible detenernos en la definición del concepto que estructura este estudio: la *comunicación política*.

Comprender su alcance, sus dimensiones y sus límites no solo es un ejercicio teórico, sino una necesidad práctica para cualquier análisis riguroso sobre el funcionamiento de las campañas modernas. Lejos de ser un concepto unívoco, la comunicación política se encuentra en la intersección entre el sistema político, los medios de comunicación y la ciudadanía, lo que la convierte en un fenómeno complejo, dinámico y profundamente contextual.

En este marco, la búsqueda de una definición precisa no responde únicamente a una inquietud académica, sino que constituye la base para diseñar, ejecutar y evaluar campañas electorales exitosas.

La comunicación política se ha configurado como un componente central e indispensable en el diseño y desarrollo de las campañas, su aplicación estratégica trasciende la mera transmisión de propuestas programáticas, al posibilitar la construcción de significados, la generación de vínculos emocionales y la configuración de percepciones que inciden de manera directa en las decisiones del electorado. La delimitación conceptual de qué se entiende por comunicación política adquiere especial relevancia, ya que contar con definiciones claras y precisas constituye la base para el diseño de campañas coherentes, efectivas y alineadas con los objetivos políticos que se persiguen.

Con el fin de contar con un marco conceptual claro, adoptamos la definición de comunicación política propuesta por Wolton (2007), quien la concibe como *“el espacio en el que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política: los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos”* (p. 159). Esta noción se inscribe plenamente en contextos democráticos, donde la confrontación discursiva y el debate público se desarrollan bajo reglas que garantizan la pluralidad y la competencia legítima.

La campaña presidencial uruguaya de 2019 constituye un ejemplo ilustrativo de ello. Tanto Daniel Martínez como Luis Lacalle Pou participaron de un proceso electoral en el que sus discursos fueron interpretados, cuestionados, amplificados por los medios y evaluados por la ciudadanía. El caso de Lacalle Pou esto resulta especialmente relevante: a partir de un escenario inicial desfavorable en las encuestas, logró construir una narrativa política que capitalizó las interacciones entre estos tres actores, generando un clima de cambio que le permitió imponerse en el balotaje.

Esta definición de Wolton también permite observar cómo cada candidato representó un modelo político distinto: Martínez encarnó la continuidad del proyecto frenteamplista y sus políticas sociales, mientras que Lacalle Pou propuso un cambio de rumbo articulado

en torno a una coalición opositora. De este modo, la interacción comunicativa en democracia no solo condiciona la percepción pública de los liderazgos, sino que también incide en la viabilidad de los modelos políticos que estos promueven.

El ciclo de la comunicación política comienza con el lanzamiento de la campaña y culmina cuando los ciudadanos emiten su decisión electoral, momento en el que se cierra el proceso comunicativo. En esta etapa, el electorado se convierte en el eje decisor, concentrando el poder de la comunicación; posteriormente, durante el ejercicio de gobierno, dicho poder se traslada a las autoridades políticas.

En esta instancia, resulta conveniente diferenciar información de comunicación: la primera supone la transmisión unidireccional de datos, mientras que la segunda implica un proceso de intercambio que genera vínculos y significados compartidos. Así, informar no es sinónimo de comunicar. Un problema de información surge por la ausencia o inexactitud de datos, mientras que un problema de comunicación proviene de la falta de comprensión y conexión entre los actores.

Superar un problema comunicativo implica restablecer un vínculo, cuya dificultad puede residir en el canal o en la interacción misma. Según Wolton (2007), la atención debe centrarse en este vínculo, pues más allá del intercambio de mensajes, es este lazo el que resulta fundamental para el funcionamiento y la convivencia democrática. La comunicación política, en tanto espacio de intercambio de discursos contradictorios, requiere la aceptación y reconocimiento de la legitimidad del otro para que el ciclo comunicativo no se interrumpa.

Desde esta perspectiva, la ausencia de conflicto implica la ruptura del vínculo y el cierre prematuro del ciclo comunicativo, lo cual representa un riesgo para la democracia. Por ello, la persistencia del vínculo y la interacción, incluso en medio de la contradicción, son condiciones necesarias para la vitalidad del sistema democrático y la continuidad del debate público. En este sentido, la comunicación política sólo se despliega plenamente en contextos democráticos donde el pluralismo y la competencia legítima forman parte del proceso.

La campaña electoral objeto de estudio, evidencia cómo la persistencia del vínculo y el intercambio de discursos contradictorios son condiciones indispensables para la vitalidad democrática. En este espacio plural, la opinión pública, los medios de comunicación y los actores políticos interactuaron de forma dinámica, permitiendo que la tensión electoral se sostuviera dentro de un marco legítimo de debate público. Más allá de las diferencias ideológicas y estratégicas, la comunicación política se constituyó en el proceso clave para legitimar las propuestas y consolidar las opciones políticas en disputa. Este caso ilustra con claridad cómo, en democracia, la comunicación política no solo es el canal para la transmisión de mensajes, sino también el escenario donde se construye y disputa la representación política.

En el enfoque de Ángel Panebianco (2009), la edificación de la democracia implica asegurar la estabilidad y la fortaleza duradera de este sistema político, con el objetivo de evitar su deterioro. Es importante señalar que, según este autor, esta definición no se limita a un régimen político particular y tiene aplicabilidad en diversos contextos. En contraste con otras formas de gobierno donde la definición podría carecer de pertinencia, bajo el marco conceptual de Panebianco se sostiene que su enunciado sería adecuado y válido en cualquier contexto político (2009).

Estas definiciones nos sitúan tanto en un plano descriptivo como en uno prescriptivo. En el ámbito de las ciencias sociales, la dimensión descriptiva aborda la naturaleza de lo que es y de lo que no es, mientras que la dimensión valorativa evalúa si es beneficiosa o perjudicial. En este contexto, la democracia se percibe y se estudia de manera positiva, con el propósito de fortalecerla.

En el campo de la comunicación de masas, persiste una actitud de desconfianza hacia lo masivo. Aunque la democracia se define como una democracia de masas, la valoración positiva se reserva, generalmente, para la democracia en sí misma. En cambio, la comunicación de masas suele recibir una representación negativa, a pesar de su estrecha vinculación con el funcionamiento democrático. Como señala Wolton (2006), este

contraste pone en evidencia una paradoja central: lo masivo es celebrado en el plano político, pero cuestionado en el plano comunicacional.

Su concepción de la comunicación política radica en diferenciar la comunicación y la política, estableciendo una separación, aunque reconoce que ambas están intrínsecamente entrelazadas; es decir, una no se concibe sin la otra.

Cuando se aborda la relación entre comunicación y política, surgen valoraciones diversas, a menudo vinculadas a las connotaciones negativas de la política. Se presenta la política como el acto de ser ciudadano y comprender el arte de serlo, mientras que la comunicación se percibe como la contraparte de la política. Se argumenta que la comunicación no encarna la política; más bien, se configura como un espacio para la retórica. En este ámbito, se observa el discurso y el plano de las declaraciones, siendo este último particularmente fértil en posibilidades de disimulo, donde es posible estar presenciando un engaño o algo que carece de autenticidad.

Wolton (2006) sostiene que no es posible separar la política de la comunicación, ya que ambas se encuentran estructuralmente imbricadas en el funcionamiento de las democracias contemporáneas. Desde su perspectiva, la comunicación política no puede pensarse como un espacio de consenso armónico, sino como un campo atravesado por el conflicto permanente entre tres lógicas distintas: la lógica política, la lógica mediática y la lógica de la opinión pública. En este marco, el conflicto no es entendido como un elemento negativo, sino como una condición constitutiva del espacio público democrático, donde los desacuerdos, las tensiones y las disputas de sentido forman parte esencial del proceso político.

Este conflicto se mantiene de manera permanente en el espacio público y se encuentra atravesado por componentes ideológicos, ya que las distintas posiciones en disputa responden a diversas concepciones del mundo. Desde una perspectiva liberal, el conflicto supone necesariamente la existencia de un otro con quien se discrepa, lo que implica el reconocimiento de la alteridad como condición de la vida democrática.

Los tres actores participan en un diálogo donde se produce un intercambio de discursos contradictorios, todos ellos con legitimidad, y ninguno niega la legitimidad del otro. Este proceso no solo implica la expansión de la democracia, sino también la expansión de los medios de comunicación. La comunicación política se percibe como la construcción de un modelo y el autor profundiza en aspectos relacionados con la argumentación. Por un lado, los políticos, quienes cuentan con la legitimidad otorgada directamente por el voto ciudadano, lo que les permite representar y defender proyectos políticos en la arena electoral. Por otro lado, los periodistas, cuya legitimidad reside en la capacidad de proporcionar información veraz, comprobable y rigurosa, cumpliendo así un rol fundamental en la construcción del conocimiento público sobre las propuestas y acciones de los candidatos. Finalmente, la opinión pública, cuya intervención es medida a través de sondeos que, basados en metodologías técnicas y cuestionarios rigurosos, reflejan de manera legítima las percepciones y preferencias ciudadanas.

Durante esta contienda electoral, la interacción entre estos tres actores definió el ritmo y la dinámica del debate, consolidando un ciclo de comunicación política en el que la transparencia, la legitimidad y la confrontación de discursos se volvieron esenciales para la decisión final de los votantes. Este escenario permitió que las distintas visiones representadas en la campaña -desde la continuidad de un modelo hasta la propuesta de cambio- pudieran ser evaluadas en un proceso democrático y plural, donde la comunicación política funcionó como el mecanismo central para la construcción y disputa de legitimidad.

Wolton (2007) fundamenta la validez de su definición de comunicación política en contraste con otras propuestas menos precisas y acotadas. Su enfoque, amplio y flexible, reconoce la dificultad para establecer fronteras claras en el campo de la comunicación política, y se distingue por incorporar, de manera explícita, a los medios de comunicación como un actor clave dentro de la interacción entre políticos y ciudadanos.

Esta definición presenta cinco ventajas fundamentales que resultan útiles para analizar campañas electorales contemporáneas como las de Daniel Martínez y Luis Lacalle Pou en 2019. En primer lugar, mantiene la relación tradicional entre políticos y votantes, pero

introduce a los medios como mediadores esenciales, quienes no solo transmiten información, sino que también moldean el contexto en el que se desarrolla el debate electoral. Esto fue evidente en la campaña uruguaya, donde los medios jugaron un rol central en la construcción de las imágenes y narrativas de ambos candidatos.

En segundo término, Wolton destaca tres elementos clave para la gestión democrática: la política, la información y la comunicación. En la contienda electoral, estos actores se interrelacionan de modo tal que los ciudadanos estuvieron informados de manera continua y pudieron expresar sus opiniones a lo largo de todo el proceso, no solamente durante la campaña electoral formal. Este dinamismo fue crucial para que los equipos de Martínez y Lacalle Pou ajustaran sus estrategias en función de la recepción social y mediática.

El tercer punto resalta la importancia de los discursos políticos, que inevitablemente generan conflicto y polémica. En la campaña de 2019, los discursos de ambos candidatos se desarrollaron en un contexto espacio temporal definido y fueron fundamentales para modificar percepciones y posicionamientos, evidenciando la naturaleza dinámica y contingente del debate público.

Una cuarta ventaja se centra en la revalorización de la política a través de la comunicación, reconociendo que, aunque la comunicación pueda en ocasiones tender hacia el sensacionalismo, sigue siendo el canal a través del cual las propuestas políticas se expresan y se perciben, influyendo directamente en la opinión pública y en la construcción del sentido común durante el proceso electoral.

Finalmente, Wolton subraya la participación activa de la ciudadanía, cuyos puntos de vista son captados y reflejados en sondeos metodológicamente rigurosos. En la campaña uruguaya, esta interacción entre opinión pública, periodistas y políticos fue fundamental para interpretar y responder a las demandas sociales, configurando un proceso comunicativo en el que la política y la comunicación se entrelazan para dar forma a la disputa democrática.

Este marco teórico permite comprender cómo la comunicación política no solo se limita a la transmisión de mensajes, sino que constituye un espacio complejo donde se negocian significados, legitimidades y proyectos políticos, tal como se observó en la competencia entre Martínez y Lacalle Pou.

1.3.1. Breve reseña histórica de la comunicación política.

“La comunicación política es tan vieja como la política, que nace con los primeros intercambios que los hombres tienen entre sí, en lo que se refiere a la organización de la ciudad” (Wolton, 1998, p. 28).

Aunque el término "comunicación política" ha surgido recientemente en el ámbito científico y continúa evolucionando, Wolton (1998) señala que su esencia tiene profundas raíces históricas. Los fundamentos de la comunicación política se atribuyen a las contribuciones de filósofos como Platón (2014) y Aristóteles (2022), quienes establecieron sus fundamentos en la ciudad-estado y abogaron por el uso de la retórica en los espacios públicos. Desde sus primeros momentos, la comunicación política ha estado intrínsecamente ligada al concepto de democracia.

La esencia misma de la política se fundamenta en la diversidad de opiniones, con el propósito de alcanzar un bienestar colectivo. En este contexto, los políticos deben emplear la persuasión, demostrando que sus propuestas son las más idóneas para lograr el bienestar de la sociedad.

Wolton (1998) afirma que, en tiempos pasados, fueron muchos los vocablos designados a esa actividad “dedicada al intercambio de discursos políticos”, pero contempló muchas veces “una connotación poco laudatoria” (p. 28). Esto se contextualiza en el siglo XX, período en el cual tanto el comunismo como el fascismo establecieron una conexión entre la comunicación política y el uso de la propaganda.

Laswell impulsó la investigación sobre la guerra psicológica y en 1927 se editó su tesis bajo el título de “*Propaganda Technique in the World War*”, que comprende un análisis

de los principales temas de la propaganda norteamericana, francesa, inglesa y alemana, entre 1914 y 1917. Vance Packard (2007) también realizó su aporte, en un famoso libro, *Los persuasores ocultos*.

El avance que experimentó la comunicación política después de la Primera Guerra Mundial fue notable. Los primeros estudios los enmarcamos en los años cuarenta, período donde los medios masivos de comunicación y su poder comienzan a estudiarse y reconocerse. Los avances en los estudios sobre comunicación en masas introdujeron herramientas y procesos metodológicos más atractivos y profundos para medir las influencias de los medios de comunicación en las audiencias. El papel desempeñado por la radio, la prensa y el cine se había convertido en un tema fascinante para muchos, generando reflexiones profundas en otros. Por ejemplo, los estadounidenses mostraron un temor peculiar hacia la propaganda, considerándola como una máquina simple donde la idea de que un individuo no podría resistirse era evidente (Lazarsfeld y Merton, 1977).

Hasta la mitad de los años 60, prevalecía la idea de que la comunicación transmitida por los medios era una herramienta poderosa para fortalecer actividades e ideologías específicas. En la década de 1980, se integra a los estudios de comunicación política, que se enfocan en los discursos políticos, la investigación de la interacción entre los medios, las instituciones gubernamentales y la opinión pública.

A través del análisis cronológico e histórico, se revela el proceso continuo de construcción que ha caracterizado el desarrollo de la comunicación política. Este progresivo devenir culminó significativamente con la instalación de la Asociación Internacional de Comunicación en 1973, la cual desarrolló la división dedicada a los estudios de la comunicación política. Este hito marcó un impulso sustancial al intercambio académico, abordando de manera integral el destino de la comunicación en una red interconectada de elementos fundamentales, tales como la relación entre los medios y el poder, la publicidad electoral y los actores políticos, así como la dinámica comunicativa entre los políticos y los ciudadanos, entre otros aspectos relevantes.

Numerosos académicos sostienen la emergencia de una nueva corriente teórica en el ámbito de la comunicación política. Este fenómeno teórico se gesta en simultaneidad con

la perpetua construcción de un paradigma renovado, impulsado vigorosamente por el surgimiento de tecnologías innovadoras y la era digital, elementos que han configurado de manera sustancial el panorama contemporáneo de la comunicación política.

Desde una perspectiva histórica, resulta relevante destacar la presencia de patrones recurrentes en el modo en que las sociedades responden a la crisis de determinados problemas sociales. En el mundo griego, por ejemplo, estas problemáticas se manifestaban en el plano político a través de guerras prolongadas, crisis económicas, tensiones sociales y diversidad cultural. En ese contexto, la retórica se consolidó como una herramienta central para la reflexión, la deliberación y la intervención en los asuntos públicos.

En un escenario atravesado por conflictos que involucraban múltiples dimensiones de la vida social, la atención sobre las formas del discurso, la argumentación y la persuasión adquiriría un papel central en la organización de la vida política, especialmente en el marco de la polis. De este modo, la reflexión sobre el lenguaje y sus usos se encontraba directamente vinculada con la posibilidad de abordar, interpretar y disputar el sentido de las crisis.

Este principio puede observarse también en la contemporaneidad, aunque bajo formas diferentes. En la actualidad, frente a situaciones de crisis en ámbitos como la educación, la seguridad o la política, se recurre a los medios de comunicación y a diversos modelos comunicacionales como herramientas fundamentales para intervenir en los procesos sociales. En este sentido, reflexionar sobre las transformaciones sociales implica necesariamente considerar el papel que desempeñan los medios y las estrategias de comunicación en la construcción de sentidos y en la búsqueda de respuestas a problemáticas complejas.

CAPÍTULO 2. El comunicador político y la estrategia.

2.1. El estratega político: funciones, perfil y liderazgo comunicacional.

Al abordar la figura del comunicador político, nos enfrentamos a diversos interrogantes. Si ya resultaba difícil encontrar una definición precisa de la comunicación política, aún más complejo resulta comprender el papel del comunicador político. Este estratega integrado al equipo de un líder, toma decisiones de tal magnitud que llegan a definir el éxito o el fracaso de una campaña.

Notamos que esta figura tiende a difuminarse en los entornos políticos; en algunas ocasiones, incluso, se confunde con otros roles y, en otras, simplemente no se reconoce su presencia. Bajo diversas denominaciones, identificamos a una persona que desempeña un papel crucial para un candidato político. No solo está inmersa en la política local, sino que también debe comprender a fondo los procesos de comunicación. En el mundo contemporáneo, resulta impensable para cualquier figura pública incursionar en la vida política sin la presencia de un comunicador político.

Marcel L'Hermitte al ser consultado (comunicación personal, 30 de septiembre de 2022) nos dice que, en Uruguay, existe una confusión entre lo que constituye la comunicación política y la publicidad. Esta situación lleva a que sea el estratega en comunicación política quien debe transmitir las pautas al publicista. De esta manera, la mayoría de los desafíos durante una campaña política surgen en la interacción con los publicistas. Un ejemplo ilustrativo de esta dinámica es cuando el publicista presenta una propuesta de campaña basada en criterios estéticos, mientras que el estratega político prioriza el mensaje político por encima de la belleza visual.

La brecha entre la teoría académica y la práctica de las campañas electorales resulta evidente. Desde una perspectiva teórica, Wolton (1998) concibe la comunicación política como un espacio de confrontación permanente entre tres lógicas diferenciadas: la de los actores políticos, la de los medios de comunicación y la de la opinión pública. Sin embargo, en la práctica concreta de las campañas electorales, esta complejidad se traduce en la necesidad de una adaptación constante de los mensajes y las estrategias. En este contexto, el “estratega de campañas políticas”, tal como lo denomina L'Hermitte, asume

la tarea de dar forma, coherencia y eficacia a los mensajes políticos, mediante su elaboración, el uso de metáforas y la evaluación de su impacto en la ciudadanía y en los medios de comunicación.

La planificación estratégica de una campaña electoral es esencial para trazar el camino desde el punto de partida hasta el objetivo final. Es como trazar una ruta en un mapa, definiendo claramente el punto de partida y el puerto de llegada. Al inicio de la campaña, los estrategas se reúnen con los políticos para establecer los objetivos políticos. A menudo, la respuesta más común es simplemente "ganar", lo que refleja la importancia de la planificación estratégica en la búsqueda del éxito electoral.

Las destacadas personalidades políticas a nivel mundial mantienen una conexión constante y estrecha con los profesionales de la comunicación, para asegurarse de no dejar nada al azar y evitar errores comunicativos que podrían tener consecuencias significativas, incluso poner en peligro su carrera política de manera irreversible. Numerosas personalidades en diversas esferas de la vida han contado con el respaldo de comunicadores políticos. Estos profesionales se encargan de gestionar una comunicación efectiva y ofrecer asesoramiento durante momentos críticos o conflictivos. La presencia de comunicadores políticos ha resultado fundamental para superar desafíos y mantener la relevancia en los círculos políticos.

Lo crucial y significativo es que, cada vez más, los partidos políticos, líderes y las instituciones gubernamentales reconocen la necesidad de contar con esta figura. Esta necesidad no se limita únicamente a la gestión de la comunicación durante las campañas, sino que abarca todo el proceso político a lo largo de la participación en la actividad política. Tal es el caso de Roberto Lafluf, quien se desempeñó como comunicador político en la campaña de Luis Lacalle Pou y, posteriormente, lo acompañó en esa misma área durante todo su mandato como presidente de la República.

El comunicador político asume una función de gran amplitud y complejidad, lo que requiere de competencias integrales en diversas disciplinas. Su rol no se limita únicamente al diseño de estrategias, sino que también implica un conocimiento profundo

en campos como la publicidad, el marketing, el periodismo, las redes sociales y la economía, entre tantas otras áreas.

La importancia de contar con un entendimiento profundo de la realidad política del candidato, del político en cuestión y del entorno en el que se desenvuelve es crucial para su desempeño efectivo. Analizando este punto Invernizzi (comunicación personal, 4 de octubre de 2022) nos habla de los cambios que están experimentando los comunicadores en el contexto actual. Destaca que, frente a la evolución científico tecnológica en el ámbito de la comunicación, prefiere adoptar un término más genérico. Él dice que “no solamente incide sobre la comunicación política, sino que incide sobre cualquier acto comunicacional”, desde la prensa y la publicidad hasta las relaciones institucionales.

Uno de los cambios más significativos es la transversalidad de la comunicación, donde participan millones de emisores y receptores. Ya no existe la misma verticalidad en la que unos pocos comunicaban y la mayoría recibía o replicaba el mensaje. Esta transformación se equipará en importancia a la irrupción de la imprenta en la perspectiva histórica debido a su influencia en el tiempo, la aceleración y la demanda de respuestas inmediatas por parte de los comunicadores. Según Invernizzi: “[...] la comunicación en política, cuando se está trabajando con candidatos es todo, no hay nada que pase por fuera de la comunicación y cada vez más, la comunicación es la propia política”.

En este nuevo escenario, el tiempo para la reflexión se reduce drásticamente, dando paso a una dinámica de ejecución constante. Esto se evidencia especialmente en el ámbito político donde la comunicación se convierte en un elemento central y omnipresente. En palabras de Invernizzi “la comunicación es la propia política”, lo que subraya la importancia crucial de esta disciplina en todos los aspectos de la vida política contemporánea.

En este sentido, el comunicador político debe prepararse en distintos ámbitos, ya que cualquier error por su parte repercute directamente en la imagen del partido o líder que representa. Debe destacar como un hábil asesor en comunicaciones, capaz de gestionar conflictos, analizar datos estadísticos, contratar consultorías, elaborar informes y, sobre

todo, interpretar las preferencias del electorado. Su perspicacia no solo debe abordar el momento coyuntural, sino también proyectar estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Además, es imperativo que posea una familiaridad completa tanto con la realidad nacional como internacional. La disciplina en comunicación política demanda un dominio extenso en una variedad de áreas, respaldado por un conocimiento profundo y preciso. Es necesario que tenga la habilidad para colaborar efectivamente con diversos miembros, siendo un componente integral del entramado político del partido o líder. Debe interactuar de manera fluida con dirigentes y colaboradores cercanos al líder, además de tener la destreza para comunicar de manera clara y definir estrategias de manera efectiva. Y, sobre todo, es crucial comprender a la opinión pública, ya que son los electores, los votantes, quienes nos guiarán hacia los objetivos políticos que nos hemos propuesto. En este contexto, comprender la psicología colectiva se convierte en un aspecto fundamental.

Pese a esta carencia formal, las dos figuras centrales en las campañas electorales de Uruguay en 2019 -Claudio Invernizzi, clave en el equipo de Daniel Martínez, y Roberto Lafluf, pieza fundamental en la campaña de Luis Lacalle Pou-, ambos publicistas de profesión, supieron asumir con éxito las múltiples funciones que demanda la comunicación política. Aunque no cuentan con una formación específica en comunicación política, demostraron un manejo integral de los roles que dicho campo exige: desde la planificación estratégica, la gestión de mensajes, hasta la interacción con medios y la lectura de la opinión pública.

Las entrevistas realizadas confirman que, si bien estos profesionales poseen una sólida comprensión sobre cómo construir una comunicación electoral efectiva, carecen de la especialización académica y teórica que caracteriza al comunicador político. Sin embargo, su actuación puso de manifiesto la capacidad de adaptarse a las complejidades del proceso electoral, lo que evidencia la importancia de profesionalizar y formalizar esta disciplina en Uruguay.

Asimismo, es importante señalar que no son principiantes en esta labor, ya que tanto Lafluf (equipo Lacalle Pou) como Invernizzi (equipo Martínez) contaban con experiencia previa en campañas electorales y una reconocida trayectoria en el campo político del país.

En opinión de Lafluf existe una notable proliferación de manuales políticos y una industria considerable en el ámbito de la comunicación política. La cantidad de personas involucradas y la magnitud de esta industria son impresionantes. Aunque quizás en Uruguay esta industria no sea tan prominente, ya que está más limitada a un círculo reducido de individuos que generalmente están vinculados de alguna manera con el ámbito político partidario, en el contexto regional y global, la industria de la comunicación política es vasta y poderosa. Los volúmenes de cifras que se manejan en términos de honorarios pueden ser asombrosos, lo que puede generar cierta inquietud. Lafluf personalmente se siente distante de este mundo, “a mí me asusta un poco todo eso. Me ha generado cierta distancia. Yo no me siento identificado en ese mundo y sé que es un mundo que existe, que lo reconozco y que se ha profesionalizado mucho” (comunicación personal, 6 de octubre de 2022).

Invernizzi, con su testimonio permite comprender no sólo la trayectoria profesional de un actor clave en los procesos de comunicación política reciente, sino también su concepción sobre el rol del comunicador en campañas electorales. Reivindica una mirada más amplia y comprometida ideológicamente con el quehacer comunicacional a partir de su experiencia en militancia, periodismo y, especialmente, en publicidad.

En sus propias palabras: "Yo trabajé en campañas sociales, campañas políticas, de bien público, en muchas cosas. En campañas presidenciales trabajé en dos: en una ganamos bien y en la otra marchamos bien de bien. Yo no soy una persona formada en el marketing político, soy una persona que toda su vida vivió cerca de la política porque era militante. En fin, estuve signado por haber estado preso durante cuatro años por haber pintado un muro. Ya desde ahí con 18 años mi espíritu comunicador estaba presente, sólo que las consecuencias eran más graves. Pero bueno, desde entonces quedé muy cerca de la comunicación. Fui periodista mientras ejercía el periodismo, cuando dejé de hacerlo full time dejé de considerarme periodista y me dediqué a la publicidad. Trabajé durante cuarenta años y sigo trabajando en publicidad y allí fue donde crecí, donde me desarrollé –soy un apasionado de la publicidad– y donde saqué los insumos y herramientas para agregarle a todos esos procesos estratégicos para productos que no hablan desde la góndola, para agregarles plataformas políticas e ideológicas a campañas presidenciales

con productos que hablan desde los estrados, lo cual hace la vida mucho más difícil para un comunicador ¿no?"

Este relato evidencia una perspectiva que concibe al comunicador político como un ejercicio atravesado por convicciones personales y trayectorias múltiples, más que por la aplicación estricta de modelos técnicos. Asimismo, subraya el desafío que implica trasladar herramientas del ámbito publicitario a escenarios políticos, donde los "productos" a comunicar no son objetos de consumo sino figuras públicas e ideas en disputa.

No obstante, reconocemos que el comunicador político, al emprender su labor, debe abordar los tres elementos cruciales identificados por Wolton (2006) en el ámbito de la comunicación política. Concretamente, el comunicador político debe gestionar la imagen del líder, mantener una relación adecuada con los medios de comunicación y poseer la capacidad de interpretar la opinión pública. Este enfoque resulta particularmente pertinente debido a que la práctica del comunicador político es de aparición relativamente reciente. En este contexto, el estratega o consultor político se encuentra obligado a satisfacer una serie de requisitos específicos para desempeñar de manera efectiva su papel en la esfera política.

La organización y estructuración del equipo de comunicación en una campaña electoral es un aspecto clave que determina la efectividad del proceso comunicativo. Según Roberto Lafluf, la comunicación política posee diferentes niveles y ámbitos -desde lo partidario y dirigencial hasta lo nacional, departamental y electoral- para los cuales existen manuales y estructuras definidas en contextos más avanzados, como ocurre en Buenos Aires, donde el gobierno cuenta con un Ministerio de Comunicación.

En Uruguay, sin embargo, esta institucionalización está aún lejos de consolidarse y no tiene un papel protagónico tan relevante en la gestión política. Lafluf reconoce que, si bien en las campañas presidenciales de 2014 y 2019 se evidenció un avance significativo en la profesionalización y el esfuerzo dedicado a la comunicación política, la estructura sigue dependiendo fuertemente del liderazgo y la visión del propio candidato. En este

sentido, el candidato actúa como eje central que marca la organización y define las prioridades en materia comunicacional dentro del equipo.

Esta dinámica se refleja en las campañas de Daniel Martínez y Luis Lacalle Pou, donde, a pesar de la ausencia de una estructura formalizada como en otros países, los equipos lograron articular roles y estrategias de comunicación política con niveles crecientes de sofisticación. La comunicación dejó de ser un aspecto secundario para pasar a constituirse en una función estratégica, guiada por la dirección de los candidatos y ejecutada por profesionales que, aunque en su mayoría no sean comunicadores políticos formales, supieron adaptarse a las exigencias de la campaña.

Este proceso de profesionalización tiene sus raíces en la historia reciente. En 1960, Joseph Napolitan, Matt Reese y Tony Schwartz fundaron la consultoría política y el término “consultor político” se atribuye al propio Napolitan. A partir de allí, surgieron instituciones como la Asociación Norteamericana de Consultores Políticos y la Asociación Internacional de Consultores Políticos, que consolidaron esta práctica como una nueva profesión, con espacios académicos propios. Más adelante, por iniciativa de Christopher Arterton se fundó en 1986 la *Graduate School of Political Management*. (Durán Barba y Nieto, 2011)

2.2. Estrategia comunicativa y construcción del mensaje político.

Existen muchas maneras válidas para que un comunicador político desarrolle su actividad o estrategia, pero no todas garantizan el éxito. El principal objetivo es potenciar la campaña electoral y, al mismo tiempo, evitar que el candidato se desgaste en el proceso. Esto es especialmente importante porque las campañas en nuestro país, suelen extenderse por largos períodos, lo que hace fundamental el apoyo de un equipo bien estructurado y organizado.

Lafluf destaca que cada campaña tiene características únicas, por lo que es necesario contar con una estructura amplia que abarque no sólo lo político, sino también los territorios donde se realizará la campaña y el ámbito digital, cada uno con estrategias específicas. Además, resalta la necesidad de un liderazgo fuerte y estratégico que pueda comprender no solo el rumbo político, sino también el mensaje profundo que se quiere

transmitir. Aunque ese mensaje pueda parecer simple, en realidad es complejo y crucial, pues es el que influirá en la decisión final del votante.

El primer paso en cualquier campaña consiste en definir cuál será el concepto central o el “mensaje eje” que sintetice la propuesta política. Este mensaje surge de un proceso interno basado en la reflexión y en la construcción colectiva entre el equipo y el candidato. Debe tratarse de un mensaje claro, coherente y con capacidad para conectar con el electorado tanto a nivel emocional como racional, tal como señala el entrevistado Lafluf.

Planificar y configurar este mensaje es uno de los mayores retos para el comunicador político. Muchas veces, los equipos optan por segmentar o micro segmentar el público objetivo para personalizar la comunicación, mientras que otras veces se busca un mensaje más universal que llegue a la mayoría. En la campaña de Luis Lacalle Pou (2019), según Lafluf, fue un desafío encontrar ese eje central después de la experiencia anterior, pero finalmente se logró un mensaje inclusivo y poderoso que representó la coalición y su proyecto político. La campaña estuvo trazada desde el primer día hasta el balotaje, con una estrategia política definida y un concepto sólido.

Por otro lado, Invernizzi explica que la campaña de Daniel Martínez se diseñó en tres etapas: primero, movilizar a la militancia para fortalecer la base; segundo, profundizar el compromiso y la participación de esa base; y tercero, ampliar la presencia en las calles para captar a los votantes indecisos. En esta última etapa, la campaña se enfocó en una narrativa que confrontaba dos modelos de país, resaltando las diferencias ideológicas y políticas entre los candidatos, para así consolidar apoyos y persuadir a quienes aún no habían decidido su voto.

Además, Invernizzi subraya la importancia de la micro segmentación y personalización en la comunicación política actual. En muchas campañas, la habilidad para anticipar las reacciones del electorado o consumidor es incluso más determinante que el contenido del mensaje mismo. Por eso, según él, a veces un ingeniero programador que maneja datos y algoritmos puede tener un rol más clave que un creativo, aunque siempre recomienda “tercerizar las emociones” para conectar genuinamente con la gente.

Desde otra experiencia, L'Hermitte señala que la planificación estratégica de una campaña debe estar necesariamente articulada con un plan de financiamiento realista, acorde a los recursos disponibles del candidato o del partido. Según su experiencia, una mala adecuación entre el presupuesto y la estrategia puede derivar en decisiones improvisadas que afecten negativamente la eficacia del mensaje, como ocurrió en campañas donde se invirtió en acciones no previstas, por ejemplo, en publicidad televisiva, sin una preparación adecuada. Del mismo modo, advierte que cerrar una campaña sin la intensidad comunicacional prevista puede generar en el electorado una percepción de debilitamiento, con impacto directo en la pérdida de votos. Por ello, sostiene que el plan financiero debe ajustarse de manera coherente a la planificación estratégica general, e incluso reformularla cuando los recursos no alcanzan.

El proceso de construcción del “mensaje eje” en una campaña electoral representa un desafío estratégico fundamental para cualquier equipo de comunicación política. El análisis de las campañas en las elecciones presidenciales de 2019 en Uruguay evidencia enfoques divergentes, reflejo de los modelos políticos que cada candidato representaba y de las condiciones particulares de sus contextos.

La campaña de Lacalle Pou, según el entrevistado Lafluf, se caracterizó por la construcción de un mensaje central amplio e inclusivo, concebido como el eje de toda la estrategia comunicacional. Este “corazón de la campaña”, tal como él lo define, debía ser lo suficientemente abarcativo y potente como para representar el espíritu del proyecto político y sostenerse a lo largo de todo el ciclo electoral. En este sentido, sostiene que la estrategia no fue improvisada, sino que existía una planificación delineada desde antes de la interna hasta el balotaje, con una hoja de ruta clara y un proyecto político previamente estructurado. Esta anticipación en la definición del mensaje y del recorrido estratégico evidencia una estructura comunicacional cohesionada y un fuerte alineamiento con el proceso de construcción política de la Coalición Multicolor.

En contraste, la campaña de Daniel Martínez, según Invernizzi, adoptó una estructura en etapas que refleja un modelo comunicacional más segmentado y adaptativo. Partiendo de la movilización y fortalecimiento de la base militante, la estrategia se amplió hacia una ampliación progresiva del alcance, culminando en una confrontación discursiva explícita

entre modelos políticos, lo que evidenció una comunicación más orientada a la polarización ideológica. La narrativa construida buscó consolidar apoyos ya existentes y persuadir a indecisos mediante la clara diferenciación de opciones, lo cual resalta un enfoque estratégico centrado en el contraste político y la activación de identidades partidarias.

Un aspecto relevante señalado por Invernizzi es la creciente importancia de la micro segmentación y personalización del mensaje, incluso destacando la relevancia de perfiles técnicos, como ingenieros en programación y análisis de datos, que permiten anticipar reacciones del electorado. Esto señala una tendencia contemporánea en la comunicación política hacia la incorporación de herramientas tecnológicas y análisis cuantitativos para optimizar la efectividad del mensaje, sin dejar de lado la recomendación de “tercerizar las emociones” para mantener la conexión genuina con la ciudadanía.

Mientras Lacalle Pou optó por un mensaje unificado y cohesionador, representando una coalición amplia y diversificada, Martínez se apoyó en una comunicación progresiva, segmentada y confrontativa que buscó fortalecer la identidad partidaria y la movilización ideológica. Estas diferencias no solo responden a estilos comunicacionales, sino que reflejan los modelos políticos que ambos candidatos encarnaron, la configuración de sus bases electorales y las estrategias que consideraron más adecuadas para interactuar con un electorado heterogéneo y cambiante.

2.2.1. El líder político: carisma, imagen y narrativa.

El camello es un caballo salido de una comisión. Y si le sacamos esto y le agregamos esto otro, aquél pura sangre que entró en la comisión, al salir era un camello deforme que no tenía nada que ver con lo que había entrado. Entonces hay que aprender mucho (Invernizzi, comunicación personal, 4 de octubre de 2022).

En la comunicación política, el líder o candidato ocupa un rol central no solo como portador de un mensaje político, sino también como figura simbólica que debe conectar genuinamente con el electorado. Roberto Lafluf destaca que, durante la campaña presidencial de 2019, uno de los desafíos más significativos fue transformar una imagen

pública negativa, marcada por estigmas y prejuicios, en una percepción auténtica y cercana del candidato.

Señala que la estrategia más efectiva para superar esa barrera fue la transparencia y la autenticidad, elementos que permitieron a Lacalle Pou mostrarse tal como es, incluso en aspectos personales controvertidos que, inicialmente, podían resultar riesgosos para su imagen pública. Esta apertura generó un vínculo genuino con el electorado, que valoró la honestidad y la convicción del candidato respecto a su proyecto político. Este contacto directo y auténtico fue decisivo para movilizar a sectores indecisos y modificar percepciones previas.

Este análisis subraya la importancia de que el líder político no solo construya un discurso coherente, sino que también despliegue un carisma personal que genere empatía y confianza. La figura del candidato debe poseer ese “plus” que, según Lafluf, es imprescindible para lograr una comunicación política efectiva y movilizadora. Este liderazgo basado en la transparencia y el vínculo emocional contribuye a consolidar una imagen sólida que, combinada con una estrategia política clara, puede resultar decisiva para el éxito electoral.

Según la perspectiva de Wolton sobre la comunicación política, los políticos constituyen uno de los elementos fundamentales de este campo. En el contexto de una campaña, esa figura se encarna en el *líder o candidato*, a quien el comunicador político debe estudiar y acompañar estratégicamente. Su labor consiste en anticipar posibles errores, corregir desvíos y potenciar su imagen, ya que cualquier fallo puede comprometer seriamente el éxito de la campaña.

Se constata la existencia de una variedad de definiciones destinadas a conceptualizar la figura de un político o líder, así como para esclarecer los términos conexos de liderazgo y poder político. Numerosas disciplinas han examinado estas definiciones con el objetivo de proporcionar claridad y precisión en la comprensión de las complejidades inherentes a la condición de líder. No obstante, se evidencia en dicha variedad de definiciones, transformaciones a lo largo del tiempo, siendo estas mayormente influenciadas por los avances tecnológicos.

Esta dinámica se torna especialmente relevante en el ámbito de las campañas electorales, ganando progresivamente importancia y atención por parte de los equipos de campaña. No solo es imperativo aprovechar estas herramientas a favor de los objetivos planteados, sino también comprender cómo emplearlas de manera eficaz, dado que cualquier error estratégico puede acarrear consecuencias contraproducentes.

Al buscar una definición de líder, surge en primer lugar la relevancia que Max Weber (2007) atribuye al poder político. En última instancia, este líder se convierte en el poseedor de dicho poder político. Por ende, analizar la propuesta de Weber es fundamental para comprender al líder en su totalidad.

Weber (2007) define a la política como “la dirección o la influencia sobre la dirección de una asociación política, es decir, en nuestro tiempo, de un Estado” y explica que, “política significa, pues, para nosotros, la aspiración a participar en el poder o a influir en la distribución del poder entre los distintos Estados o, dentro de un mismo Estado, entre los distintos grupos de hombres que lo componen” (p. 13).

En el marco de las campañas electorales uruguayas de 2019, la figura del líder político puede analizarse a la luz de la tipología de dominación propuesta por Max Weber. Según este autor, “quien hace política aspira al poder; al poder como medio para la consecución de otros fines (idealistas o egoístas) o al poder ‘por el poder’, para gozar del sentimiento de prestigio que él confiere” (Weber, 2007, p. 13). Esta premisa permite comprender que, en la arena electoral, las estrategias de comunicación y persuasión no solo buscan adhesiones programáticas, sino que también construyen y proyectan una imagen de liderazgo orientada a movilizar voluntades.

Weber (1993) distingue tres formas legítimas de dominación: la tradicional, la carismática y la legal-racional. La legitimidad tradicional, a del “eterno ayer”, se fundamenta en costumbres y creencias arraigadas que llevan a los individuos a obedecer en virtud de una vigencia histórica consolidada. En el contexto uruguayo, este tipo de legitimidad puede hallarse en líderes que heredan capital político familiar o que evocan simbólicamente etapas previas de la vida política nacional, apelando a la continuidad histórica como valor electoral.

Este podría ser el caso de Lacalle Pou, dado que proviene de una familia con trayectoria política -como su abuelo Herrera o su padre, Luis Alberto Lacalle-, lo que le otorga un capital político heredado. Sin embargo, en la elección, su estrategia evidenció un esfuerzo por desvincularse de esos legados históricos, proyectando una imagen moderna y autónoma que buscó conectar con un electorado joven y con nuevas demandas, más allá de las raíces tradicionales de su apellido.

En segundo lugar, la autoridad carismática se sostiene en cualidades personales extraordinarias, en la confianza en la visión o capacidad de un líder y en su habilidad para inspirar adhesión. Weber describe esta legitimidad como propia de figuras que generan una identificación emocional intensa, ya sean profetas, caudillos guerreros o líderes de partidos políticos. En las elecciones uruguayas de 2019, esta forma de dominación se manifestó en los candidatos que proyectaron una narrativa personal potente, presentándose como agentes de cambio y depositarios de una misión política que excede lo meramente administrativo. El carisma, en este sentido, se convirtió en un recurso electoral central para movilizar sectores del electorado indeciso o descontento.

Por último, la dominación legal-racional se funda en la creencia en la validez de un orden jurídico establecido y en el derecho de quienes ejercen la autoridad a hacerlo conforme a normas impersonales. En este sentido, la legitimidad de este tipo de dominación no se configura plenamente en el plano del discurso electoral, sino que se consolida una vez culminado el proceso institucional mediante la elección válida de los gobernantes. En el caso de las elecciones uruguayas de 2019, dicha legitimidad se materializa a partir del triunfo electoral y la posterior asunción a los cargos conforme a las reglas establecidas por el sistema democrático.

La tipología de la dominación elaborada por Weber no debe interpretarse como una sucesión histórica rígida. En contextos contemporáneos específicos, como el uruguayo, pueden identificarse rasgos combinados de diferentes formas de legitimidad, cuya presencia relativa varía según el escenario político, los liderazgos y las dinámicas institucionales.

Las campañas electorales de 2019 muestran que los candidatos buscaron articular estos tipos ideales en su estrategia, combinando elementos de continuidad histórica, atributos

carismáticos y promesas de gestión institucional, en un intento por ampliar su base de legitimidad ante un electorado diverso y altamente informado.

En su reflexión sobre la política como vocación, Weber (2016) identifica tres cualidades esenciales para el ejercicio político: pasión, sentido de responsabilidad y medida. Estas dimensiones, más allá de su aparente simplicidad, configuran un marco analítico poderoso para comprender el liderazgo contemporáneo y, en particular, los procesos electorales.

La pasión, en términos del autor, no se limita a una emoción intensa, sino que implica un compromiso profundo con una causa política, capaz de inspirar acción y orientar estrategias. Sin embargo, esta pasión debe ser canalizada hacia un propósito superior: el servicio a dicha causa. De lo contrario, corre el riesgo de degenerar en activismo estéril o voluntarismo sin dirección (Weber, 2016).

El sentido de responsabilidad aparece como el contrapeso ético y pragmático de la pasión. Supone que el político evalúe las consecuencias de sus actos y asuma la carga de sus decisiones, enmarcando su acción dentro de criterios tanto morales como estratégicos (Weber, 2016).

Finalmente, la medida se presenta como la capacidad de mantener distancia reflexiva frente a la presión emocional y las circunstancias coyunturales. Para Weber (2016), el político eficaz no pierde la serenidad frente a la euforia ni se paraliza ante la adversidad; por el contrario, utiliza esa distancia para evaluar la realidad con objetividad y adaptar su acción a un escenario cambiante.

La paradoja que subyace en este planteo es que la política requiere una entrega apasionada, pero también un control racional de esa misma pasión. El verdadero liderazgo político, según Weber (2016), surge de la combinación equilibrada entre convicción ardiente y cálculo sereno. En este punto, la noción de carisma resulta crucial: es la capacidad de un líder para inspirar adhesión incondicional en virtud de cualidades personales percibidas como extraordinarias, consolidando una legitimidad basada en la fe y la confianza de sus seguidores.

En las elecciones uruguayas de 2019, esta perspectiva permite analizar con nitidez las diferencias entre Luis Lacalle Pou y Daniel Martínez. Lacalle Pou, cuyo liderazgo inicialmente no era percibido por el Frente Amplio como una amenaza electoral de gran magnitud, logró proyectar una imagen carismática renovada, basada en una narrativa de avance, cercanía personal y manejo emocional controlado. Su comunicación política - particularmente efectiva en redes sociales y actos públicos- integró pasión y mesura: transmitía energía propositiva y, al mismo tiempo, mantenía un tono de serenidad que lo alejaba de la confrontación. Esto le permitió capitalizar un electorado que buscaba alternancia, pero sin riesgos de inestabilidad.

En contraste, Daniel Martínez, candidato oficialista, apostó a una legitimidad más vinculada a la experiencia de gestión y a la continuidad del gobierno, rasgos propios de la legitimidad legal-racional descrita por Weber (1993), aunque incorporó algunos elementos de carisma personal. No obstante, su comunicación careció, en determinados momentos, de la intensidad narrativa necesaria para contrarrestar el impulso emocional que Lacalle Pou imprimía a la campaña. Esto generó una asimetría en la percepción pública: mientras Martínez era identificado con cierta previsibilidad e inestabilidad, Lacalle Pou aparecía como un líder dinámico, con una misión clara y renovadora.

El análisis también permite vincular la tipología de Weber con la transformación contemporánea del liderazgo político. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) han modificado las condiciones para construir y sostener una figura política. Como señalan Northouse (2001) y Rejai y Phillips (1997), citados por Delgado Fernández (2004), el liderazgo es un concepto plural, estudiado desde distintas disciplinas, sin una definición única. En este nuevo escenario mediático, el carisma no es solo una cualidad personal inherente, sino también una construcción comunicacional, producto de la interacción estratégica entre candidato, equipo de campaña y audiencia.

En definitiva, las elecciones uruguayas ilustran cómo la combinación de Weber sobre la pasión, responsabilidad y mesura sigue vigente, pero adquiere nuevas formas en un ecosistema político mediático donde la comunicación instantánea y la narrativa personal son tan determinantes como los programas de gobierno. Lacalle Pou encarnó un liderazgo carismático adaptado a la era digital, mientras que Martínez representó una autoridad más

institucional, anclada en la experiencia y la estructura partidaria. La diferencia en el modo de articular estas dimensiones fue un factor clave en el desenlace electoral.

En entrevistas realizadas para este trabajo, distintos asesores de campaña subrayan que el papel del equipo de comunicación, si bien crucial, no sustituye la centralidad del candidato. L'Hermitte, señala que el trabajo del asesor consiste en “pulir aristas” y dotar al líder de herramientas técnicas -como argumentos o metáforas- que fortalezcan su comunicación. Sin embargo, advierte que estas herramientas no son suficientes para construir un liderazgo auténtico, el cual depende, en gran medida, de cualidades innatas del individuo. En este sentido, ganar una elección no es mérito exclusivo del asesor, sino del propio líder y de sus habilidades naturales.

En la misma línea, Lafluf, asesor de Luis Lacalle Pou, enfatiza que “una campaña siempre depende mucho del candidato, él es quien marca la organización”. Añade que ciertos aspirantes poseen un “plus” intangible que los distingue y que no puede ser completamente enseñado ni fabricado. Para este asesor, la autenticidad es fundamental: un candidato puede mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, pero siempre conservando su esencia. Cuando la estrategia electoral intenta modificar la naturaleza profunda del candidato, la desconexión con el electorado y la pérdida de credibilidad son riesgos evidentes. De este modo, la campaña debe adaptarse a lo que el candidato es y representa, no imponer un molde externo.

Por su parte, Invernizzi sostiene que los candidatos gestionan su propia comunicación a través de su comportamiento frente a las exigencias de la campaña. Subraya que el político es un depositario de la confianza ciudadana para gobernar o legislar, y distingue entre “candidatos ganadores” y aquellos que no lo son. En el caso de Daniel Martínez, candidato del Frente Amplio, reconoce que, aunque era el postulante que la coalición oficialista presentó, no reunía ciertas condiciones necesarias para la competencia electoral en ese momento. Según Invernizzi, Martínez no era proclive a la confrontación, sino a “tender puentes”, lo que lo volvía poco creíble en un contexto que demandaba firmeza discursiva. Además, identifica limitaciones en su oralidad, su tendencia a la autorreferencia y su rápida fatiga en campaña, elementos que, en su visión, afectan su capacidad persuasiva.

En contraste, al referirse a Luis Lacalle Pou, Invernizzi destaca que “Lacalle lo entendió”. Considera que, además de encontrarse entre los candidatos con mayores probabilidades de éxito, el entonces postulante supo manejar con precisión la “inteligencia comunicacional”, articulando palabras, silencios, repliegues y acciones de manera estratégica. Asimismo, logró administrar agendas y no agendas, afinidades y distancias políticas, rompiendo con lo que resultaba inconveniente y reforzando aquello que sumaba adhesiones.

Entre las diversas responsabilidades de los comunicadores políticos, se destaca la tarea de redactar discursos o seleccionar personas idóneas para integrar equipos capaces de elaborarlos. Estos profesionales son los encargados de redactar los discursos en nombre de otra persona, esforzándose por emplear las palabras adecuadas que se ajusten al perfil del líder para quién trabajan.

En la entrevista llevada a cabo con Marcel L’Hermitte, consultor político para América Latina y Europa, se aborda el tema de su experiencia. L’Hermitte explica que se le conoce como “negro” a aquellos que escriben en nombre de otras personas y relata haber desempeñado este rol para aproximadamente 15 o 16 políticos uruguayos. Afirma que redacta columnas semanales para cada uno de ellos, manteniendo la apariencia de que dichos políticos estaban expresando sus propias ideas.

Sin embargo, L’Hermitte, señala que es crucial no emplear su propio lenguaje al escribir en nombre de los políticos, ya que esto podría comprometer su credibilidad ante el público. Asimismo, destaca la importancia de no introducir ideas propias que difieran de las del político en cuestión, con el fin de evitar la manipulación tanto del político como de la ciudadanía.

L’Hermitte enfatiza el enfoque en la persuasión, proporcionando herramientas a los políticos para comunicar sus ideas de manera más efectiva, manteniendo su perfil y su identidad intactos. Esta perspectiva resalta la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación política a las características individuales de cada político, evitando así la manipulación y promoviendo una comunicación auténtica y creíble con la ciudadanía.

En general, los líderes políticos no suelen divulgar la identidad de las personas que redactan sus discursos ni revelar que reciben asesoramiento para la elaboración de contenidos. Tal vez, no consideren propicio que se sepa que las palabras expresadas en sus discursos no son necesariamente de su autoría y puedan estar imbuidas de un sentimiento que no les pertenece directamente. En consecuencia, esta información suele mantenerse en secreto debido a que potencialmente puede resultar perjudicial para la imagen y posición del líder político, motivo por el cual quienes desempeñan ese rol suelen permanecer en el anonimato.

Sin duda, hay políticos que destacan por su habilidad en la oratoria y la improvisación; no obstante, siempre es beneficioso preparar discursos con antelación y someterlos al escrutinio del equipo de campaña. En la práctica, los líderes políticos revisan los borradores presentados, realizan ajustes y efectúan modificaciones según sea necesario.

En consulta acerca de la elaboración de discursos en las elecciones de 2019, Invernizzi según sus declaraciones, el proceso implicaba una distribución de roles específicos. Inicialmente, uno de los tres comunicadores se encargaba de redactar los discursos. Posteriormente, el entrevistado revisaba los discursos, proponía sugerencias y realizaba correcciones. Además, destacó la participación de una figura política clave en el proceso de discusión y análisis de los discursos. Señaló que, en ocasiones, el propio Daniel Martínez intervenía en el proceso, tomando los discursos para adaptarlos según su estilo y necesidades. Finalmente, mencionó que este proceso se multiplicaba por cinco durante la campaña, lo que implicaba una mayor intensidad y colaboración de todo el equipo en la elaboración de los discursos.

Por otra parte, L'Hermitte al ser consultado describe un proceso de creación de mensajes estratégicos. Explica que proporciona al político frases previamente elaboradas, diseñadas como anzuelos para captar la atención de los periodistas. Estas frases, denominadas "*frases framing*", tienen el propósito de enmarcar la realidad o la verdad según la perspectiva deseada, influenciando así la percepción de la ciudadanía. Por ejemplo, al utilizar la frase "Amazonas Está en Peligro", se direcciona la atención hacia

los riesgos que enfrenta esta región, lo que facilita la discusión sobre una variedad de temas relacionados, como el desempleo o la corrupción. Este proceso permite la creación de un marco interpretativo que puede ser utilizado para abordar diversos aspectos de la realidad política o social.

En relación al uso de metáforas en la comunicación política, L'Hermitte hace referencia a la perspectiva de Luis Arroyo (2012) que plantea que las metáforas pueden ser consideradas "asesinas". Según esta visión, al introducir una metáfora efectiva en un discurso político o entrevista, se moldea la percepción de la realidad según la intención del emisor del mensaje. En este sentido, el empleo de metáforas permite mostrar la realidad deseada por el emisor, influenciando así la interpretación del público. Plantea L'Hermitte: “Nosotros cuando metemos una muy buena metáfora, en medio de un discurso político o de una entrevista, la gente toma la metáfora y le estamos mostrando la realidad que nosotros queremos mostrar [...]”.

Un ejemplo de este fenómeno se observa en el caso de “Podemos” en España y en algunos países como Chile, donde se destaca la colaboración de periodistas en la elaboración de argumentos políticos. Estos argumentos contienen una variedad de elementos comunicativos, incluyendo frases, “framing”, metáforas y arquetipos. Los periodistas se encargan de estudiar y redactar estos discursos que luego son utilizados por los políticos según las necesidades específicas de cada entrevista o situación comunicativa. De esta manera, se evidencia cómo las metáforas, junto con otros recursos comunicativos, contribuyen a la construcción y difusión de mensajes políticos de manera efectiva.

L'Hermitte dijo: “Cuando uno le escribe el argumento al político tiene que tener en cuenta la identidad del político y su imagen, sobre todo su identidad. No se puede utilizar frases o ideas que son tuyas como estrategia, como comunicador político, sino lo que se debe hacer es posicionarse en la cabeza de tu político. O sea, mi político podría decir esto, y eso sí se lo escribo, pero no vayas a escribir algo que él no podría decir [...]”.

En el análisis del enfoque comunicacional de la campaña liderada por Luis Lacalle Pou, a través de Lafluf, también exploramos el proceso de elaboración de los discursos. Lafluf distingue entre la producción de la campaña y la generación de discursos, enfatizando que en la primera se establecen lineamientos centrales para desarrollar elementos de comunicación que reflejen la visión del candidato de manera óptima. Sin embargo, en lo que respecta a los discursos, el asesor especifica que, para el caso de Luis Lacalle Pou, estos son mayormente espontáneos, lo que sugiere una aproximación más auténtica y adaptada a las circunstancias específicas de cada evento o encuentro político.

También consultamos sobre la identidad del candidato, buscando comprender si la personalidad y el estilo del mismo influyen en la elaboración y entrega de los discursos durante la campaña electoral. Subraya que la importancia radica no solo en el orador en sí, sino también en la convicción y seguridad respecto a los mensajes que respaldan al candidato. Destacó la necesidad de definir el “*núcleo del mensaje*”, el corazón del discurso, más que el desarrollo del contenido específico. Señaló que la discusión y reflexión se centró en la dirección y el enfoque del mensaje, mientras que una vez que se tomó la decisión y se pasó a la acción, era el momento en que los discursos se materializan y se entregan con autenticidad, como si los jugadores entraran al campo de juego al sonar el silbato del árbitro. Este enfoque resalta la importancia de la claridad y la coherencia en los mensajes políticos, así como la necesidad de una conexión genuina entre el candidato y su mensaje.

Al recorrer la historia, evocamos discursos memorables que han dejado una huella duradera en nuestra memoria y siguen siendo significativos a pesar del paso del tiempo. Estas intervenciones quedan vinculadas de manera perdurable a la figura de un líder.

No obstante, en su mayoría, estos discursos no han sido redactados por los propios líderes, sino que han sido elaborados por comunicadores que trabajan en segundo plano. Es importante aclarar que la falta de participación directa en la escritura de discursos no necesariamente implica ser un mal político; en muchas ocasiones, esto se debe a la limitación de tiempo para enfrentar las demandas discursivas y otras responsabilidades. Así como existen políticos altamente competentes que no logran generar contenido a la

altura de su capacidad, también hay políticos menos efectivos con una destacada producción de discursos.

Los griegos nos legaron el debate entre Platón y los sofistas. El término “sofistas” proviene de sofía (conocimiento), pero a lo largo de dos mil quinientos años no ha adquirido una connotación positiva. Una de las razones es la obra *Gorgias* de Platón (2014), que desacreditó la retórica sofística en Occidente. De esta tradición heredamos no sólo términos, sino también la asociación entre retórica y formas de expresión manipuladoras, vinculadas a la “charlatanería” por su aparente argumentación sin sustento real.

La retórica, según Aristóteles (2022), concibe la comunicación como un medio persuasivo sin atención al contenido, lo que se relaciona con la filosofía sofística. Platón (2014) critica esta postura afirmando que los sofistas priorizan la manipulación instrumental con el fin de persuadir, más que el conocimiento. En contraposición, sostiene que la comunicación debe basarse en la comprensión mutua y en la construcción común, guiadas por un conocimiento racional, ya que sin este no puede existir una sociedad viable ni transformadora.

Este debate resulta clave para analizar el discurso político contemporáneo. Al construir un discurso, el político actúa como enunciador, buscando persuadir, pero también consolidar y legitimar un colectivo de identificación, tal como señala Verón (1987). La diferencia entre un discurso manipulativo y uno fundamentado en conocimiento reside en la intencionalidad y la estructura: el discurso político eficaz combina persuasión con claridad en la construcción de destinatarios, prodestinatarios, contradestinatarios y paradesinatarios, asegurando tanto la adhesión de los propios seguidores como la posible captación de quienes aún no se han definido. Así, la reflexión sobre sofistas y Platón permite comprender la tensión entre persuasión y verdad en la comunicación política actual.

Eliseo Verón (1987) sostiene que la identificación de un discurso político no depende de una definición cerrada, sino del reconocimiento de su estructura, la cual lo diferencia de

otros géneros discursivos. Aunque su contenido sea inevitablemente político, su especificidad radica en cómo el enunciador construye y orienta el mensaje hacia distintos tipos de destinatarios.

En esta construcción, el discurso político siempre se dirige a un colectivo de identificación el prodestinatario, compuesto por quienes comparten los valores, ideas y objetivos del emisor. Este grupo se integra simbólicamente mediante el uso del pronombre “nosotros”, que consolida un sentido de pertenencia y refuerza la adhesión. En oposición, aparece el “contradestinatario”, identificado como el “otro” y excluido del colectivo. Representa al adversario político, cuya postura contraria lo convierte en un destinatario que no es objeto de persuasión, sino de confrontación discursiva.

Junto a estos dos polos, Verón incorpora la figura del “paradestinatario”, conformada por individuos neutrales o indecisos cuyas creencias permanecen en duda. Este colectivo constituye el principal objetivo persuasivo del discurso, ya que no ha adherido aún a ninguna posición política definida. Para alcanzarlo, la estrategia comunicacional requiere identificar sus características mediante encuestas y estudios de opinión, ajustando el mensaje a sus percepciones y necesidades.

De este modo, el discurso político no solo transmite información, sino que construye identidades colectivas, delimita adversarios y orienta sus esfuerzos persuasivos hacia quienes aún no han tomado partido. Su dinámica es, por naturaleza, dialógica y confrontativa, ya que cada discurso responde implícita o explícitamente a otros en competencia. Este modelo, planteado por Verón, se inscribe en un contexto democrático, donde el intercambio de discursos opuestos forma parte del proceso político. En escenarios autoritarios, aunque el discurso persiste, las interacciones y funciones que cumple adquieren características sustancialmente distintas.

Un ejemplo de discurso para el caso de Lacalle Pou, es su discurso inicial en el cual enfatiza que “los tiempos que se vienen no son de un partido, sino de muchos partidos” (Luis Lacalle Pou, 2019, 0m17s). Esta formulación incorpora tanto a sus prodestinatarios como a ciudadanos vinculados a otras colectividades políticas, con el objetivo de ampliar

su base de apoyo y generar una imagen de apertura. Más adelante, introduce de manera explícita la figura del contradestinatario al afirmar: “va a quedar de un lado el Frente Amplio” (Luis Lacalle Pou, 2019, 0m33s), delimitando el espacio político entre su colectivo de identificación y el adversario. Asimismo, declara: “No vamos a guiarnos por afinidades políticas” (Luis Lacalle Pou, 2019, 0m52s), apelando directamente al paradestinatario con un mensaje de inclusión, a la vez que reafirma la adhesión de sus seguidores.

Por su parte, Daniel Martínez integró de forma simultánea las tres figuras propuestas por Verón (1987). La afirmación “somos parte del mismo país” (Casuriaga et al., s. f., párr. 8) abarca a la ciudadanía en general, involucrando tanto a paradestinatarios como a contradestinatarios, e invitándolos a sumarse a su propuesta política. A su vez, la expresión “estamos con el corazón abierto a todos los orientales” (La Diaria, 2019, párr. 10) refuerza este mensaje, transmitiendo un discurso de inclusión y apertura al diálogo.

En ambos casos, los discursos se construyeron en torno a los tres destinatarios definidos por Verón (1987): el prodestinatario, consolidado mediante el reconocimiento explícito de la base de apoyo; el contradestinatario, identificado como el adversario político; y el paradestinatario, interpelado con estrategias persuasivas orientadas a su incorporación. Esta planificación discursiva evidencia un uso estratégico del lenguaje político, orientado a posicionar las propuestas en un contexto electoral competitivo y a disputar el sentido dentro del espacio público.

2.3. Relación con los medios de comunicación

El escenario electoral uruguayo de 2019 ofreció un panorama especialmente revelador para analizar la compleja relación entre política, medios de comunicación y ciudadanía. En un contexto marcado por la sobreexposición mediática, la polarización de discursos y la circulación constante de información en múltiples plataformas, los candidatos debieron construir su imagen y su liderazgo no solo desde el contenido de sus propuestas, sino

también -y, en muchos casos, principalmente- desde su capacidad de conectar con el electorado a través de los medios.

Incluso los actos no públicos pueden generar consecuencias simbólicas en el plano comunicacional, y se entienden mejor a la luz de lo planteado por Wolton (2007), quien subraya el rol central de los medios como espacio de mediación entre la política y la ciudadanía. En una campaña donde la imagen del candidato se construye y disputa permanentemente en la esfera mediática, cualquier acción -incluso fuera de cámaras- puede convertirse en un elemento crítico si llega a los medios o si contradice la narrativa previamente establecida.

Esta lógica se intensifica en momentos de alta exposición como los debates televisivos, donde el candidato deja de tener control sobre la edición del mensaje y queda sujeto a la lectura directa de la audiencia. Los debates, en tanto eventos mediáticos altamente codificados, se transforman en instancias clave para evaluar el liderazgo, la solidez del discurso y la capacidad de interpelar al electorado en tiempo real. En este sentido, no solo lo que se dice importa, sino cómo se dice y bajo qué condiciones se percibe. Por eso, la preparación del candidato frente a este tipo de instancias -así como la forma en que se gestionan acciones menos visibles como la del caso “Gucci”- resulta determinante para sostener una imagen coherente y creíble.

Wolton (2007) plantea la interrogante acerca de si los ciudadanos, al ejercer su derecho al voto, son conscientes de la influencia ejercida por los oradores y los medios de comunicación, señalando que, en general, no reconocen estar sujetos a manipulación. Desde su perspectiva, esta situación se agrava cuando el individuo es percibido como un sujeto pasivo y fácilmente influenciable, especialmente frente a la televisión. La desconfianza hacia la comunicación se incrementa cuando no se considera al ciudadano como autónomo en sus decisiones políticas, lo que genera una relación asimétrica con los medios masivos. Si bien el voto es un acto colectivo en su ejercicio, su carácter secreto y personal resalta la dimensión individual del proceso decisorio, en contraste con el consumo simultáneo y masivo de contenidos mediáticos.

La exclusión de Internet en el análisis de Wolton (2000) plantea interrogantes sobre el alcance real de la llamada “democracia digital”, entendida como la participación ciudadana mediante plataformas en línea y mecanismos de democracia directa que podrían superar ciertas limitaciones de los sistemas políticos tradicionales. Aunque la tecnología amplía las posibilidades de interacción, persiste la incertidumbre respecto a la preparación de la ciudadanía para asumir responsabilidades en este entorno. A diferencia de los medios masivos como televisión, radio o prensa, Internet opera fundamentalmente como un canal de comunicación interpersonal. Sin embargo, procesos como la viralización -en los que un contenido inicialmente privado adquiere difusión masiva- demuestran su capacidad para transformar interacciones individuales en fenómenos de gran alcance.

La viralización, aunque no se denomine masificación, transforma el sentido original de un mensaje y puede generar efectos imprevisibles, lo que refleja la persistente desconfianza hacia las masas. Estas dinámicas suelen acompañarse de críticas a la democracia representativa que, lejos de cuestionarla, buscan perfeccionarla mediante medios democráticos. En este marco, Wolton (2007) plantea que la tensión entre política y comunicación se explica por la valoración positiva de la primera, asociada a la acción, frente a la percepción de superficialidad de la segunda. No obstante, advierte que la comunicación constituye una dimensión central de la acción política, pues es el canal a través del cual las propuestas y decisiones alcanzan a la ciudadanía.

En este marco, los “*debates*” presidenciales en Uruguay -especialmente durante las elecciones nacionales más recientes- se consolidaron como instancias estratégicas no solo para la confrontación directa entre candidatos, sino también para que los medios de comunicación estructuren, difundan y amplifiquen los mensajes emitidos durante esos encuentros. A pesar de las discusiones sobre su impacto real en la intención de voto, es innegable que estos debates concentraron la atención pública y generaron un efecto de agenda en los medios, que tomaron los momentos más destacados para analizarlos, repetirlos y transformarlos en insumos noticiosos.

Así, los debates operaron como dispositivos privilegiados para que la comunicación política adquiriera visibilidad y legitimidad, permitiendo que las propuestas de los candidatos lleguen de manera más clara a un electorado cada vez más fragmentado en términos informativos. Esta dinámica pone de relieve el vínculo inseparable entre política y comunicación, y el papel central de los medios como canales de traducción entre el discurso político y la opinión pública (Wolton, 2007).

Los debates han adquirido una destacada relevancia, como evidencia la legislación que declara obligatoria la realización del mismo entre los candidatos a la Presidencia de la República que, al no haber alcanzado la mayoría absoluta de votos requeridos para ser electos en la fecha estipulada en el numeral 9º) del artículo 77 de la Constitución de la República, deben participar en una segunda elección, según lo dispone el artículo 151 de la Constitución. El debate se llevará a cabo de acuerdo con los criterios establecidos en la legislación vigente, en este caso, la Ley N.º 19.827 (de 18 de septiembre de 2019).

En esa instancia (2019), se evidenció una marcada diferencia en las estrategias y niveles de preparación. Mientras uno de los candidatos demostró un estilo más espontáneo y poco convencional, el otro sorprendió por su grado de preparación y solidez discursiva. Tal fue el impacto de este desempeño, que incluso Invernizzi, asesor de Martínez, reconoció públicamente que no esperaba un nivel tan alto de preparación por parte de Lacalle Pou.

No obstante, al examinar los resultados de un debate específico, como el que tuvo lugar, surge la interrogante acerca de cómo influye dicho evento en la percepción pública al término del mismo, así como si se traduce en un cambio palpable en el clima político.

La percepción general es que el debate es saludable cuando se centra en el intercambio de ideas. Sin embargo, la realidad es que, en este caso específico, el debate entre los presidenciables no fue tan enriquecedor como se esperaba. Al salir de este encuentro, la sensación predominante es la de insatisfacción. El retorno a los debates no logró cambiar positivamente la valoración que tenemos sobre el hecho de que los líderes políticos se enfrentan verbalmente.

En el análisis de los equipos de campaña de ambos candidatos presidenciales se observó una marcada disparidad en la ejecución del mismo. En el caso de Luis Lacalle Pou y su equipo, se destacó que el debate es un proceso que implica negociaciones entre las partes involucradas, donde cada candidato expresa sus preferencias y se inicia un proceso de negociación para determinar el formato, los temas a tratar y la duración con los medios de comunicación participantes. Si bien se realizaron algunas modificaciones, en última instancia se llegó a un consenso entre los equipos de ambos candidatos y los medios de comunicación encargados de coordinar el debate.

Una vez definido esto, el equipo de Lacalle elaboró la estrategia, determinando los principales temas a abordar y el tiempo asignado a cada uno. Cada candidato tenía un tiempo de presentación de 4 minutos sobre un tema específico, seguido de la posibilidad de refutar los argumentos del oponente, para lo cual se diseñaron estrategias tanto primarias como alternativas. Dice Lafluf: “[...] para eso pensamos una estrategia. Qué podía decir el otro sobre este tema, teníamos que tener previsto plan A, plan B” (comunicación personal, 6 de octubre de 2022).

La preparación del debate fue sumamente intensa y caracterizada por una dinámica cambiante señaló Lafluf, sin embargo, subraya la importancia de mantenerse debidamente preparado: “Nosotros nos organizamos muchísimo, pusimos todos los temas arriba de la mesa, todos los ejes temáticos, programáticos y lo que hicimos. Trabajamos en el contenido del debate, durante no sé cuántos días”.

En relación al equipo de Martínez, consultamos a Invernizzi sobre si los debates habían tenido un impacto negativo. Su respuesta indicó que no consideraba que los debates en sí tuvieran un efecto negativo. Explicó que, aunque hubo discusiones sobre la participación en los debates, Martínez aceptó desde el principio. Sin embargo, señaló que los debates no influenciaron significativamente en los resultados electorales, pero sí aceleraron algunos distanciamientos preexistentes, particularmente entre las capas donde ya existían tensiones territoriales. Además, mencionó que su candidato tenía reservas sobre ciertos temas que prefería no abordar en los debates por temor a no poder cumplir con lo

prometido. En este sentido, Invernizzi compartió que a veces se le sugería a él hablar con Martínez al respecto, pero Martínez no mostraba interés en las sugerencias.

Evidentemente, se observó una preparación más exhaustiva en un equipo y una aproximación más modesta en el otro, donde ya se vislumbraban algunas fricciones que serían determinantes en el destino del candidato. Estas serán algunas de las consecuencias resultantes de la elección.

Uno de los elementos que permiten afirmar que el debate televisado fue especialmente productivo para el entonces candidato Luis Lacalle Pou radica en la estrategia comunicacional implementada por su equipo durante la instancia. Según declaraciones de su asesor, el debate no sólo fue concebido como un enfrentamiento argumentativo en el espacio televisivo, sino también como una oportunidad para influir en la conversación pública en tiempo real a través de redes sociales y medios digitales.

En palabras del propio asesor: “Otra cosa que a nosotros nos funcionó muy bien en el primer debate, que fue una experiencia, no venía de manual, la pensamos (...) nosotros respondíamos en redes sociales, en tiempo real (...) y era como que se jugaba un debate en paralelo”. Este testimonio revela una planificación minuciosa que incluyó la instalación de equipos técnicos especializados en distintas áreas temáticas -como economía, salud o seguridad-, quienes operaban de manera simultánea al desarrollo del debate televisado. Así, cada intervención del candidato opositor, Daniel Martínez, era monitoreada y respondida en redes mediante datos y contraargumentos elaborados por los equipos de campaña de Lacalle Pou.

Este enfoque de “doble debate” uno presencial y otro digital no solo amplificó el alcance del mensaje del candidato nacionalista, sino que también influyó en la percepción mediática inmediata. Tal como lo señala el propio asesor, esta estrategia tuvo efectos tangibles en la recepción del debate por parte de periodistas y formadores de opinión que, aunque no participaban del evento de forma directa, eran impactados por los contenidos difundidos digitalmente. En este sentido, el debate se convirtió en un evento multicanal, donde la narrativa no se construyó exclusivamente frente a las cámaras, sino que se extendió de manera estratégica al ecosistema digital.

Desde esta perspectiva, puede afirmarse que el desempeño de Lacalle Pou en el debate fue no solo eficaz en términos oratorios, sino que también capitalizó las dinámicas contemporáneas de la comunicación política, incorporando herramientas digitales como recurso de influencia inmediata en la opinión pública y en los medios de comunicación.

El desempeño del candidato del Frente Amplio, Daniel Martínez, en el primer debate presidencial fue claramente deficiente. Al ser consultado sobre cómo había percibido dicha instancia, Lafluf expresó con contundencia que fue "horrible", destacando que Martínez se mostró visiblemente desconcertado desde el inicio, llegando incluso a describirlo como "congelado" y con un "muy mal aspecto". Esta apreciación sugiere no sólo una evaluación crítica de su oratoria o manejo del contenido, sino también de su presencia escénica y comunicación no verbal, elementos clave en los debates televisivos contemporáneos.

La percepción de desorganización en la estrategia del candidato oficialista se refuerza en la comparación con el segundo debate, donde, según el mismo asesor, Martínez evidenció una mejora significativa. En esta segunda instancia, el candidato habría adoptado un tono más confrontativo y se presentó con una línea discursiva clara, resumida en el lema "Hechos y no palabras", lo que denota la existencia de una estrategia previamente definida, especialmente dirigida a los medios de comunicación.

Este contraste entre ambos debates brinda, desde la óptica del asesor de Lacalle, una evolución en la preparación de Martínez, aunque también sugiere que su falta de firmeza en el primer debate pudo haber generado un costo político difícil de revertir.

En términos comunicacionales, el análisis de Lafluf pone de manifiesto la importancia de la primera impresión en un debate electoral, así como la necesidad de una preparación integral que considere tanto el contenido argumental como los aspectos visuales y actitudinales del candidato. En este caso, el diagnóstico del asesor de la campaña nacionalista refuerza la idea de que el primer debate fue una instancia favorable para Lacalle Pou, no solo por su propio desempeño, sino también por la debilidad percibida en su oponente.

2.4. Opinión pública: formación, segmentación y gestión

Comprender la opinión pública es un factor determinante en toda campaña electoral. No se trata simplemente de conocer lo que piensa la ciudadanía, sino de interpretar cómo esas percepciones, emociones y valoraciones se traducen finalmente en votos. Desde los primeros momentos de una campaña, cuando se define el posicionamiento del candidato, hasta su despliegue y cierre, el monitoreo constante del sentir social permite ajustar discursos, estrategias y enfoques. En última instancia, es la sintonía con la opinión pública lo que puede marcar la diferencia entre una victoria o una derrota. Por eso, más que un dato accesorio, la opinión pública constituye una brújula central en la planificación y ejecución de toda estrategia política.

No obstante, resulta pertinente plantearse una pregunta fundamental: ¿qué se entiende exactamente por “opinión pública”? Y, en relación con ello, ¿de qué manera puede medirse o analizarse? A lo largo del tiempo, distintos autores han abordado este concepto desde perspectivas teóricas diversas, proponiendo definiciones que reflejan tanto su complejidad como su carácter dinámico y contextual.

Dentro de los autores que abordan esta temática se destaca la obra colectiva de Bobbio, Matteucci y Pasquino (2007), quienes en el Diccionario de política desarrollan una aproximación general al concepto de opinión pública y a sus principales dimensiones.

La opinión pública, según Matteucci (2007), constituye una herramienta fundamental para comprender la expresión de juicios colectivos en el espacio público. No obstante, el autor señala la dificultad inherente de determinarla con precisión, subrayando que se trata de una opinión que es pública por naturaleza, ya que se manifiesta abiertamente en asuntos de interés general y no en cuestiones privadas. Asimismo, se problematiza su grado de racionalidad y se revisan los aportes de autores clásicos sobre esta noción.

La opinión pública puede definirse como el conjunto de juicios, percepciones y valoraciones colectivas que una sociedad expresa sobre asuntos de interés común. Tradicionalmente se la ha asociado con la “voluntad general” o con un consenso mayoritario que orienta el comportamiento político y social (Habermas, 1994). Sin

embargo, su carácter dinámico y cambiante exige reconocerla como una construcción social influida por el acceso a la información, los medios de comunicación y las estrategias políticas.

En el marco de la teoría política, Weber (2016) sostiene que el Estado se define por el monopolio legítimo de la violencia física, es decir, por la capacidad de ejercer la coerción de manera socialmente reconocida como válida. No obstante, en las democracias contemporáneas, dicha legitimidad se ve reforzada por la publicidad de los actos de gobierno y por la posibilidad de someter las decisiones al escrutinio ciudadano, aspectos estrechamente vinculados al funcionamiento de la opinión pública y al acceso a información veraz. En este sentido, una prensa libre se convierte en una condición esencial para que la opinión pública pueda cumplir su función de control (Bobbio, 1996). La ausencia de estos elementos limita la formación de una opinión pública autónoma y fortalece las asimetrías de poder.

Pierre Bourdieu (1973) introduce una mirada crítica al señalar que la “opinión pública” no existe como entidad homogénea y medible. Advierte que las encuestas, más que reflejar la realidad, pueden producir una ilusión de consenso, sirviendo como instrumentos de acción política y no como registros neutrales. Este planteo es particularmente relevante en contextos electorales, donde la comunicación política no solo busca informar, sino también influir y, en algunos casos, condicionar las percepciones ciudadanas.

La elección presidencial de 2019 constituye un caso ilustrativo de la interacción entre opinión pública y liderazgo político. Durante la campaña, las encuestas y mediciones de intención de voto no solo describieron el escenario, sino que también incidieron en la agenda mediática y en las percepciones sobre la viabilidad de los candidatos. Luis Lacalle Pou logró consolidar una imagen de liderazgo auténtico, apoyada en un manejo estratégico de la comunicación y en lo que su asesor Lafluf describió como un “plus” intangible, vinculado a su capacidad natural para conectar con la ciudadanía. Esta autenticidad resultó fundamental para alinear la estrategia de campaña con las expectativas del electorado.

En contraste, Daniel Martínez enfrentó desafíos para mantener un posicionamiento sólido en la opinión pública. Según Invernizzi, su estilo no confrontativo y ciertas limitaciones en la oralidad dificultaron la transmisión de un mensaje contundente en un contexto competitivo.

El análisis del caso uruguayo confirma que la opinión pública no es simplemente un reflejo de las preferencias ciudadanas, sino un campo de disputa simbólica en el que influyen factores estructurales (acceso a la información, contexto institucional) y estratégicos (narrativas políticas, encuadres mediáticos). La legitimidad de un liderazgo electoral se construye en este terreno, donde la capacidad de incidir en la opinión pública -sin perder autenticidad- resulta determinante para el éxito en campañas contemporáneas.

Consultamos al asesor L'Hermitte en relación con la opinión pública y la medición de las encuestas, así como la importancia fundamental que estas desempeñan en el ámbito de la investigación. Durante nuestra conversación, el asesor proporcionó una perspectiva esclarecedora sobre la relevancia de comprender y evaluar la opinión pública en diversos contextos. Además, destacó la importancia de utilizar metodologías precisas en la realización de encuestas, subrayando cómo una medición adecuada puede arrojar resultados más confiables y representativos. Y dijo, “Es difícil. La investigación es una herramienta que te suma al trabajo, que en el caso uruguayo se denomina más como la carrera de caballos, que quiere ver quién va ganando”.

Destacó que utiliza dos herramientas principales: los *focus group* y las encuestas de opinión pública. Sin embargo, hizo hincapié en que su interés principal no radica en conocer si su candidato está ganando o perdiendo en las encuestas, sino más bien en utilizar estas herramientas para medir otros aspectos importantes. Por ejemplo, mencionó que emplea las encuestas para evaluar el grado de conocimiento sobre su candidato y para medir la efectividad de ciertos mensajes a través de los *focus group*. También utilizó las encuestas para segmentar la audiencia y entender cómo su mensaje llega a diferentes grupos socioeconómicos, géneros, entre otros.

A pesar de su uso de encuestas y *focus group*, L'Hermitte admite no tener una formación específica en opinión pública. Su enfoque se centra en comprar encuestas y comprender

cómo interpretar sus resultados, pero no se considera capacitado para elaborarlas ni para discutir en profundidad sobre este campo. En este sentido, confía en la colaboración con especialistas en opinión pública, como Ignacio Zuasnabar, a quien reconoce como una referencia en el área, para obtener y analizar la información necesaria para la campaña.

Al consultar nuevamente al asesor sobre la importancia de la definición de Wolton y la necesidad de prestar atención a la opinión pública, la cual se traduce en última instancia en los votos, destacó la evolución dinámica de este concepto crucial en el ámbito de la investigación social y política. Subrayó enfáticamente que la opinión pública está experimentando cambios significativos en su naturaleza y alcance. En conclusión, la consulta con el asesor proporcionó una perspectiva dinámica sobre la evolución de la opinión pública, destacando la importancia de estar al tanto de los cambios en curso, y dijo:

“Ahora, en los últimos años, el nivel de los indecisos a nivel mundial se ha agrandado muchísimo, y hay mucha gente que está definiendo su voto en la última semana de elecciones e incluso el mismo día de las elecciones. Lo cual para nosotros es una locura, nos complica toda la parte de estrategia”.

El equipo de comunicación de Luis Lacalle Pou incorporó de forma sistemática mediciones de opinión pública como insumo central para la definición estratégica. Según Lafluf, se realizaron pruebas con *focus groups* para evaluar la percepción ciudadana sobre conceptos clave de la narrativa electoral, particularmente “cambio” y “evolución”. Los resultados indicaron que el término “evolución” transmitía la idea de mejorar lo existente sin eliminar los logros alcanzados, lo que era valorado positivamente por el 80 % de los participantes, mientras que “cambio” se asociaba a una ruptura más radical. Esta evidencia llevó a que la estrategia se centrara en el lema “un gobierno para evolucionar”, que conciliaba la promesa de transformación con la preservación de aspectos valorados por la ciudadanía. El trabajo de medición y ajuste narrativo demuestra que la estrategia política contempló activamente la opinión pública, no como un elemento accesorio, sino como un criterio rector en la construcción del mensaje electoral.

CAPÍTULO 3. Equipo de campaña.

3.1. Organización y funciones

La conformación del equipo de campaña constituye un aspecto central en cualquier postulación presidencial. Este equipo, denominado comúnmente comando o equipo de campaña, no solo asesora al candidato, sino que cumple un rol decisivo en la planificación estratégica, la organización de actividades, la comunicación política y la gestión de los recursos disponibles. Su funcionamiento incide de manera directa en el rumbo que adopta la campaña.

El trabajo del equipo se orienta a diseñar las acciones necesarias para posicionar al candidato, anticipar posibles escenarios de conflicto y responder a las dinámicas propias del proceso electoral. En este sentido, la coordinación interna, la claridad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes resultan factores fundamentales para el desarrollo de una campaña eficaz.

Asimismo, la cohesión del equipo y su desempeño no solo impactan en los resultados electorales, sino también en la imagen pública del candidato. Un equipo organizado, profesional y coherente fortalece la credibilidad del proyecto político, mientras que la falta de coordinación, los errores estratégicos o la mala gestión de crisis pueden generar un efecto negativo difícil de revertir. Por este motivo, la elección de los integrantes del comando de campaña no puede ser azarosa, sino el resultado de un proceso que combine confianza política, compromiso y competencia técnica. En las entrevistas realizadas a los comunicadores, se evidenció la centralidad del imaginario colectivo como marco de referencia para el diseño y ejecución de la estrategia electoral. Los entrevistados coincidieron en que la coherencia y cohesión interna del equipo de campaña constituyen factores determinantes para garantizar la efectividad del mensaje político. En este sentido, advirtieron que la ausencia de unidad puede generar disrupciones en la narrativa estratégica y, por ende, afectar la percepción pública del candidato.

Lafluf resaltó la importancia de la cohesión y la comunicación dentro del equipo de campaña política. Este enfoque garantiza que la dirección y la visión del equipo se mantuvieran constantes a lo largo del proceso electoral. Sugirió que esta práctica no solo sirve para mantener un rumbo claro, sino que también fortalece la cohesión del equipo al crear un espacio donde se comparten ideas y se toman decisiones en conjunto. En resumen, Lafluf enfatizó que este proceso de deliberación constante y colectiva es fundamental para el éxito de la campaña.

En contraposición, Invernizzi proporcionó una detallada exposición sobre el equipo principal y los *equipos satélites* que orbitan en torno a su candidato, Daniel Martínez, y analizó los impactos derivados de la transformación significativa que experimentó este conjunto. Este cambio, que inicialmente se percibía como una evolución positiva, eventualmente condujo a la renuncia de su asesor clave. Al abordar la composición del equipo, exploró cómo la estructura original se adaptó y modificó a lo largo del tiempo. Esta metamorfosis, aunque en un principio podría haber sido vista como una estrategia para optimizar la eficacia del equipo de campaña, desencadenó una serie de consecuencias inesperadas. La complejidad de los equipos satélites y la dinámica interna generaron tensiones y desafíos que, en última instancia, llevaron a contradicciones, malas decisiones de campaña y fricciones que terminaron agotando la estrategia.

El análisis de Invernizzi pone de manifiesto cómo la formación y evolución de un equipo de campaña pueden tener ramificaciones profundas en el desarrollo de la campaña electoral. La renuncia del asesor subraya la importancia crítica de la cohesión, la comunicación efectiva y la gestión estratégica en la estructuración de equipos políticos. Este episodio específico destaca la necesidad de una cuidadosa consideración y adaptabilidad en la gestión de equipos durante el proceso electoral, ya que incluso las transformaciones bien intencionadas pueden tener consecuencias imprevistas.

Cuando le consultamos sobre ese comando inicial o mesa chica del Frente Amplio, Invernizzi describió el equipo de campaña como una combinación diversa de habilidades y trayectorias. Él, proveniente del ámbito publicitario, se encontraba entre los tres miembros vinculados directamente a la comunicación. Los otros integrantes representaban distintos ámbitos, incluyendo lo político, el movimiento sindical y la

organización. Más tarde, se sumaron expertos en prensa y coordinación, totalizando ocho miembros. Aunque eran solo cinco los que se dedicaban principalmente a la campaña, Invernizzi sugiere que esta estructura inicial fue suficiente para tener un impacto modesto pero notable en los resultados, como demostró el aumento de dos puntos en la primera vuelta. Sin embargo, con el tiempo, el equipo se expandió aún más, agregando funciones específicas como la gestión de prensa. Invernizzi reconoció la capacidad y la inteligencia de los miembros del equipo, pero también enfatizó la importancia de tomar decisiones claras y decisivas en la configuración y funcionamiento del equipo de campaña.

Al mismo tiempo detalla la trascendencia del comando de campaña, delineando su funcionamiento ideal y la conducta que debería caracterizar a sus integrantes. Su relato destaca la centralidad estratégica de este equipo y arroja luz sobre los elementos fundamentales que contribuyen a su eficacia.

En su exposición, Invernizzi subrayó la necesidad de un comando de campaña que opere de manera cohesionada y coordinada. De acuerdo con sus observaciones, la interacción armoniosa entre los miembros del equipo es esencial para el éxito general de la campaña. La colaboración efectiva, la comunicación transparente y la distribución eficiente de responsabilidades emergen como pilares clave en el funcionamiento óptimo del comando.

Además, señaló la importancia de la conducta del equipo de campaña. Desde la ética profesional hasta la gestión de conflictos, se destaca la necesidad de que los integrantes del comando mantengan una conducta ejemplar. La integridad, el compromiso y la lealtad al candidato son cualidades que considera esenciales para el buen desempeño, resaltando así la influencia positiva que una conducta ética puede ejercer sobre la percepción pública.

El relato ofrece una visión integral sobre la importancia crucial del comando de campaña, delineando cómo debería funcionar y qué conducta deberían adoptar sus miembros. Esta perspectiva proporciona valiosas lecciones para la formación y gestión de equipos de campaña política, subrayando la necesidad de una estructura robusta y una conducta ética para alcanzar el éxito en el ámbito electoral.

La entrevista con los dos asesores revela un aspecto particularmente intrigante en torno al tema del equipo de campaña: su compromiso personal con el líder y su afiliación

política. Este aspecto adquiere una relevancia especial al considerar las experiencias de los asesores en campañas a nivel internacional, donde el trabajo implica un compromiso significativo, pero se diferencia por su naturaleza menos visceral.

Invernizzi y Lafluf ofrecen perspectivas contrastantes sobre la naturaleza de su trabajo en comunicación política. Invernizzi, fiel a sus convicciones políticas, destaca su compromiso emocional con los candidatos y partidos para los que trabaja. Enfatiza su rechazo a involucrarse con aquellos en los que no deposita su confianza política, subrayando la importancia de este vínculo personal en su labor. Esta postura, según Invernizzi, es una consecuencia de su trayectoria profesional y vital, caracterizada por una pasión y compromiso que van más allá de consideraciones meramente profesionales.

Por otro lado, Lafluf presenta una visión más flexible y pragmática, centrada en la eficacia profesional y la objetividad. Reconoce la importancia de mantener un distanciamiento emocional para garantizar una perspectiva imparcial y objetiva en su trabajo. Sin embargo, también admite que su compromiso personal con los candidatos puede ser un factor determinante en su desempeño. Lafluf sugiere que, si bien la objetividad profesional es deseable, el compromiso personal puede ofrecer un valor añadido a su labor, siempre y cuando sea compatible con los principios y valores del candidato. Esta dicotomía entre la pasión personal y la objetividad profesional refleja las complejidades inherentes a la comunicación política y el marketing electoral, donde las motivaciones personales y los lazos emocionales pueden influir en las estrategias y tácticas empleadas durante una campaña.

Esta integración proporciona un análisis de las posturas de ambos expertos, destacando sus diferencias y explorando cómo estas perspectivas pueden influir en su enfoque hacia las campañas políticas.

3.2. Jefe de prensa y gestión mediática

Un equipo de comunicación política, tanto sea para una campaña o para la comunicación gubernamental, debe contar con un jefe de prensa.

Este debe tener un perfil académico profesional especialmente en el periodismo, tema clave y de importancia si queremos hablar de saber comunicar, y esto se debe a sus fortalezas en las áreas sociales, así como las comunicativas e información.

Vivimos en un mundo dominado por la información y la difusión inmediata, tanto de noticias positivas como negativas. Sin embargo, los momentos críticos surgen cuando se generan problemas comunicativos que ponen en riesgo al candidato. Es en esas situaciones cuando la preparación es fundamental, a fin de proteger su imagen y mantener la credibilidad ante el público. Claramente esto tiene que ir de la mano con la ética del profesional.

El profesional de comunicación debe integrarse al comando de campaña, conocer las estrategias, coordinaciones, y planificar las intervenciones en los medios, adaptando los tonos y formatos según el canal, ya sea una entrevista televisiva o un mensaje en redes sociales. Además, debe mantenerse informado sobre la actividad política, no solo de su candidato, sino también de los adversarios y de la agenda pública, para responder y actuar oportunamente ante cualquier situación. Asimismo, resulta fundamental conservar la lealtad y coherencia con el líder del proyecto político. Intensificará y sacará lo mejor el mensaje ya sea buscando los mejores reportajes, entrevistas en los medios de comunicación, como en la elaboración de los discursos y los tiempos de la campaña.

Como mencionan Daniel Raffo et al. (1990) la figura del jefe de prensa es cada vez más necesaria, se han consolidado como figuras en las instituciones y organizaciones, esto se debe a la creciente importancia del flujo de información y comunicación en el desarrollo de las relaciones humanas. No estar conectados al tráfico informativo, es condenar al anonimato o a la desaparición. Esto no queda fuera de afectar a las instituciones políticas, a los partidos y mucho menos a los candidatos.

Conversando con Marcel L'Hermitte sobre las funciones del jefe de prensa, destacó la distinción de este rol. Describe cómo la evolución del campo ha llevado a una especialización de tareas, alejándose del concepto del "Gurú de Campaña" que abarcaba todas las áreas. En la actualidad, la labor se divide entre estrategias digitales, responsables de medios y jefes de prensa. El jefe de prensa, según L'Hermitte, despliega un papel

crucial al establecer contacto con los medios de comunicación y gestionar la cobertura mediática deseada por el candidato o la campaña. Esta función se integra en la gestión de mensajes, una tarea que, según L'Hermitte, se enfoca en influir en la agenda "setting" a través de la relación con periodistas y medios de comunicación.

También abordó las estrategias utilizadas en contextos mediáticos sesgados, como en Uruguay, donde la mayoría de los medios responden a intereses conservadores o de derecha, mientras que la población se divide políticamente de manera más equitativa. En este escenario, se busca influir en los periodistas progresistas para lograr una cobertura favorable. Además, se mencionó la práctica del "tráfico" en la distribución de contenido mediático, donde se envían materiales listos para ser publicados o transmitidos a medios que carecen de recursos para generar su propio contenido. En cuanto a la redacción de comunicados de prensa, L'Hermitte destacó la importancia de presentar la información de manera objetiva y adaptada al medio de comunicación específico, evitando la apariencia de propaganda.

Estas prácticas demuestran la complejidad de la comunicación política en entornos mediáticos variados y subrayan la necesidad de adaptarse a las condiciones locales y a las dinámicas de los medios de comunicación en cada contexto electoral.

Su labor no se limita solo a gestionar la relación con los medios, sino que además, implica planificar estratégicamente la presencia del candidato, coordinando los tiempos y seleccionando los canales más efectivos para transmitir la propuesta o el mensaje político. Para ello, debe mantenerse en constante sintonía con el líder y con el comunicador político, garantizando que cada acción mediática esté alineada con la estrategia global de campaña.

A su vez, requiere de alta intuición y capacidad de observación, evaluando permanentemente los movimientos del candidato opositor y de los sectores que lo apoyan, así como cualquier hecho externo que pueda favorecer o perjudicar a su candidato. Esta vigilancia permite anticiparse a situaciones críticas y aprovechar oportunidades para emitir mensajes claves. La importancia de su función radica tanto en ejecutar acciones

comunicativas acertadas como en evitar la pérdida de oportunidades estratégicas que puedan impactar en la imagen o credibilidad del candidato.

3.3. Publicidad política.

La publicidad constituye un elemento estratégico central en las campañas electorales, ya que permite comunicar mensajes políticos y moldear la percepción de la opinión pública (Pizarroso Quintero, 1991). Aunque a menudo se confunde con la propaganda, diversos autores han diferenciado ambos conceptos, destacando que la publicidad busca difundir información persuasiva sobre un candidato o partido, mientras que la propaganda tiene un alcance ideológico más amplio y sostenido (Alonso Mendiz, 2007; Bernays, 2008).

Pizarroso Quintero (1991) propone un enfoque metodológico para estudiar la evolución histórica de la propaganda, introduciendo conceptos como “propaganda política” y “propaganda electoral”. Sin embargo, advierte que la delimitación entre propaganda y publicidad, especialmente en el contexto electoral, sigue siendo problemática debido a la superposición entre fines comerciales, persuasivos y políticos. Alonso Mendiz (2007) aporta claridad al clasificar la comunicación publicitaria en tres tipos: comercial, social y política, reconociendo que la propaganda puede constituir una forma particular de comunicación publicitaria orientada a influir en la opinión y comportamiento político.

Bernays (2008) amplía este análisis al definir la propaganda como un “intento consecuente y duradero de crear o dar forma a los conocimientos con el objetivo de influir sobre las relaciones del público con una empresa, idea o grupo” (p. 15). Su enfoque interdisciplinario combina comunicación estratégica, psicología de masas y estudios de medios, enfatizando la importancia de diseñar mensajes persuasivos que afecten tanto la percepción como la acción política. Este enfoque, aunque desarrollado en la década de 1920, mantiene su relevancia al demostrar cómo la publicidad política puede generar necesidades, movilizar emociones y orientar comportamientos en función de objetivos específicos.

En el diseño de campañas políticas, la publicidad cumple objetivos concretos de persuasión, consolidación de imagen y posicionamiento de ideas, considerando tanto los

contenidos del mensaje como los canales de difusión y la interpretación de la ciudadanía (Pizarroso Quintero, 1991). Este análisis evidencia que la publicidad electoral no solo transmite información, sino que se configura como un instrumento central de la comunicación política moderna, capaz de influir en la opinión pública y legitimar procesos electorales en contextos democráticos.

En su análisis, Lafluf expone la complejidad de equilibrar cambio y continuidad en el ámbito político, destacando que definir una postura frente a políticas previas y futuras requiere mantener una narrativa coherente. El concepto inicial de “un gobierno para evolucionar” surgió como una estrategia para conciliar el progreso con la preservación de los logros alcanzados. Según Lafluf, mientras el Frente Amplio buscaba defender lo conquistado, cualquier intento de cambio debía ser cuidadosamente dosificado, evitando que la innovación implicara la pérdida de lo previamente logrado. Este enfoque se articuló en un discurso que promovía cambiar lo que estaba mal, mantener lo que funcionaba y explorar acciones inéditas, generando así un concepto de evolución más que de ruptura.

La eficacia de esta estrategia se confirmó mediante *focus group*, instrumentos de medición que permiten evaluar la recepción de los mensajes políticos y ajustar la comunicación en función de la opinión pública, tal como destacan Bernays (2008) y Pizarroso Quintero (1991) en relación con la persuasión y la influencia sobre el electorado. La publicidad política, en este marco, no se limita a transmitir información, sino que se configura como un mecanismo para generar comprensión, aceptación y adhesión al mensaje, integrando principios de psicología de masas y comunicación estratégica.

Posteriormente, Lafluf explicó que la campaña incorporó conceptos adicionales, como “lo que nos une”, orientados a fomentar la cohesión social y generar un clima favorable al electorado. La estrategia también demostró flexibilidad frente a los momentos clave de la contienda electoral, como la transición entre la campaña nacional y el balotaje, cuando se introdujo el lema “Es ahora”, enfatizando la oportunidad presente. Esta adaptabilidad refuerza la idea, señalada por Alonso Mendiz (2007) y Bernays (2008), de que la publicidad política requiere un diseño estratégico capaz de ajustarse a la percepción y

necesidades cambiantes de la ciudadanía, combinando coherencia narrativa con timing político: “Una virtud que tuvo el proceso de la campaña fue entender bien los momentos, comunicar lo que el momento te pedía, leer la realidad”, expresó el entrevistado.

Invernizzi resalta aspectos fundamentales de la campaña de Lacalle Pou desde una perspectiva de publicidad política, ofreciendo una mirada que permite comprender la estrategia comunicativa adoptada por el candidato. Según Invernizzi, la campaña supo construir una imagen persuasiva e impactante mediante la incorporación de elementos clave de la publicidad política, destacando la importancia de conceptos previos y la adaptación estratégica a nuevas circunstancias.

El asesor señala que Lacalle Pou llegó a esta campaña con un antecedente significativo: el concepto de “La Positiva”, que había logrado establecer previamente una marca política reconocible y transformar el discurso político tradicional. Sin embargo, Invernizzi observa que la segunda campaña implicó una revisión y, en cierto sentido, contradicción de aquel enfoque inicial, reflejando la naturaleza dinámica de la política: “La política funciona de esa manera; no es un invento de Mujica el ‘cómo te digo una cosa, te digo la otra’”.

Desde el punto de vista de la publicidad política, las campañas electorales de los últimos procesos muestran enfoques estratégicos diferenciados en cuanto a la construcción de la imagen, la narrativa y el manejo de la opinión pública. Una de las campañas se caracterizó por consolidar una marca política clara mediante un concepto positivo y fácilmente identificable, que permitió generar un mensaje persuasivo y coherente, capaz de captar la atención del electorado y diferenciar al candidato de sus competidores. La publicidad se utilizó para reforzar la continuidad de la imagen previa, adaptándola de manera flexible a nuevas circunstancias sin perder consistencia.

El concepto de “evolución” permitió transmitir la intención de mejorar lo existente sin desestimar los logros previos, articulando un mensaje orientado a cambiar lo que se percibía como negativo, mantener lo que funcionaba y explorar nuevas acciones. Este enfoque se complementó con elementos destinados a fomentar la cohesión social y a

generar un clima favorable en el electorado, además de adaptar los mensajes a distintos momentos de la contienda electoral, utilizando *focus group* y otras herramientas de medición de opinión pública para validar y ajustar la comunicación.

Tanto Invernizzi como Lafluf provienen del ámbito publicitario, lo que refuerza la relevancia que otorgaron a esta dimensión dentro de sus respectivas campañas. En ambos casos, la publicidad no se limitó a ser un recurso complementario, sino que se convirtió en un eje estratégico orientado a potenciar la visibilidad y diferenciación del candidato. No puede negarse que las dos candidaturas desplegaron spots publicitarios con alto valor creativo, caracterizados por su contenido atractivo, pegadizo y capaz de seducir al electorado. Comparativamente, ambas experiencias reflejan la centralidad de la publicidad como instrumento de la comunicación política: no solo transmite información, sino que construye significados, modela percepciones ciudadanas y refuerza el posicionamiento del candidato en la arena electoral. La eficacia de estas estrategias radica en la integración de coherencia narrativa, sensibilidad frente a la opinión pública y precisión en el timing comunicacional, elementos que resultan fundamentales para consolidar la persuasión, la imagen y la competitividad electoral.

Tomamos como ejemplo los spots “15 años” (Lacalle Pou) y “Dos pasos al frente” (Martínez) que representan dos enfoques estratégicos contrastantes en la comunicación política de la campaña presidencial uruguaya de 2019.

Por un lado, “15 años” utiliza una narrativa centrada en la crítica al gobierno del Frente Amplio, destacando presuntos fracasos y proyectos no concretados durante su gestión. La pieza emplea imágenes en blanco y negro, acompañadas de música instrumental, para construir una atmósfera de desilusión y desaprobación. El eslogan final, “Hechos no palabras”, se apropia de un lema previamente utilizado por el Frente Amplio, invirtiendo su significado para posicionar a Lacalle Pou como el candidato de la acción concreta frente a las promesas incumplidas del oficialismo.

En contraste, “Dos pasos al frente” se distancia de la figura central del candidato y se construye desde una estrategia de participación colectiva. La pieza presenta testimonios

de técnicos, trabajadores y estudiantes que declaran haber producido el spot de manera voluntaria, sin la intervención directa del Frente Amplio. Este enfoque busca transmitir una imagen de autenticidad y legitimidad derivada de procesos participativos, apelando a la horizontalidad y a la inclusión de múltiples voces.

Ambos spots emplean técnicas persuasivas para influir en la percepción del electorado, aunque con objetivos y enfoques diferentes. Mientras que “15 años” busca movilizar a los votantes en contra del adversario mediante la exposición de sus errores y fracasos, “Dos pasos al frente” apuesta por construir una imagen positiva del candidato a través de la participación y la legitimidad colectiva. Esta diferencia refleja las distintas estrategias de comunicación política empleadas por ambos candidatos en el contexto electoral de 2019.

3.4. Marketing político

En primera instancia es necesario establecer una definición de marketing político. Avraham Shama define este concepto como “el proceso mediante el cual los candidatos políticos y las ideas son dirigidas a los votantes con el fin de satisfacer sus necesidades políticas y obtener su apoyo” (Shama, como se citó en Ponce Andrade et al., 2018).

Philippe J. Maarek (1997) lo define como una auténtica política de comunicación política, una estrategia integral que abarca la concepción, la optimización y la transmisión de la comunicación política. Esta perspectiva se ve respaldada por el Dr. Luis Costa Bonino (2006), quien destaca que el marketing político es un método para llevar a cabo campañas efectivas, fundamentado en la ciencia política, la sociología electoral y la comunicación. Contrario a la percepción errónea de construir campañas superficiales. Costa Bonino argumenta que las campañas exitosas mantienen contenido sustancial, preservan las identidades históricas de los partidos, respetan la individualidad de los candidatos y proponen ofertas razonables orientadas al desarrollo del país.

A pesar de su crecimiento y evolución constante, el marketing político sigue siendo objeto de controversia tanto en el ámbito político como académico. Aunque se reconoce como

un proceso dinámico, su falta de modelos teóricos y la creciente adopción por parte de los equipos políticos contribuyen a la desconfianza generalizada.

Durán Barba y Nieto (2018) enfatizan que la política no puede reducirse al marketing, ya que implica valores, visiones de la vida y aspiraciones más profundas. No obstante, el marketing político emplea técnicas de estudio de mercado que pueden revelar información valiosa sobre las necesidades de los electores y del candidato. Es una herramienta que, cuando se utiliza de manera responsable, puede acercar al candidato a la población.

El marketing político no debe ser el foco central del candidato, pero su capacidad para fortalecer la imagen del líder y proyectarse en el mercado electoral es innegable. Realiza análisis del mercado electoral y, en campañas con porcentajes ajustados, puede diseñar estrategias segmentadas para llegar a públicos específicos. Además, contribuye a la creación de una marca política, como el caso de Luis Lacalle Pou y su estrategia "Por La Positiva", que le otorgó una identidad positiva y progresista.

Además de los estudios de mercado, el reconocimiento del electorado y la creación de una comunidad son fundamentales. La presencia en redes sociales con contenido relevante y exitosa no solo mejora la imagen del candidato, sino que también permite escuchar las necesidades y reclamos del público, convirtiéndose en un indicador valioso para ajustar las propuestas y estrategias de campaña.

El concepto de marketing político es de reciente acuñación y tuvo sus inicios en los Estados Unidos, este se ha convertido en una amalgama de estudios de mercado, publicidad y comunicación política.

El marketing político se emplea para delinear los objetivos y programas políticos con el propósito de influir en el comportamiento de los ciudadanos, especialmente durante períodos electorales. Su función principal es actuar como intermediario entre el político y el votante, presentando un discurso político atractivo para establecer conexión y generar interés.

Cada vez más se utilizan entendidos en esta área en los equipos de campaña, que junto a los publicistas intentan trabajar junto al candidato para poder llevar el mensaje al mayor público posible.

Durante la conversación con L’Hermitte, se abordó el tema de la relevancia de contar con un profesional del marketing en las campañas políticas. Según L’Hermitte, existe una distinción importante entre el marketing político y el profesional en comunicación política. Hace referencia al surgimiento del marketing político en la campaña presidencial de Dwight Eisenhower en 1952 (*"I like Ike"*), que marcó un hito al ser la primera vez que una agencia de publicidad se encargaba de una campaña electoral, utilizando herramientas propias del marketing comercial. Esta tendencia se consolidó en las décadas siguientes, aunque L’Hermitte señaló una frase célebre atribuida a Margaret Thatcher en la década del 70 “No es lo mismo vender ideas, que vender jabones”, destacando la complejidad inherente a la promoción de ideas y valores políticos en comparación con la venta de bienes materiales. En cambio, según dice L’Hermitte quienes hacen comunicación política tratan a los ciudadanos como seres pensantes y no como un mero producto y dijo, “en Uruguay se siguen utilizando estrategias de marketing en política, es más, volvemos al mismo punto, el publicista jefe de campaña, lo ve como un producto. Con todo el amor que le tengo a Claudio Invernizzi”.

Al adentrarnos en el terreno del marketing político, resulta esencial comprender que las campañas electorales se nutren cada vez más de esta disciplina. En esencia, esta estrategia demuestra ser efectiva al estudiar el mercado, entender las preferencias del electorado respecto a determinados candidatos, e influir de manera ética en dichas tendencias electorales y estrategias comunicativas. Todo ello constituye una parte intrínseca y legítima del juego electoral.

Un componente esencial que debe ir de la mano con cualquier campaña de marketing electoral es la ética. La promoción en el ámbito del marketing político no puede compararse con la venta de un producto o una marca. Mientras que la promoción de un producto deficiente afecta principalmente al consumidor, quien tiene la opción de dejar de consumirlo, en el caso de una figura política deficiente, el impacto se extiende a la salud de la democracia.

En varias campañas electorales en América Latina, hemos sido testigos de cómo se manipula al electorado mediante el uso de tecnologías. Si bien estas estrategias de marketing han demostrado ser efectivas, su aplicación debe ir acompañada de sólidos principios éticos y morales que salvaguarden la integridad democrática.

3.5. El uso de las TIC, redes sociales e inteligencia artificial en campaña

En las sociedades actuales, altamente mediáticas, las TIC desempeñan un papel crucial. Su importancia radica en su contribución al desarrollo de las democracias, la influencia en las interacciones ciudadanas y la configuración del comportamiento de la representación política en el contexto de la virtualidad y la perspectiva digital. En este entramado, la conexión con la territorialidad, la planificación y la concepción de la práctica histórica y física de la política están experimentando una profunda reconfiguración y articulación. Se presta atención a matices, conflictos y perspectivas entrecruzadas inmersos en diversas contextualidades.

Dentro de la era digital nos encontramos con un mundo de herramientas, entre ellas las redes sociales, big data y actualmente la aparición de la inteligencia artificial.

En el ámbito de las redes sociales, los profesionales y equipos de campaña se encuentran inmersos en los beneficios y desafíos inherentes a esta plataforma. Cualquier cambio en la infraestructura comunicativa conlleva también repercusiones de índole política, un fenómeno que ha sido constante a lo largo de la historia, desde la llegada de la imprenta que aparejó la revolución protestante, hasta la era de las democracias de masas con la radio y la televisión. La complejidad de discernir los efectos se incrementa debido a la multiplicidad de estímulos a los que estamos expuestos.

Las redes sociales han transformado nuestra forma de comunicarnos y relacionarnos con la política, generando dos enfoques divergentes.

Por un lado, está el enfoque pesimista, representado por la teoría de las "cámaras de eco", que sugiere que en redes sociales los ciudadanos tienden a exponerse principalmente a ideas afines a las suyas, creando una burbuja de opiniones similares. Esta dinámica facilita

la comunicación entre personas con posturas alineadas, pero también incrementa la intolerancia hacia quienes tienen opiniones contrarias, lo que fomenta la polarización.

Por otro lado, una visión más optimista sostiene que las redes sociales brindan a los ciudadanos un acceso más fácil a perspectivas diversas. Además, estas plataformas permiten a los políticos expresar sus propuestas de manera descentralizada, movilizar a la población mediante internet y reducir costos operativos.

Los partidos y políticos están más atentos a lo que sucede en las redes sociales, buscando captar la atención de la gente a través de esta herramienta. La retroalimentación sobre la aceptación de una propuesta se obtiene inmediatamente, lo que puede tener repercusiones incluso a nivel psicológico para el equipo y el candidato. Los tiempos en el ámbito de la comunicación e internet son ágiles, donde la relevancia de un mensaje puede cambiar rápidamente. Sin embargo, existe un desacople entre la velocidad de las respuestas en redes sociales y la lentitud, por ejemplo, de la construcción de leyes y políticas públicas.

Estas cuestiones continúan siendo objeto de debate, pero es innegable el peso significativo que las redes sociales han adquirido. Cada vez más, se destaca la importancia de elaborar estrategias cuidadosas para comunicar de manera efectiva, asegurando que el mensaje se alinee con la identidad e imagen del partido político.

Otra herramienta es la del *big data*, la Real Academia Española (2024) la define como el conjunto de técnicas que posibilitan el análisis, procesamiento y gestión de conjuntos de datos de dimensiones extraordinarias. Estos datos pueden ser examinados de manera computacional para descubrir patrones, tendencias y asociaciones, especialmente en relación con la conducta humana y las interacciones de los usuarios.

Este enfoque resulta particularmente relevante para los partidos políticos, quienes encuentran en él una herramienta valiosa. La utilizan con el propósito de identificar rasgos que revelan comportamientos electorales vinculados a actitudes políticas, segmentando a la población en grupos según la edad, clase social y entorno urbano. Esto otorga a la esfera política una capacidad ampliada para intensificar sus acciones focalizadas en segmentos específicos.

La lógica subyacente al empleo de *big data* reside, por ejemplo, en la localización de indecisos. Una vez identificados estos hilos de votos, se busca determinar el mensaje que podría movilizarlos a la acción.

En los países anglosajones, un caso paradigmático es el de *Cambridge Analytica*, que tuvo un impacto directo en la campaña presidencial de Donald Trump. Esta empresa obtuvo y manipuló información de 50 millones de usuarios de Facebook, utilizando estos datos para elaborar estrategias electorales mediante un procesamiento que permitía extraer información personal e influir en las decisiones de los individuos.

Si bien el Big Data transformó las campañas electorales, la inteligencia artificial (IA) representa un salto triple en este contexto. Entre sus contribuciones se encuentra la capacidad de interpretar datos, generando no solo interpretaciones de información, sino un conocimiento sustancial. Sin embargo, para llevar a cabo estas acciones, los partidos políticos requieren acceder a los datos personales de los individuos. Esto se logra a través de empresas con sede en el extranjero que, mediante las condiciones de uso de aplicaciones o plataformas, obtienen acceso a los datos personales de los usuarios, compartiéndolos con los anunciantes de dichas plataformas.

La inteligencia artificial, aunque presenta beneficios, también plantea desafíos significativos. En una entrevista, Ana Laura Montiel (France 24 Español, 2023), experta en comunicación política y digital, resalta que las IA ofrecen mayores posibilidades de manipulación de la información. No solo se trata de conocer las preferencias y tendencias políticas de los individuos con mayor precisión, sino también de presentar información más agresiva y destructiva, alineada con esas tendencias. Además, la capacidad de recrear videos, caricaturas, fotografías y voces con IA contribuye a la desinformación, ya que no se limita al ámbito textual, permitiendo manipular imágenes y videos de manera que distorsionen la percepción de la realidad.

A pesar de estos retos, Montiel (France 24 Español, 2023) destaca aspectos positivos del uso de la inteligencia artificial en las campañas electorales. Señala que ayuda a detectar datos fundamentales para diseñar una estrategia política efectiva, generando propuestas atractivas que fomenten la participación electoral.

Además, en plataformas como Facebook, Instagram, X y otras, se implementan verificaciones de autenticidad para los políticos que deseen publicar o promocionar contenido, ofreciendo así una mayor credibilidad a las noticias difundidas. No obstante, indica que se está dando apenas "pasitos muy pequeños" en el reconocimiento y manejo de la inteligencia artificial en el ámbito político aún.

En la campaña electoral de 2019 los asesores comentaron su interacción con las redes sociales. En consulta con L'Hermitte, planteó la importancia de integrar estratégicamente el plan de redes sociales dentro del contexto más amplio de la construcción del relato político. Afirmó que, al llevar a cabo una campaña, se está creando un relato que es esencial para la comunicación efectiva con la audiencia. Dentro del plan de redes sociales, se enfatiza en la necesidad de adaptar los contenidos a las particularidades de cada plataforma.

Una cuestión recurrente entre los políticos es observar, si es conveniente utilizar todas las redes sociales disponibles, como TikTok, que está en tendencia. L'Hermitte sostiene que lo ideal es emplear todas las herramientas disponibles, pero reconoce que a veces los políticos no se ajustan adecuadamente a todas las plataformas.

En este sentido, es crucial considerar tanto el perfil de la herramienta utilizada como el perfil del candidato, así como la idiosincrasia del país. La estrategia debe adaptarse a estas variables para ser efectiva. L'Hermitte también hace referencia al libro "Campañas Conectadas" de Xavier Peytibi, un consultor español que trabajó con políticos como Petro y Cristina Fernández, donde se explora cómo los relatos en línea deben estar en sintonía con los esfuerzos de campaña fuera de línea. Este enfoque integrado es fundamental para el éxito del plan de medios en su conjunto.

La experiencia de Lafluf en el ámbito del trabajo estratégico se distingue por la dedicación sostenida en tiempo y energía, así como por el reconocimiento de la inteligencia comunicacional como un factor determinante. Sus aportes proporcionan una perspectiva valiosa para la comprensión más profunda de los desafíos y consideraciones asociadas con la gestión estratégica en el entorno digital.

Lafluf describe una estrategia de campaña vivencial que se desarrolló casi en tiempo real, destacando la importancia del contacto directo y la interacción humana en el territorio. La campaña se llevó a cabo a través de recorridos por todo el país, generando una experiencia inmersiva y dinámica y dice, “se recorrió el país de arriba a abajo y cada vez era más grande, más grande. Y la campaña era vivencial. Vos estabas en un acto, en cualquier lugar donde fueras y había energía, había eso que es intransferible del contacto humano”.

Esta vivencia cotidiana en el terreno fue fundamental para captar la energía y el espíritu de la campaña, lo que contribuyó tanto a la transmisión del mensaje como a la experiencia misma de la campaña.

Uno de los principales desafíos identificados por Lafluf fue la naturaleza cambiante y dinámica de la campaña. La agenda política evolucionaba día a día, lo que requería una adaptación constante. La relevancia de los temas y mensajes variaba rápidamente, lo que implicaba la necesidad de mantenerse al tanto de los cambios y ajustar la estrategia en consecuencia. Este contexto cambiante se reflejaba tanto en la campaña territorial como en las redes sociales, donde la actividad y el contenido se alimentaban mutuamente, creando una narrativa coherente y en tiempo real.

Describe el meticuloso proceso de producción detrás de los discursos centrales del candidato durante la campaña electoral. Enfatiza la importancia de capturar no solo lo que se dice en los discursos, sino también lo que sucede en el entorno y detrás de escena. Cada noche, él recibía los discursos grabados de Luis Lacalle Pou, que a menudo incluían múltiples versiones, “me mandaban el discurso, de hecho, a veces eran 3 pueblos”, dijo Lafluf. Se encargaba de seleccionar los fragmentos más relevantes, manteniendo un hilo conductor coherente.

Una vez identificado el contenido clave, este se transmitía al equipo de edición, quienes lo complementaban con imágenes del evento en cuestión para contextualizar el mensaje. Este proceso de selección, edición y producción se repetía diariamente, generando un gran número de spots publicitarios, que luego se difundían en las redes sociales y se promovía para llegar al público objetivo.

El arduo trabajo y la dedicación requeridos para llevar a cabo este proceso, subrayando la importancia de transmitir no sólo las palabras del candidato, sino también la atmósfera y la energía del evento en sí. Este enfoque permitió una producción constante y ágil de contenido que se adapta a las demandas cambiantes de la campaña electoral y se difundió de manera efectiva a través de las plataformas digitales.

Dijo Lafluf: “Vos me preguntas cuánto aportó eso, yo no sé. Lo único que te puedo asegurar es que era bueno. Era bueno, porque hacía que la campaña fuera compartida. Con esto ves lo importante que es que el candidato sea el corazón de la campaña”.

La experiencia de Invernizzi destaca la importancia de un liderazgo efectivo, al tiempo que resalta la necesidad de contar con profesionales especializados en redes sociales para garantizar una ejecución exitosa y adaptada a las dinámicas particulares de estos canales.

“Comunicación y también en aspectos políticos, ahí empezamos a trabajar. Había personas de redes que sabían más que yo, de redes. También contábamos con gente de afuera que nos daban orientaciones de cómo estaba la temperatura dentro de las redes, todo ese mundo”, dijo Invernizzi.

Así mismo, destacó los desafíos que enfrentan hoy las redes sociales en campaña y la manipulación. En primer lugar, destacó la importancia de ser cautelosos con respecto al impacto de las redes sociales en la sociedad. Señaló que se han experimentado “*aspectos muy tremendos*” a través de estas plataformas, lo que sugiere que su influencia puede ser potencialmente perjudicial si no se maneja con cuidado.

Esta advertencia resalta la necesidad de examinar críticamente el papel de las redes sociales en la difusión de información y la formación de opiniones públicas. Además, analizó el fenómeno de la polarización política, particularmente en el contexto argentino.

Al mencionar su experiencia personal durante los años 71 y 72, donde hubo conflictos violentos y una profunda división en la sociedad, Invernizzi señaló que la polarización no es un fenómeno nuevo, sino que ha existido en el pasado de manera mucho más intensa.

Esta comparación sugiere que el término "*grieta*" utilizado en la actualidad puede no capturar completamente la gravedad de las divisiones políticas históricas.

El trabajo de los comunicadores políticos evidencia dos enfoques distintos pero complementarios en la gestión de redes sociales.

En el caso de Luis Lacalle Pou, bajo la dirección de Roberto Lafluf, se adoptó una estrategia vivencial y territorial que se tradujo en una narrativa digital dinámica y en tiempo real. La producción constante de contenido audiovisual -basado en los discursos diarios y en el registro de actos presenciales- permitió una difusión efectiva en redes, manteniendo la coherencia del mensaje y conectando emocionalmente con el electorado. La campaña digital se alimentaba directamente del territorio, generando una experiencia compartida que fortalecía la imagen de Lacalle Pou como figura central y cercana.

Observando la experiencia de Invernizzi en la campaña del Frente Amplio, éste revela un enfoque más estructurado desde el análisis de datos y el trabajo técnico en redes sociales, con participación de especialistas que monitorean el clima digital y adaptan las acciones comunicacionales. Sin embargo, también se evidenció una postura más crítica hacia el impacto de las redes, destacando su potencial polarizador y la necesidad de ejercer cautela frente a la manipulación de la opinión pública.

En síntesis, mientras Lafluf apostó por una estrategia de cercanía emocional amplificada digitalmente, Invernizzi priorizó la planificación técnica y el monitoreo del entorno digital, con una mirada más reflexiva sobre los riesgos de las plataformas. Pero, debemos destacar que ambos enfoques muestran las tensiones entre lo vivencial y lo analítico en la comunicación política en redes sociales.

CAPÍTULO 4. Comunicación estratégica electoral.

4.1. Comunicación en campaña electoral.

La planificación de la comunicación en campañas políticas resulta esencial para garantizar la coherencia de los mensajes transmitidos por los distintos sectores y áreas involucradas. La ausencia de coordinación puede derivar en la dispersión de la información y generar conflictos internos dentro de la estructura de campaña.

En este sentido, un plan de comunicación debe mantener uniformidad y contribuir a consolidar la imagen del líder con consistencia, veracidad y credibilidad, aspectos que resultan particularmente relevantes en el actual contexto político.

El comunicador político enfrenta el desafío de seleccionar los mensajes más eficaces para alcanzar los objetivos de la campaña y definir estrategias de difusión que aseguren su recepción por parte de la ciudadanía. Contrario a la percepción común de que un mensaje efectivo se reduce a un eslogan o una idea brillante, la construcción de un mensaje político constituye un proceso complejo que involucra múltiples factores. Entre ellos se destacan dos enfoques centrales: el enfoque del debate y el enfoque emocional. El primero apela a la reflexión racional del ciudadano, mientras que el segundo se centra en la percepción pública del líder, más allá de su verdadera identidad (Todorov, 2017; Westen, 2007).

Dos elementos fundamentales influyen en la recepción del mensaje: la imagen del líder y las creencias del electorado. La investigación de Todorov (2017) demuestra que la evaluación de la competencia de un político puede producirse de manera automática e inconsciente a partir de la observación de su rostro. Estas percepciones rápidas, procesadas por regiones cerebrales especializadas, predicen hasta en un 70% los resultados electorales, evidenciando la importancia de la dimensión visual en la construcción de la imagen pública.

Por su parte, las creencias y valores del electorado determinan cómo se procesa la información política. La comunicación contemporánea ha trasladado el foco del debate ideológico a la gestión de la imagen y la viralización de mensajes, privilegiando el

impacto emocional y simbólico sobre el contenido sustantivo de las propuestas. Según Westen (2007), las decisiones políticas están fuertemente mediadas por emociones y sesgos de confirmación, en los cuales los individuos tienden a favorecer información que confirme sus creencias previas.

Desde la perspectiva neurocientífica, el cerebro procesa la información política anticipando escenarios y generando representaciones simbólicas que orientan la toma de decisiones. Las emociones cumplen un rol adaptativo y activan redes de memoria relevantes para la conducta política, mientras que la conciencia permite evaluar, valorar y resolver problemas en función de estas representaciones (Llinás, 2001).

En consecuencia, el diseño de la comunicación política debe considerar los marcos mentales preexistentes en la ciudadanía, integrando valores, creencias y aspectos culturales que guían la percepción y decisión electoral. Este enfoque requiere, además, segmentar al electorado para adaptar los mensajes a las características y expectativas de cada grupo, logrando así una conexión efectiva entre la campaña y los ciudadanos.

Las campañas de Daniel Martínez y Luis Lacalle Pou evidenciaron enfoques comunicacionales marcadamente distintos, que permiten analizar cómo la gestión de la imagen y la emocionalidad del mensaje influye en la percepción del electorado. Martínez centró su estrategia en proyectar cercanía, empatía y coherencia, buscando transmitir confianza y estabilidad a partir de un discurso que combinaba elementos racionales con apelaciones emocionales controladas. Su campaña prioriza la construcción de una imagen consistente, intentando equilibrar la dimensión emocional con la presentación de propuestas concretas, de modo que el mensaje genera credibilidad y refleja un liderazgo reflexivo.

En contraste, Lacalle Pou focalizó su comunicación en la proyección de dinamismo y liderazgo, apelando a percepciones inmediatas del electorado mediante mensajes breves, símbolos claros y eslóganes impactantes. Su campaña explotó de manera estratégica los medios digitales y tradicionales, con especial énfasis en la viralización de contenidos y la segmentación del electorado, reforzando la percepción de competencia, cercanía y confiabilidad. Esta orientación buscó activar respuestas emocionales rápidas, apelando a

valores y creencias preexistentes en los votantes, en línea con lo señalado por Todorov (2017) y Westen (2007) sobre la influencia de la percepción facial y la emocionalidad en la toma de decisiones políticas.

Un ejemplo ilustrativo de la estrategia de Martínez fue el "bailecito" realizado junto a su compañera de fórmula, Graciela Villar, durante un acto en Playa Pascual. Este momento de distensión y diversión fue registrado en video y rápidamente se viralizó en redes sociales, generando diversas reacciones entre los ciudadanos (Montevideo Portal, 2019). Este tipo de interacción buscó humanizar la imagen del candidato, mostrando una faceta más cercana y accesible, alineada con su enfoque comunicacional.

Martínez enfatizó la reflexión y la racionalidad dentro de un marco emocional controlado, mientras que Lacalle Pou priorizó el impacto emocional inmediato y la gestión estratégica de la imagen, evidenciando que en el contexto político contemporáneo la comunicación efectiva no depende únicamente del contenido ideológico, sino de la capacidad de conectar emocionalmente con el electorado y de estructurar mensajes que activen marcos preexistentes de creencias y valores compartidos. Esta comparación permite comprender cómo las campañas electorales actuales combinan análisis de la psicología del votante, segmentación estratégica y herramientas mediáticas para maximizar la persuasión política.

El comportamiento electoral se encuentra fuertemente influenciado por factores emocionales, debido a la manera en que el sistema límbico procesa la información. Esta región cerebral permite a los ciudadanos percibir y asignar significado emocional a diversos elementos de la campaña, como la música, la escenografía, el tono de voz, los gestos y las metáforas utilizadas por el candidato. Los estímulos con carga emocional captan mayor atención y se procesan con más precisión que los hechos neutros, generando respuestas afectivas que pueden ser positivas o negativas, como empatía, miedo, seguridad, frustración o esperanza. Por esta razón, resulta fundamental que los candidatos presenten ideas políticas racionales, pero en un marco emocional que opere a nivel subconsciente, de manera que estas ideas puedan penetrar en la mente de los electores y ejercer influencia en su conducta. Esto permite comprender que, aunque el debate racional sobre políticas y propuestas sigue siendo relevante, la forma en que los mensajes son

percibidos emocionalmente puede determinar en gran medida la decisión de voto, reforzando la interacción entre emoción y razón en el proceso electoral (Todorov, 2017; Westen, 2007).

El lenguaje político desempeña un papel central en la comunicación de una campaña electoral, ya que permite que el mensaje del partido o candidato resuene con los marcos mentales y emocionales de los ciudadanos. Para que la comunicación sea eficaz, es necesario que todos los integrantes de un partido político transmitan un mensaje unificado, lo que implica contar con una organización clara, responsabilidades definidas, personal capacitado y comprometido, y fomentar el trabajo en equipo. La calidad de la comunicación refleja directamente la calidad de la organización política en su conjunto.

En el diseño del mensaje de campaña, es fundamental incorporar los avances de la neurociencia y el psicoanálisis, especialmente mediante herramientas como el storytelling. Presentar la información en forma de relato facilita la comprensión de las ideas, dado que los seres humanos organizamos nuestras experiencias naturalmente en narrativas con estructura, intenciones y secuencias lógicas. Nos permite mantener la atención del electorado, favorecer la retención de la información y generar empatía, al conectar los mensajes con las emociones y metáforas personales de los votantes (Todorov, 2017; Westen, 2007).

Asimismo, los medios de comunicación ejercen un impacto decisivo en el comportamiento electoral. Las campañas publicitarias activan marcos conceptuales y circuitos neuronales asociados con emociones específicas, lo que demuestra que la dimensión emocional suele predominar sobre la racional en la percepción de los mensajes políticos. Elementos como la música, la escenografía, el tono de voz y los gestos del candidato, incluso cuando se procesan de manera subconsciente, pueden generar respuestas afectivas que influyen en la opinión y conducta electoral. Esto resalta la importancia de diseñar un lenguaje político que integre tanto la claridad del contenido como la conexión emocional, asegurando que las ideas racionales se presenten dentro de un contexto emocional capaz de impactar en el subconsciente del electorado.

4.2. Persuasión electoral

La comunicación estratégica del líder es un elemento central para la persuasión electoral, ya que determina su capacidad para generar credibilidad y confianza frente al electorado. La coherencia y la transparencia en los mensajes permiten consolidar un capital simbólico que refuerza la legitimidad de la candidatura y fortalece la relación con los votantes. Además, una comunicación planificada y consistente contribuye a que el electorado perciba al candidato como confiable y competente, incrementando la eficacia de las campañas políticas. Este proceso no solo se basa en la transmisión de información racional, sino también en la activación de respuestas emocionales que facilitan la internalización de los mensajes y la construcción de una conexión más profunda con los ciudadanos.

La articulación del mensaje electoral requiere precisión conceptual y consistencia narrativa. Los líderes deben estructurar sus propuestas políticas de manera comprensible, evitando ambigüedades y minimizando la probabilidad de interpretaciones erróneas que puedan generar incertidumbre o desconfianza. Desde la perspectiva de la comunicación persuasiva, un mensaje claro permite la activación de marcos cognitivos preexistentes en los votantes, facilitando la internalización de los valores y objetivos promovidos por la campaña.

La gestión comunicativa durante situaciones de alta tensión o contingencias mediáticas adquiere una relevancia estratégica adicional. La rapidez en la respuesta, la claridad expositiva y la capacidad de proyectar empatía constituyen variables determinantes para la consolidación de la imagen, modulando la percepción de competencia y resiliencia ante el electorado.

La implementación de narrativas estratégicas combinadas con elementos emocionales permite al candidato establecer un vínculo afectivo con los votantes, fomentando la identificación con su propuesta política y promoviendo la participación activa en la campaña.

Este enfoque se encuentra respaldado por la neurociencia aplicada a la política, que evidencia que los estímulos emocionales generan un mayor impacto en la atención, la

memoria y la toma de decisiones del electorado en comparación con la información puramente racional.

La gestión cuidadosa del lenguaje político y el control del discurso constituyen herramientas fundamentales para diferenciar estratégicamente al líder de sus competidores, asegurando la coherencia y consistencia de los mensajes en relación con los valores, creencias y marcos culturales de los distintos segmentos del electorado.

Por el contrario, la dispersión de mensajes, la inconsistencia comunicativa o la desconexión con los marcos cognitivos de los votantes puede generar desconfianza, apatía o rechazo, debilitando la efectividad de la campaña y limitando la consolidación de una percepción de legitimidad y credibilidad. Por ello, la combinación de estrategias narrativas, manejo emocional y coherencia discursiva constituye un componente esencial para la construcción de un liderazgo electoral sólido, persuasivo y capaz de generar capital simbólico y confianza entre los votantes, haciendo que la comunicación electoral se configure como un vector estratégico central del liderazgo político.

La efectividad de la comunicación política depende de la capacidad del líder para diseñar y ejecutar mensajes que integren coherencia discursiva, resonancia emocional, claridad conceptual y alineación con los marcos cognitivos del electorado, elementos que determinan la consolidación de la autoridad política y el éxito electoral. En la sociedad en red actual, las tecnologías digitales y el marketing político amplifican esta influencia, generando nuevos espacios de debate que trascienden los medios tradicionales y facilitan la circulación y viralización de contenidos (de Ramón Carrión, 2014, p. 1196).

Blogs, redes sociales y otras plataformas permiten la interacción directa entre políticos y ciudadanos, configurando un diálogo horizontal donde los usuarios también actúan como autores, fenómeno denominado “usuario lector” (Moreno, 2001). En este marco, la visibilidad mediática y el poder político se entrelazan, y la comunicación efectiva en redes se convierte en un instrumento clave de persuasión electoral (Thompson, 2018).

La gestión de la visibilidad se presenta como un desafío central, ya que los actores políticos deben mantener una exposición constante, controlar su percepción pública y administrar su esfera íntima. No obstante, existen límites en este control y ciertos

elementos escapan a la manipulación, evidenciando la vulnerabilidad inherente a la política moderna (Thompson, 2018).

Hannah Arendt (2005) sostiene que, en la modernidad, los límites entre lo privado y lo público se diluyen, al trascender elementos del ámbito doméstico hacia la esfera pública. En línea con esto, Castells (2006) afirma que “el poder se decide cada vez más en un espacio de comunicación multimodal. En nuestra sociedad, el poder es el poder de la comunicación” (p. 1).

La comunicación política, por tanto, constituye un pilar estratégico para consolidar liderazgo y persuadir al electorado, al construir significados, consolidar legitimidad y establecer vínculos emocionales y racionales entre líderes y votantes. Esta disciplina interdisciplinaria, que integra ciencias sociales, comunicación estratégica, estudios de medios y teoría política, permite diseñar mensajes coherentes, resonantes y efectivos. La articulación de narrativas unificadas, el uso de recursos emocionales y la consistencia discursiva generan capital simbólico, fortalecen la autoridad política y estimulan la participación ciudadana, consolidando la comunicación política como herramienta decisiva de influencia electoral contemporánea.

CAPÍTULO 5. Conclusiones

A partir de un proceso exhaustivo que integró la revisión crítica de fuentes bibliográficas y el análisis profundo de entrevistas a profesionales y actores clave en las campañas presidenciales de Daniel Martínez y Luis Lacalle Pou durante las elecciones de 2019, se identificaron hallazgos significativos que permiten no solo alcanzar los objetivos iniciales, sino también validar el trabajo de los comunicadores políticos.

En primer lugar, se confirma la relevancia central de los profesionales en comunicación política para el éxito electoral. La comunicación política trasciende la mera transmisión de información, constituyéndose como un elemento esencial en la construcción de la imagen pública y la persuasión del electorado. La capacidad técnica para diseñar estrategias comunicativas coherentes, adaptadas tanto al contexto político como a las características del electorado, es un factor clave que maximiza las posibilidades de éxito electoral. En este sentido, la articulación del mensaje y la identificación de elementos emocionales que conectan eficazmente con el público objetivo son indispensables.

Además, el diseño de una estrategia de comunicación bien estructurada y coherente resulta imprescindible. La planificación adecuada y la organización eficiente del equipo de comunicación contribuyen a la alineación de los mensajes con los objetivos de la campaña y a la optimización de recursos. El rol coordinado de los profesionales en este proceso es decisivo para la ejecución exitosa de las acciones comunicativas.

La profesionalización de la comunicación política emerge como un factor estratégico para el desarrollo democrático. En un contexto marcado por el avance tecnológico, la digitalización y la evolución constante de las técnicas persuasivas, resulta indispensable que los profesionales cuenten con formación académica sólida y actualizada. Esta especialización contribuye a fortalecer los procesos democráticos, garantizando transparencia y autenticidad en las relaciones políticas.

Se evidencia la creciente necesidad de incorporar a expertos en comunicación política dentro de los espacios institucionales. Más allá de un mero recurso técnico, su participación resulta crucial para interpretar las dinámicas sociales, diseñar estrategias electorales eficaces y gestionar la imagen pública de los actores políticos. La comunicación política,

entendida como la suma de áreas interdisciplinarias, debe ser valorada como una herramienta estratégica para optimizar la interacción entre políticos y ciudadanos y para fomentar una democracia más inclusiva y participativa.

A lo largo de este trabajo hemos destacado la relevancia central que ocupa el comunicador político en el desarrollo de una campaña electoral. Su rol no se limita a acompañar al candidato durante el proceso, sino que, además, articula las múltiples dimensiones que rodean a la figura del líder político. Es quien traza el rumbo estratégico, quien anticipa escenarios y coordina acciones, convirtiéndose en un verdadero tejedor de redes y mensajes.

El comunicador político no solo potencia la imagen del candidato, sino también la del equipo que lo respalda. Su tarea comienza mucho antes del inicio formal de la campaña y finaliza cuando se ha alcanzado cada uno de los objetivos propuestos. Para desempeñar esta función, debe ser perspicaz, audaz, y sobre todo, un estratega comprometido con los valores democráticos.

El verdadero desafío del comunicador político es lograr que el líder exprese con claridad sus virtudes y trabaje sobre sus debilidades, sin perder autenticidad ni sensibilidad. Porque, en definitiva, una campaña política no es solo una competencia por votos, sino una oportunidad para fortalecer el vínculo entre ciudadanía y representantes, sobre la base de reglas claras y principios éticos que refuercen la democracia.

A partir del análisis sistemático de los aciertos y deficiencias observados en la campaña electoral de 2019, se presentan las recomendaciones finales, orientadas a optimizar la práctica profesional de la comunicación política. Estas sugerencias buscan ofrecer lineamientos estratégicos concretos para la mejora de la persuasión electoral, la gestión de mensajes y la implementación de herramientas tecnológicas y neurocientíficas, consolidando así campañas más eficientes, éticamente responsables y alineadas con los marcos cognitivos y emocionales del electorado.

Se recomienda que, en futuras campañas electorales en Uruguay, los equipos políticos prioricen la definición del mensaje central o “mensaje eje” como elemento estratégico fundamental. Tal como señala Lafluf, un mensaje claro, coherente y capaz de establecer

conexiones tanto emocionales como racionales con el electorado es determinante para captar votantes comprometidos y movilizar a los indecisos. Este mensaje debe construirse mediante un proceso participativo que involucre activamente al candidato y al equipo de campaña, asegurando que refleje la identidad política y los valores que se desean proyectar.

Asimismo, se sugiere evaluar continuamente el mensaje durante la campaña para garantizar su pertinencia y efectividad, adaptándolo a las dinámicas del electorado y al contexto político y mediático. La claridad, coherencia y resonancia del mensaje fortalecen la comunicación política, consolidan la legitimidad del liderazgo y la capacidad de movilización del electorado, constituyéndose en un eje central para la persuasión electoral y el éxito de la campaña, señaló Lafluf.

La aspiración a cargos de liderazgo y a candidaturas presidenciales es un fenómeno recurrente en la arena política; sin embargo, la mera voluntad de postularse no garantiza el éxito electoral. En este marco, los partidos políticos asumen un rol estratégico al seleccionar candidatos, debiendo priorizar la identificación de líderes que no solo posean competencias políticas consolidadas, sino también habilidades comunicacionales sofisticadas, capacidad de gestión de la visibilidad pública y disposición genuina para ejercer el liderazgo de manera orgánica, evitando imposiciones externas que comprometan su legitimidad percibida. El liderazgo del candidato constituye, por tanto, un factor crítico en la eficacia de la campaña electoral, ya que determina la construcción de autoridad simbólica, la percepción de credibilidad y la confianza del electorado. La experiencia de la campaña de 2019 en Uruguay ilustra cómo deficiencias en la planificación estratégica y en la gestión de la proyección pública limitan la capacidad del candidato para conectar con los votantes y consolidar su imagen de liderazgo, afectando directamente los resultados, dijo Invernizzi.

En consecuencia, un liderazgo efectivo exige la articulación integrada de competencias políticas, comunicacionales y relacionales, con un enfoque estratégico que considere no sólo la narrativa del candidato, sino también la dinámica del electorado y la interacción con los entornos mediáticos contemporáneos. La identificación y formación de estos líderes se convierte así en un elemento central para la construcción de campañas exitosas en

democracias modernas, donde la competencia electoral demanda precisión, coherencia y adaptabilidad frente a un electorado cada vez más informado y exigente.

Según Lafluf, un liderazgo ineficaz no sólo se refleja en inconsistencias discursivas, sino también en la incapacidad de anticipar situaciones y corregir errores de manera proactiva. Estas carencias reducen la efectividad del mensaje político, limitan la generación de capital simbólico y afectan negativamente la construcción de vínculos sólidos con el electorado. La campaña de 2019 evidencia que la planificación estratégica debe incorporar un análisis profundo del liderazgo, identificando fortalezas y debilidades para maximizar la influencia política y evitar impactos negativos en la percepción pública del candidato.

La estructura organizativa del equipo de campaña constituye un elemento estratégico decisivo para el éxito electoral. La elección de 2019 en Uruguay evidenció, en el caso del Frente Amplio, la existencia de hasta diez comandos, incluidos “comandos satelitales”, lo que reflejó carencias en disciplina operativa y coordinación estratégica que impactaron directamente en la eficacia comunicacional del candidato, expresó Invernizzi. La divergencia entre las recomendaciones de los asesores principales y las acciones de subequipos autónomos generó incoherencias internas, debilitando la articulación del mensaje y la percepción pública del liderazgo del candidato.

La evidencia empírica indica que la definición jerárquica clara, la asignación precisa de responsabilidades y la coordinación sistemática de los distintos subequipos son fundamentales para consolidar la autoridad política y optimizar la efectividad de la campaña. La integración disciplinada del equipo asegura coherencia narrativa, consistencia estratégica y resonancia emocional en los mensajes, fortaleciendo el capital simbólico del candidato y su capacidad de generar credibilidad.

Además, un equipo bien estructurado facilita la monitorización continua de la recepción del mensaje y la adaptación táctica de la comunicación, garantizando que cada acción contribuya de manera coherente a los objetivos de persuasión electoral y a la construcción de un liderazgo sólido y legítimo, alineado con las demandas de un electorado cada vez más exigente y mediáticamente activo.

El análisis de esta campaña revela que el comunicador político debe no sólo comprender el mensaje que quiere transmitir, sino también liderar con claridad y cohesión en un equipo que actúe con una estrategia unificada. La falta de disciplina y una estructura desorganizada pueden llevar a que se pierda el control sobre la narrativa, afectando negativamente la imagen del candidato.

Por lo tanto, una campaña exitosa requiere de una dirección firme, coherente y un equipo de trabajo alineado en torno a un solo mensaje. Lo que no debe hacerse en una campaña es permitir la descoordinación total en términos de identidad visual y estrategia comunicacional.

Tal como lo expone Invernizzi, en el caso del Frente Amplio se evidenció lo que él denomina un “carnaval visual”, producto de la imposibilidad de alinear a los distintos sectores políticos detrás de una única línea estética y discursiva. A pesar de contar con un manual de marca y lineamientos claros, cada sector terminó desarrollando su propio planteo visual, lo que diluyó la fuerza del mensaje unificado de campaña.

Esta situación no solo genera ruido comunicacional, sino que afecta directamente la percepción de solidez y cohesión del proyecto político frente al electorado. Si bien la pluralidad interna puede ser una riqueza en términos ideológicos, desde el punto de vista comunicacional requiere un mínimo de disciplina y coordinación. No se trata de eliminar las diferencias, sino de establecer un marco común que permita que esas diferencias convivan sin sabotear la claridad del mensaje central. La falta de una narrativa visual unificada debilita la marca política, confunde al votante y evidencia una estructura de campaña desordenada.

Este tipo de errores, que pueden parecer menores, son en realidad determinantes a la hora de construir confianza y credibilidad en una candidatura.

Uno de los errores estratégicos más críticos evidenciados en la elección de 2019, identificado tanto por Invernizzi como por Lafluf, se relaciona con el manejo de la fórmula presidencial, especialmente en lo referente a la candidatura vicepresidencial. En el caso del Frente Amplio, la selección de la candidata no fue resultado de un proceso planificado, sino de una búsqueda de último momento, caracterizada por improvisación y falta de

coordinación. Esta dinámica proyectó una imagen de desorden interno y ausencia de consenso, siendo percibida por el electorado y los actores políticos como un déficit de planificación estratégica. Invernizzi advierte que este comportamiento terminó constituyendo “un regalo en bandeja para el Partido Nacional” (2019).

En contraste, el Partido Nacional definió tempranamente su fórmula, integrando desde el inicio a Beatriz Argimón como candidata a la vicepresidencia. Lafluf subraya que la inclusión anticipada de Argimón permitió articular una narrativa coherente, sólida y consistente desde los primeros momentos de la campaña, proyectando planificación, unidad y liderazgo firme. La previsión estratégica no solo consolidó la percepción de orden y profesionalismo, sino que fortaleció la credibilidad del binomio presidencial ante el electorado.

La diferencia entre ambos enfoques trasciende lo meramente formal: mientras un partido exhibía improvisación, fragmentación y falta de coordinación, el otro demostraba coherencia estratégica, visibilidad y legitimidad institucional.

La designación tardía de Graciela Villar como candidata para integrar la fórmula presidencial, a pesar de su trayectoria departamental, careció de proyección nacional y fue interpretada como un movimiento débil y fragmentario, acentuando la percepción de desorden interno en el Frente Amplio. Villar ejerció como edila suplente y titular en la Junta Departamental de Montevideo, y tras renunciar a su sector original fundó uno nuevo para apoyar la precandidatura presidencial de Mario Bergara. Aunque su experiencia logró consolidar un liderazgo local, no logró trasladar suficiente visibilidad ni legitimidad a nivel nacional.

Por su parte, Beatriz Argimón desarrolló una trayectoria política destacada dentro del Partido Nacional, ocupando roles clave desde su dirección del INAME hasta su histórica Presidencia del Directorio del Partido Nacional en 2018. Su experiencia incluye la fundación de agrupaciones políticas, la reelección consecutiva en la Cámara de Representantes y la participación en campañas presidenciales, consolidando su visibilidad, legitimidad y liderazgo. Esta trayectoria reforzó la autoridad política y la competitividad electoral del Partido Nacional, evidenciando cómo la experiencia y proyección de un líder

impactan directamente en la percepción de credibilidad y eficacia de un partido en campaña.

Este contraste evidencia que la definición anticipada y estratégica de la fórmula presidencial no constituye un detalle menor, sino un elemento central de la comunicación política. La capacidad de estructurar oportunamente el binomio presidencial implica ejercer poder comunicacional, definir la narrativa de campaña y establecer los tiempos y temas del debate público. Tal como sostiene L'Hermitte, el rol del comunicador político es clave en estos procesos, encapsulando la idea central de Wowerman: “quien define, decide” (p. 112). La decisión temprana de la fórmula no sólo organiza la campaña, sino que posiciona al equipo como actor central en la construcción del escenario simbólico y narrativo, fortaleciendo la estrategia electoral y asegurando consistencia en la percepción pública.

Se recomienda que los candidatos o los partidos políticos prioricen comunicadores políticos que actúen como estrategias de avanzada: anticipando escenarios, interpretando el contexto y utilizando de manera eficaz las herramientas tecnológicas disponibles. La eficacia del comunicador no consiste únicamente en acompañar la dinámica de la campaña, sino en construir activamente la narrativa, orientar la interpretación pública y maximizar el impacto de los momentos clave.

En las elecciones uruguayas de 2019, se evidenció esta clase de estrategia en el accionar de Roberto Lafluf, quien, junto a su equipo, dio una señal clara de planificación y control comunicacional durante el primer debate presidencial. Lejos de improvisar, su intervención fue fruto de un trabajo programado, cuidadosamente organizado, donde no se dejó nada librado al azar. Un claro ejemplo, fue el debate en simultáneo televisado, donde el equipo de campaña gestionó un “debate paralelo” a través de redes sociales y medios digitales, logrando condicionar la interpretación mediática y pública del evento. Esta jugada, casi de ajedrez político, revela cómo la comunicación puede modelar el escenario y amplificar el impacto de un momento clave en la campaña.

Aquí resulta pertinente recordar la definición de Dominique Wolton, quien entiende la comunicación política como un espacio de mediación entre tres lógicas distintas -la política, los medios y la opinión pública-, y donde el comunicador debe operar como un

actor que traduce, equilibra e influye en esos tres planos. La acción estratégica de Lafluf, por tanto, no solo se inserta en una lógica de definición (como plantea Wowerman), sino también de mediación e influencia, conforme a lo propuesto por Wolton.

Martínez inició la campaña en posición de favorito y, en cierta forma, su equipo se dejó estar en la estrategia. Apostaron a consolidar la base militante, pero fueron lentos en advertir que estaban en plena contienda y que el candidato opositor crecía con rapidez. El equipo de Martínez no previó un adversario que rompiera con las fórmulas tradicionales del Partido Nacional. Esperaban a un candidato apoyado en los liderazgos históricos -Aparicio, Wilson, Herrera o incluso el propio padre de Lacalle Pou- con un discurso formal, rígido y distante. Por el contrario, se encontraron con un candidato joven, de estilo moderno, con un discurso fresco, orientado a las necesidades del país, y respaldado por una formación política sólida, clara y madura, a pesar de su corta edad para el perfil político del país. Esta diferencia en el posicionamiento comunicacional marcó un contraste decisivo que los equipos de campaña deben considerar: en política, las narrativas no solo se construyen desde la tradición, sino también desde la capacidad de encarnar renovación y cercanía.

En otro orden, Lacalle Pou no buscó la polarización, dado que su estrategia estaba orientada a la construcción de la “coalición multicolor”, lo que requería la integración de sectores políticos diversos con diferencias ideológicas significativas, en torno a un proyecto de país unificado. Es así, que no existía margen para fragmentar o profundizar brechas, ya que el éxito de la estrategia dependía de la movilización y el consenso de la totalidad del electorado.

Por el contrario, la campaña de Martínez adoptó un enfoque basado en la confrontación entre modelos políticos distintos, orientado a la diferenciación ideológica. Esta estrategia resultó limitada en términos de eficacia electoral y conlleva riesgos para la cohesión democrática, dado que el electorado uruguayo ha mostrado preferencia por propuestas inclusivas que integren diversos sectores y promuevan la pluralidad de visiones políticas. Además, existe una sensibilidad particular hacia la polarización, influenciada por la percepción negativa de la “grieta” observada en la vecina Argentina, lo que refuerza la

necesidad de enfoques comunicacionales que eviten confrontaciones extremas y fomenten consensos amplios.

El análisis comparativo de las campañas de Lacalle Pou y Daniel Martínez pone de manifiesto la importancia de alinear el mensaje comunicacional con la estructura del electorado y el modelo político representado. Lacalle Pou adoptó una estrategia de comunicación unificada y cohesionadora, priorizando la integración de distintos sectores y la construcción de consensos en torno a un proyecto común. Por su parte, Martínez empleó una comunicación segmentada y confrontativa, orientada a movilizar identidades partidarias y diferenciar modelos políticos. Esto demuestra que la cohesión del mensaje es clave cuando se busca consolidar coaliciones amplias, mientras que la segmentación y confrontación pueden movilizar bases, pero con riesgo de polarización y fragmentación. La selección de la estrategia comunicacional debe responder a la heterogeneidad del electorado y a la necesidad de integración social y política. Futuros comunicadores políticos deben priorizar la coherencia y adaptabilidad del mensaje, evaluando los efectos de polarización y la capacidad de integrar diversos segmentos del electorado, maximizando así la eficacia comunicacional y contribuyendo a la estabilidad democrática.

Es esencial que los comunicadores políticos en nuestro país integren en sus equipos profesionales especializados en neurociencia e inteligencia artificial, ya que ambas disciplinas potencian la eficacia y la responsabilidad de la comunicación electoral. La neurociencia proporciona un marco sólido para comprender que la toma de decisiones políticas está profundamente influida por factores emocionales, más allá del análisis racional. Por ello, las estrategias de comunicación deben activamente involucrar mecanismos cerebrales relacionados con emociones clave, como la confianza y la esperanza, fortaleciendo la conexión entre votantes y candidatos.

De manera complementaria, la inteligencia artificial se convierte en una herramienta estratégica y analítica indispensable. A través de algoritmos de machine learning y el análisis de big data, la IA permite segmentar electores, identificar patrones de comportamiento y anticipar respuestas emocionales ante mensajes específicos. Facilita además la personalización de contenidos digitales y la medición cuantitativa del impacto de los estímulos persuasivos en diversas audiencias. La integración de IA con los

conocimientos de neurociencia posibilita diseñar campañas políticamente efectivas y éticamente responsables, alineadas con los marcos cognitivos y afectivos del electorado. Al abordar la dimensión emocional con rigor técnico y ético, los mensajes políticos no solo logran persuasión, sino que consolidan credibilidad, capital simbólico y vínculos más profundos con la ciudadanía, promoviendo un proceso democrático más informado, participativo y respetuoso.

La incorporación de la neurociencia y la inteligencia artificial (IA) a las estrategias de campaña no debe concebirse como un mecanismo de manipulación, sino como un recurso metodológico que potencia la eficacia de la comunicación política. Cuando se aplica con rigor ético y comprensión conceptual, permite al comunicador político analizar de manera más precisa las necesidades y expectativas de la ciudadanía, generar empatía y anticiparse a los requerimientos del electorado. De este modo, estas herramientas contribuyen a optimizar la velocidad y la adaptabilidad de las campañas, fortaleciendo la interacción entre líderes y votantes sin comprometer la autonomía del público ni la transparencia del proceso democrático.

Ignorar la incorporación de estas áreas implica desconocer la realidad del mundo contemporáneo y la aplicación estratégica que de ellas hacen los políticos de primer nivel a nivel global. Además, sería desconocer la forma en que los seres humanos están utilizando y adaptando las tecnologías para comunicarse, informarse y relacionarse, dejando al comunicador político en desventaja frente a un electorado cada vez más conectado y exigente en términos de interacción, información y representación.

Este trabajo pone de manifiesto la importancia de que el comunicador político opere ejerciendo un rol clave, capaz de interpretar el contexto, gestionar la complejidad del ecosistema mediático y optimizar el impacto del mensaje del líder en la sociedad. La experiencia de campañas recientes evidencia que la planificación meticulosa, el análisis del comportamiento electoral y la adaptación estratégica a entornos dinámicos son determinantes para fortalecer la legitimidad y la eficacia de la comunicación política.

Finalmente, creemos que la formación profesional especializada y la ética rigurosa constituyen los fundamentos indispensables para que la comunicación política funcione como un instrumento estratégico al servicio de la democracia.



Nota. Luis Lacalle Pou (29 de julio de 2019). Arranca una nueva etapa de la campaña; una campaña que nos encuentra trabajando en equipo, concentrados en buscar las coincidencias entre los uruguayos #esahora #loquenosune [imagen adjunta]. Facebook.
<https://www.facebook.com/LuisLacallePouOficial/photos/a.448171285216183/2615825541784069/?type=3>



Nota. Daniel Martínez Villaamil (18 de julio de 2019). Hoy, con Graciela, comenzamos una nueva etapa. Con el Frente Amplio y todas y todos los progresistas vamos por un país cada vez más justo, vamos por un país cada vez mejor, vamos a caminar firmemente en el Siglo XXI, vamos por un cambio que sume. ¡Viva Uruguay! #FAuv [imagen adjunta]. Facebook.

<https://www.facebook.com/DmartinezUy/photos/a.686705474741501/2485071558238208/?type=3>

Referencias bibliográficas

- 180 (6 de diciembre de 2018). *Lacalle Pou ahora es “Luis”* [fotografía].
https://180.com.uy/articulo/77309_lacalle-pou-ahora-es-luis
- Arendt, H. (2005). *La condición humana*. Paidós.
- Aristóteles (2022). *La retórica*. Gredos.
- Arroyo, L. (2012). *El poder político en escena. Historia, estrategias y liturgias de la comunicación política*. RBA.
- Bernays, E. L. (2008). *Propaganda*. Melusina.
<https://ia601808.us.archive.org/35/items/edward-bernays-propaganda/Edward%20Bernays%20-%20Propaganda.pdf>
- Bobbio, N. (1996). *El futuro de la democracia*. Fondo de Cultura Económica.
- Bobbio, N., Matteucci, N. y Pasquino, G. (2007). *Diccionario de política*. Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (1973). La opinión pública no existe. En J. P. Sartre, *Les temps modernes*, 318, 1292-1309. Les Temps Modernes.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Alianza Editorial.
- Casuriaga, L., Hernández, T. y Soto, S. (s. f.). Es la hora. *Sala de Redacción*.
<https://sdr.fic.edu.uy/es-la-hora/>
- Costa Bonino, L. (2006). *El arte de ganar elecciones*. Trillas.
- Daniel Martínez Villaamil (18 de julio de 2019). *Hoy, con Graciela, comenzamos una nueva etapa. Con el Frente Amplio y todas y todos los progresistas vamos por un país cada vez más justo, vamos por un país cada vez mejor, vamos a caminar firmemente en el Siglo XXI, vamos por un cambio que sume. ¡Viva Uruguay! #FAUV* [imagen adjunta]. Facebook.

<https://www.facebook.com/DmartinezUy/photos/a.686705474741501/2485071558238208/?type=3>

De Ramón Carrión, M. (2014). Las Redes Sociales 2.0 como fuentes informativas en las revoluciones y movimientos populares del siglo XXI. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 20(2), 1195-1208.

https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/bitstream/CONSEJO_REP/6267/1/Las%20redes%20sociales%202.0%20como%20fuentes%20informativas%20en%20las%20revoluciones%20y%20movimientos%20populares%20de%20011%20-T%C3%B1ez%20C%20Egipto%20y%2015-M%20-%20Estudios%20sobre%20el%20Mensaje%20Period%C3%ADstico.pdf

Delgado Fernández, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. *Psicología Política*, 29, 7-30.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1243409>

Durán Barba, J. y Nieto, S. (2018). *La política del siglo XXI. Arte, mito o ciencia*. Debate.

France 24 Español (8 de agosto de 2023). *¿Cómo la inteligencia artificial está transformando las campañas electorales?* • FRANCE 24 Español [archivo de video] Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=jqRGNfhRyeI&t=1s&ab_channel=FRANCE24Espa%C3%B1ol

Habermas, J. (1994). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. MIT Press.

Harari, Y. N. (2018). *Sapiens: De animales a dioses. Breve historia de la humanidad* (3.^a ed.). Debate.

Hovland, C. I. (1953). *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*. Yale University Press.

- Lasswell, H. (1948). Estructura y función de comunicación en sociedad. En M. Moragas Spá, *Sociología de la comunicación de masas*. Gustavo Gili.
<https://periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>
- Lazarsfeld, P. F. y Merton, R. K. (1977). La comunicación de masas, gustos populares y acción social organizada. En M. de Moragas (ed.), *Sociología de la comunicación de masas* (pp. 22-49). Gustavo Gili.
- Llinás, R. (2001). *Yo del vórtice: de las neuronas al yo*. Massachusetts Institute of Technology.
- Luis Lacalle Pou (@LuisLacallePou) (29 de julio de 2019). *Arranca una nueva etapa de la campaña; una campaña que nos encuentra trabajando en equipo, concentrados en buscar las coincidencias entre los uruguayos #esahora #loquenosune*. X.
<https://x.com/luislacallepou/status/1155939571508469760>
- Luis Lacalle Pou (@LuisLacallePou) (3 de diciembre de 2018). *Luis: un gobierno para evolucionar. Conocé la historia*. X.
<https://x.com/luislacallepou/status/1069646995495837696>
- Luis Lacalle Pou (29 de julio de 2019). *Arranca una nueva etapa de la campaña; una campaña que nos encuentra trabajando en equipo, concentrados en buscar las coincidencias entre los uruguayos #esahora #loquenosune* [imagen adjunta]. Facebook.
<https://www.facebook.com/LuisLacallePouOficial/photos/a.448171285216183/2615825541784069/?type=3>
- Lacalle Pou, L. (2019). Discurso de lanzamiento de campaña presidencial
<https://www.youtube.com/watch?v=dXpz7xELO38&t=34s>
- Maarek, P. J. (1997). *Marketing político y comunicación. Claves para una buena información política*. Paidós.
- Mendiz, A. (2007). Diferencias conceptuales entre publicidad y propaganda: una aproximación etimológica. *Questiones publicitarias*, 1(12), 43-61.

<https://raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/view/v12-alonso-mendiz>

Montevideo Portal. (2019, agosto 24). El bailecito de Martínez y Villar generó respuestas... y risas. <https://www.montevideo.com.uy/Noticias/El-bailecito-de-Martinez-y-Villar-genero-respuestas---y-risas-uc728077>

Moreno, I. (2001). Genoma digital. *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, 27, 101-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=72427>

Martinez, Daniel (2019). Discurso de lanzamiento de campaña presidencial [<https://www.youtube.com/watch?v=zTQiSxSITc0>].

Packard, V. (2007). *Los persuasores ocultos*. Ig Publishing.

Panebianco, Á. (2009). *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos*. Alianza Editorial.

Pizarroso Quintero, A. (1991). *Historia de la propaganda. Notas para un estudio de la propaganda política y de "guerra"*. Eudema.

Platón (2014). *Gorgias*. Rialp.

Ponce-Andrade, J. E., Zambrano Zambrano, A. R., Arias Arias, A. E., Mero Chávez, U. F., Muñoz Villafuerte, W. O. y Gracia Panta, E. A. (2018). El marketing político y su impacto en la campaña electoral de los precandidatos a la alcaldía de Manta, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 28(3), 428-448.

Raffo, D., Proaño, L. E., Kuncksik, M., Zorrilla, R., Alfonso, A., Jarrín, F. y León, A. (1990). Prensa y Estado. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 35, 64-98 <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/336759>

Real Academia Española (2024). Big data. *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Real Academia Española. <https://dpej.rae.es/lema/big-data>

Rousseau, J. J. (2003). *Contrato social*. Austral.

- Sartori, G. (1987). *Teoría de la democracia*. Alianza Editorial.
https://www.alianzaeditorial.es/primer_capitulo/teoria-de-la-democracia-1-el-debate-contemporaneo.pdf
- Sartori, G. (2002). *La política. Lógica y métodos en las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica. <https://significanteotro.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/09/giovanni-sartori-la-politica-logica-y-mecc81todo-en-las-ciencias-sociales.pdf>
- Smith, A. (1958). *La riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Thompson, J. (2018). *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Paidós.
- Todorov, A. (2017). *Face Value. The Irresistible Influence of First Impressions*. Princeton University Press.
- Verón, E. (1987). *El discurso político: lenguajes y acontecimientos*. Hachette.
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica de España.
- Weber, M. (2007). *El político y el científico*. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
<https://www.repositorioinstitucionaluacm.mx/jspui/bitstream/123456789/2429/1/El%20pol%C3%ADtico%20y%20el%20cient%C3%ADfico.pdf>
- Weber, M. (2016). *La política como vocación*. Createspace Independent Pub.
- Westen, D. (2007). *The Political Brain. The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*. PublicAffairs.
- Wolton, D. (1998). La comunicación política: construcción de un modelo. En J. M. Ferry, *El nuevo espacio público* (pp. 28-46). Gedisa.
- Wolton, D. (2000). *Internet, ¿y después?* Gedisa.

- Wolton, D. (2006). *Salvemos la comunicación*. Gedisa.
<https://geninternet.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/wolton-dominique-salvemos-la-comunicacion.pdf>
- Wolton, D. (2007). *Pensar la comunicación. Punto de vista para periodistas y políticos*. Prometeo Libros. <https://cctsunla.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/pensar-la-comunicacion-wolton.pdf>

ANEXO I. Entrevista a Marcel L'hermitte

Es licenciado en Ciencias de la Comunicación y magíster en Comunicación Política y Gestión de Campañas Electorales. Trabajó como periodista y fue director de la Unidad de Comunicación del Ministerio del Interior en Uruguay (2009 - 2010) en el primer gobierno del Frente Amplio. Asesor en comunicación política. Ha trabajado para candidatos, partidos políticos y organizaciones en Uruguay, Chile, España y Francia. Asesor en comunicación legislativa. Asesoró a más de medio centenar de diputados y senadores en Uruguay y Chile. Asesor en comunicación de gobierno. Asesoró a gobiernos locales y organismos estatales en Uruguay. Campañas electorales. Ha sido asesor y jefe de campaña en decenas de procesos electorales de Uruguay, Chile, España y Francia. Formación. Ha brindado formación en comunicación política a colectivos políticos de Uruguay, Chile, Francia y España. Dictó cursos y conferencias en Universidades de Argentina y España. (entrevista realizada el 30 de setiembre 2022)

M. L'hermitte, comunicación personal, 30 de setiembre de 2022.

L'hermitte.- En Uruguay trabajé para La República, fui sub jefe de política en La República, venía del periodismo y la idea era dedicarme al periodismo. Trabajé en los Cuadernos de Marcha, en Últimas Noticias, en radio Libre, en M24 y en 2008-2009 en el gobierno de Tabaré, me llaman y me piden que me haga cargo del Unicom, Unidad de Comunicaciones del Ministerio del Interior.

Trabajé en periodismo y paso a comunicación política, siendo gobierno Tabaré, y me llama el MPP y me pide que me encargue de la comunicación legislativa. Treinta legisladores, 24 diputados y 6 senadores y que apoye al Pepe, en el gobierno, su presidencia y comunicación de gobierno.

Después, la Intendencia de Artigas, la bancada legislativa del MPP, el MPP en general, la fuerza política, apoyaba Salud Pública y Presidencia, me enloquecí.

Me traje material de Argentina y de España y ahí empecé a estudiar, y trabajé 9 años para el MPP. Hay una campaña del MPP que nos va muy bien, la de 3 dedos, la del

2009. A través de esa campaña me contactan del exterior, de Chile desde España para “Podemos”, para Francia, siempre para grupos progresistas.

Pregunta.- Desde que empezamos la facultad vimos que nos interesaba la comunicación política, transcurridos los cursos en plena campaña de Martínez vs. Lacalle Pou, y notamos que desde la comunicación hubieron muchos ruidos, errores, entonces decidimos centrarnos en eso.

L’hermitte.- Fue un desastre, uno de los grandes errores que tuve en mi vida fue que yo renuncié a “Podemos” para ir a trabajar a esa campaña. Y al final ni siquiera cobré, lo doné para la campaña. Y tenían errores de todo tipo. Por ejemplo, entre ellos. Cuando se comienza a trabajar con una campaña, se empieza a trabajar la estructura de la campaña, que es dónde se apoya la campaña; y ahí tenés, una especie de comité electoral, un comando político donde se toman las resoluciones. En el caso de esta campaña, tenían 4 comandos paralelos que tomaban resoluciones por un lado y por otro, que eran contradictorias y que no tenían comunicación entre sí. Es una aberración de campaña. Lo que hice fue presentar un informe, le mostramos el informe sobre los problemas que había y me dijeron que eso no era así y me fui. Y cuando terminan perdiendo me llaman para ver si quería volver para la segunda vuelta, y ahí dije que no.

Pregunta.- ¿qué opinas de Invernizzi?

L’hermitte.- Yo lo quiero mucho, pero ahí en Uruguay se confunde lo que es la comunicación política con la publicidad. Entonces es una estrategia en comunicación política que le tiene que pasar las pautas al publicista, o sea, la mayor parte de los líos que tengo en campaña, son con los publicistas. Viene el publicista y me dice: Esta es la campaña y yo le digo, a ver, nosotros lo que priorizamos es el mensaje político por sobre la belleza. Lucio Wortmann, el estratega argentino, usa una frase que para mí es maravillosa, “nosotros no hacemos erotismo, nosotros hacemos pornografía directamente, nosotros tenemos que ser explícitos en el mensaje político”. No puedo hacer algo que sea lindo y que la gente tenga que pararse a mirar para descubrir que quise decir. Tengo que mostrar de frente, así que ese es un punto, una diferencia.

Pregunta.-Cuál es la importancia que tiene un comunicador en un equipo de campaña?
¿Cuál es la realidad de su función, lo que debería hacer y lo que realmente se hace?

L'hermitte.- Una cosa es lo que te marca la teoría, lo que te marca la mayoría de los manuales de comunicación política y otra es hacer campañas electorales. Qué es lo que hace el comunicador político o el estratega, me gusta hablar más de estrategia de campañas. El comunicador político si vamos a lo que es Wolton, es el tipo que está gestionando los discursos contradictorios, uno que viene del periodismo, otro que viene de la opinión pública que conocemos a través de los sondeos y otro que viene de los políticos, ese es el comunicador político. Nosotros vamos gestionando los discursos que son contradictorios, o sea, para pasarlo en limpio, para ejemplificar: mi político tiene que decir un mensaje, yo lo pulo, los armo, le calculo un par de metáforas, pulo ese mensaje y veo como lo mandó a la opinión pública, a la ciudadanía y hacia los periodistas. Ese es el espacio donde trabajamos los comunicadores políticos, según la definición de Wolton. Hay miles de definiciones diferentes y todas muy distintas.

Hay una cosa que dice Wowerman: “quien define, decide”. Para él la definición de comunicación política, es esa. Definís el escenario, estás decidiendo todo y no tiene que ver con la de Wolton. Yo me baso más en la de Wolton.

Pregunta.- ¿Qué hacemos nosotros como estrategas?

L'hermitte.- Lo que haces es la planificación estratégica de la campaña electoral, básicamente es eso. ¿Qué es la planificación estratégica? Para ejemplificar, es la ruta que nosotros trazamos desde el punto de partida hacia el punto de llegada. Imaginemos un mapa, tenemos un punto de partida y hacia dónde queremos llegar, que es el puerto. Esa es la planificación pasada en limpio.

Ahora, ¿cuál es el puerto? El puerto, vos empezas a trabajar en la campaña electoral, y les va a pasar si trabajan en campaña, te juntas con los políticos y le decís: cuáles son los objetivos políticos que tienen para esta campaña. Y ahí te miran con cara de póker y te dicen: ganar. Sí, está bien, pero tenemos 15 candidatos y va a ganar uno solo. Y además, la campaña electoral es un momento en donde vas a tener todos los medios de comunicación arriba, vas a tener mucha exposición mediática y por lo tanto se

van a generar mil oportunidades. Entonces vamos a tratar de aprovechar todas las oportunidades que nosotros tenemos y no sólo ganar una elección.

¿Cuáles son los objetivos concretos de la campaña electoral? Para ejemplificar, imaginemos que fuera en el caso del FA, ganar el interior. Ese es un objetivo. Otros objetivos: conquistar el voto femenino. Si mi partido, mi candidato tiene el rechazo de las mujeres. Está el voto juvenil, crecer en determinadas localidades, donde habitualmente no tenía votos, ganar en algunas localidades donde habitualmente perdía, instalar mensajes.

Un mensaje, por ejemplo, vinculado a la diversidad, a derechos, a que quede instalado como parte de un mensaje de la campaña, más allá de que yo perdí, mi candidato perdió, pero queda instalado para un futuro, quedar posicionado para próximas elecciones. Muchas veces he tenido candidatos que yo ya sabía que iban a perder; si yo ya sé que va a perder, ¿lo hago competir o no lo hago competir? Competimos igual, yo ya quedo bien parado para una próxima elección. Ese es el punto de partida. El punto uno, todos los objetivos de campaña que nosotros vamos a tener, ese vendría a ser, el punto de llegada de la planificación estratégica, nosotros tenemos objetivos a cumplir. El segundo punto, es la estructura de la campaña que es lo que les comenté que falló en la campaña de Daniel Martínez, si falló en eso, o uno de los tantos problemas que falló, fue la estructura.

¿Cuál es la estructura? Nosotros trabajamos en comandos electorales o en comandos políticos, ¿cómo se forman esos comandos electorales o políticos? básicamente, hay diversidad de fórmulas. La fórmula habitual es con tres áreas: un área de comunicación, un área de organización y una de finanzas. Y, en otras campañas, también puedes tener un área de movilización.

En el caso de Uruguay, la movilización está dentro de la organización. Cada una de esas áreas debe tener un plan estratégico. Por ejemplo: dentro del plan de comunicación va a tener un plan de medios. Y esto es importantísimo, aunque en Uruguay no se trabaja prácticamente así. Vos sabés que en Uruguay tenés 4 canales de televisión abierta, y no se si 4 o 8 programas periodísticos. Si yo voy en la primera semana a todos los programas,

en la recta final de la campaña no voy a poder ir a esos programas, porque ya fui, no soy de interés periodístico. Entonces con la agenda de la campaña hay que ver cómo distribuir esos espacios. Entonces cuando me llamen de ese programa le voy a decir: sabes que no puedo, pero si puedo la semana que viene o la próxima y ahí voy a ir agendando de acuerdo a nuestra planificación estratégica de medios como voy a salir. Y no hay una fórmula ahí tampoco. Por ejemplo: si mi candidato es totalmente desconocido y en mi plan de medios de comunicación yo tengo que salir muy fuerte al principio para que lo conozcan, pero no puedo dejar de salir al final, porque si no la campaña se me cae. Tenés que ver de acuerdo a tu candidato, la idiosincrasia de tu país, la idiosincrasia de los medios de comunicación, cómo te conviene que salga tu candidato y cuándo o cuántas veces y con qué periodistas, etc y vas a pulir el mensaje.

Dentro de esa área tenés también un plan de redes sociales. El plan de redes sociales tiene que ir de la mano con la construcción del relato que vos tenes, en medios y en general. O sea, nosotros cuando hacemos campaña también vamos construyendo un relato, que es sustancial.

En el plan de redes sociales, nosotros tenemos que hacer productos que sean a medida de cada una de las redes. Una de las primeras preguntas que te hacen los políticos es: ¿me conviene tener redes, me conviene tener tik tok? Ahora esto está de moda. En realidad, te conviene tener todas las herramientas. Lo que muchas veces sucede es que tu político no se adecua a todas las herramientas. En el caso de la campaña colombiana, Rodolfo Hernandez, un tipo que tiene casi 77 o 78 años y era un fenómeno en tik tok, le fue muy bien en tik tok, pero en realidad no se adecuaba la imagen y la identidad de Rodolfo Hernandez a la herramienta. Ni siquiera la investidura por la cual está compitiendo. Entonces vos tenés que ir viendo ¿a qué me refiero con esto? Rodolfo Hernandez salía con 3 o 4 modelos, con torso desnudo, un tipo con casi 80 años, todos abrazados tipo latin lover. Y eso no va con la investidura presidencial y no va con la figura de un candidato de 70 y pico de años, tampoco.

Entonces, si usamos todas las herramientas, pero pensando en el perfil de la herramienta las que el público entiende por cada una de esas herramientas, y el perfil de nuestro candidato, la idiosincrasia de nuestro país, etc.

Dentro de lo que tiene que ver con estas herramientas, es importante un libro de Xavier Peytibi, un consultor español, que es del grupo que trabajó con Petro y que trabajo ahora con Cristina, que se llama las “Campañas Conectadas”, ahí él habla de cómo los relatos tienen que tener sintonía, entre la campaña on-line y la campaña off-line. Ese es el plan de medios.

En el caso de Uruguay, la mayoría de las campañas que me tocaron a mí, mis candidatos no tienen dinero, entonces yo de acuerdo a la planificación estratégica que armo, tiene que ir en sintonía con el dinero que tiene mi candidato o mi partido. Y saber cuánto puedo gastar y entonces ahí, es tan importante hacer un plan de finanzas bien ajustado, de no pasarte en plata ni quedarte corto. A mí me pasó, para graficar esto: habíamos calculado bien el plan de finanzas y llega el candidato y nos dice: hay tanto dinero para hacer televisión y nosotros no teníamos previsto hacer televisión. Entonces, el sábado guionamos, el domingo grabamos y el lunes ya estaban los spots en televisión. Y fue un fiasco, fue tirar el dinero, porque le erramos en el mensaje; los guiones eran malos, entonces terminamos haciendo más daño que beneficios. Y lo mismo sucede cuando te quedas corto de dinero, entonces muchas veces no cerrás arriba en la campaña, no cerrás fuerte la campaña. Si no cerrás fuerte la campaña la gente piensa que tu campaña se cayó y ya perdés votos. Entonces, ajustar a toda la planificación que vos hiciste, ajustar también un plan de finanzas, que pueda o se adapte a eso. Muchas veces si no tienen el dinero, tenés que volver a la planificación estratégica y bajar los costos.

Y después tenés un Plan de Movilización, que es los lugares donde vos vas a ir, vas a ir visitando. Eso se planifica desde el día 1, hasta el día “D”. El día “D” es el día de la elección. Vamos a ir cubriendo todos los distritos, todas las seccionales, todos los lugares donde nosotros tenemos que estar.

¿Por qué nosotros tenemos que planificar del día uno al día final? Porque muchas veces la agenda es flexible, y tenemos que ir a otro lado, o salió un debate televisivo, o el candidato se enferma y se nos caen localidades. Entonces, esas localidades tenemos que reagendarlas al final de la campaña.

Todo esto en Uruguay no se hace, eso se hace en Europa y en la mayoría de las campañas de América Latina. Al mismo tiempo, tenemos que medir cuándo hacemos el plan de movilización, lo que se llama la rentabilidad política y rentabilidad electoral. ¿Qué quiere decir esto? En el caso ahora del Amazonas, hace unos días nos dice que hay que ir a un lugar, pregunto cuántos electores hay. Son 100 electores, son pocos. ¿y cómo es el viaje? El viaje eran 8 horas de ida en burro y 8 horas de vuelta en burro, entonces, yo pierdo un día entero, canso al candidato y como mucho consigo 50 votos. Entonces, no tiene rentabilidad política, ni rentabilidad electoral. Perdí un día y no voy a alcanzar los objetivos electorales que me planteo, porque para ganar acá necesito 33 mil votos, o sea, 50 votos no estoy dispuesto a jugarlos y perder un día. Entonces, haces el plan de movilización midiendo esas cosas. Después tenés que saber también, si en la recta final de la campaña en que localidades tenés que estar para ganar más votos, o para demostrar fuerza o para otras cosas.

Después el área de organización es la que vos le vas pasando las cosas, por ejemplo, le decís tengo un meeting en Pando y esa área es la que hace, va y cotiza cuánto vale el estrado, arma el acto en sí, alquilan baños, son los que están encargados de seguir la agenda, toda la agenda está en la parte de organización. Las campañas son bastante complejas de armar.

Entonces, todo ese plan es el que nosotros hacemos, cuando somos el estratega de la campaña. Lo que no quiere decir que lo ejecutemos, somos los que lo hacemos y los que día a día, en esos comandos electorales, nosotros nos reunimos, miramos y decimos: mira, habíamos planeado hacer tantas acciones de campaña, salidas a los barrios, barriadas y no están rindiendo, entonces el comunicador político, estratega, trabaja esas acciones y dice: a partir de mañana salimos con estas otras acciones.

Pregunta.- ¿El comunicador político, es lo mismo que el jefe de campaña?

L'hermitte.- No. Es una buena pregunta. Eso es un lío también, y a veces te piden. Yo fui jefe de campaña en varias ocasiones.

Pregunta.- Vemos que abordas muchas áreas en el comando de campaña y lo que hace el comunicador político que prácticamente está ordenando a todos, se confunde.

L'hermitte.- Vos planteas las estrategias, me junto con ellos, y le digo lo que hay que hacer, esto y esto. Y ahí el jefe de campaña es el que las ejecuta. Es el que dice: ustedes vayan para este lado y ustedes para este otro. El estratega no conoce. A mi me tocó una presidencial en Chile. Yo a Chile había ido a Santiago dos o tres veces. Pero cuando me mandaban a Punta Arenas, para hablar con los indios huilliches, no tenía ni idea. Y ahí tiene que ir el jefe de campaña y vos le decís: yo lo que necesito acá es ganar tantos votos, estos votos los vamos a ganar haciendo barriadas con los indios huilliches. Vos le explicas la barriada y él va y se junta con sus territoriales porque él es del partido y ahí les marcan vos vas para tal lado y vos para tal otro, pero vos miras de afuera, pero la responsabilidad es del jefe de campaña que es el que toma la decisión, vos haces la estrategia, él es el que decide. Básicamente esa es la diferencia.

Pregunta.- Pero vos, como comunicador político ¿manejas muchas áreas dentro de la comunicación?

L'hermitte.- Claro. Hay otra diferencia: hubo una entrevista que me hicieron en uno de los medios rusos que decía, el último “gurú de campaña”. ¿A qué se refería con “gurú de campaña”? El gurú de campaña era la persona que sabía hacer todas las cosas, el que manejaba todas las áreas de la campaña.

Hoy por hoy, no es así. Hoy sos el estratega y tenés un estratega digital. Yo le cuento a mi estratega digital qué quiero hacer y el tipo se encarga de la estrategia digital. Tengo un responsable de medios, un jefe de prensa, y yo les digo: yo lo que quiero es salir en los periodísticos grandes de televisión, en las últimas semanas. Y luego, el jefe de prensa es el que se encarga de armar todo eso, de levantar el teléfono y hablar con los medios de comunicación.

Pregunta.- Entonces ¿vos tenés la atención en lo digital, la atención en el jefe de prensa?

L'hermitte.- Vos tenés todo, vos sos el titiritero que está atrás.

Pregunta.- En los equipos más modernos ¿tenés también marketing político?

L'hermitte.- Sí, a ver. Eso es otro punto importante. La diferencia entre marketing político y nosotros.

El marketing está dirigido, con las herramientas de marketing. Eso empezó en 1952 con la campaña de Dwight Eisenhower, con la campaña "I like Ike", la campaña es fantástica. Es la primera vez que una agencia de publicidad se encarga de una campaña electoral. Ahí se empiezan a utilizar las herramientas de marketing. Pero después te diré que en los últimos 20, 30 años, o más, década del 70, sale la famosa frase que dice: no es lo mismo vender ideologías que jabones, que creo que es Margaret Thatcher quien la dice.

Y ahí, los que hacemos comunicación política, lo que empezamos a hacer es, tratar a la gente, a los ciudadanos, como seres pensantes y no como productos. En Uruguay se siguen utilizando estrategias de marketing en política, es más, volvemos al mismo punto, el publicista jefe de campaña, lo ve como un producto. Con todo el amor que le tengo a Claudio (Invernizzi).

Pregunta.- En la campaña de Luis Lacalle creo que no, existió el jefe de campaña, el publicista.

L'hermitte.- La actual campaña de Lacalle no, pero no sé quién trabajó.

En la campaña de Daniel (Martínez) trabajó Mario Riorda, que es de los tipos que realmente sabe de comunicación política. Pero ahí hay otro error, horror, horror, que está a punto de cometerlo la candidatura de Yamandu: van a buscar a Mario y Mario está formado en comunicación de gobierno. O sea, para mí es el mejor de América en comunicación de gobierno, pero en campañas electorales, ni siquiera es reconocido, es como que vayan a buscar un publicista para hacer periodismo. Y eso lo hizo Daniel (Martínez) y está a punto de hacerlo Yamandú (Orsi).

Pregunta.- Hay una gran confusión con respecto, la comunicación al englobar tantas ramas, tantas áreas y al estar tan presente en la vida cotidiana de todos, es muy difícil definir los roles de cada uno, ¿no?

L'hermitte.- Claro.

Pregunta.- Lo estás marcando muy bien. ¿Entonces para resumir el rol del comunicador político en sí, es justamente armar todo el diseño de la estrategia para que después cada

uno en su área ejecuten en armonía y trabajen juntos hacia ese fin común de objetivos pautados por el comunicador político?

L'hermitte.- Exacto, pero en vez de comunicador político les diría que hablen de estrategia. Porque puede haber comunicadores políticos que están trabajando en periodismo, es muy amplio.

Pregunta.- ¿Crees que el comunicador político desempeña un papel fundamental a lo largo de toda la trayectoria política, y cuáles son los elementos que influyen en este ámbito?

L'hermitte.- En campañas electorales, dentro de la comunicación política hay otras áreas más allá de la campaña.

La **comunicación de gobierno**, es fundamental y que el actual gobierno, que no es mi gobierno, no el gobierno con el que yo me siento identificado, lo hace excelente. La **comunicación legislativa**, que en Uruguay prácticamente no existe, y ahora estamos trabajando con un grupo de compañeros que es lo que se llama la **comunicación sindical**, que estoy tratando de abrir algo en Uruguay, pero me está costando un disparate.

Pregunta.- ¿Cómo se prepara un candidato para interactuar con los medios y qué implicaciones tiene el papel de las redes sociales, considerando que, a pesar de ser figuras públicas, son seres humanos con actividades y comportamientos privados que se vuelven públicos?

L'hermitte.- El primer manual que se conoce sobre campañas electorales, es *Commentariolum Petitionis* que lo escribió Quinto Tulio Cicerón, hermano de Marco Tulio Cicerón para la antigua Roma, estaba postulando para un cargo de edil, hace una especie de bosquejo de manual, este libro está en internet, le hace un bosquejo y una de las primeras cosas que le dice a Marco Tulio, es: tienen que comparecer, cada vez que vayás a hablar, tienes que comparecer absolutamente preparado. Y después terminó siendo uno de los principales grandes oradores. Esa es una máxima que es del siglo I ac, si no me equivoco, quizás desde el siglo I antes de Cristo los candidatos tenían que prepararse absolutamente para hablar en público.

Ahora con el tema de los medios de comunicación y las redes sociales, eso se va profesionalizando cada vez más. ¿Qué es lo que hacemos nosotros? Nosotros hacemos jornadas que le llamamos de media training, que en Uruguay tampoco se hace mucho.

Les hablo de cosas que en el 90% de las cosas no se hacen. Vos agarras a tu candidato. Primero tenes que saber a dónde va a ir tu candidato, cuál es el medio, qué medio de comunicación, quién es el periodista. Los periodistas muchas veces te tiran un centro y muchas veces puñales. A qué hora vas a salir, qué público va a escuchar y cuál va a ser el mensaje que vas a dar. Entonces, antes de ir a la entrevista yo ya sé que mi político tiene que decir. En el caso de la candidatura de Juntos por el Perú, yo tengo que dejar el mensaje: Amazonas está en peligro, tenemos que salvar Amazonas. Salvemos Amazonas es un *framing*, funciona como *framing*.

¿Qué son los *framings*? Son marcos cognitivos, a través de los cuales le damos una ventana a la gente para que mire al mundo, o sea, el mundo es muy amplio, yo como estrategia político le digo: esta es la porción del mundo que vos tenes que mirar y sirve también para lo que es la manipulación. Esto está en un libro, “No pienses en un elefante” de George Lakoff, ahí hay muy buen material.

Este es un libro de los fundamentales cuando se estudia comunicación política y comunicación en general.

Yo lo que hago es darles ese *framing*, ese “Salvemos Amazonas”, un periodista que más o menos que tenga experiencia, lo va a utilizar como título de su diario.

Entonces yo lo que hago es darle unas frases ya preparadas, para que las utilice en el medio de su discurso, y que son anzuelos para periodistas. El periodista lo escucha y dice: esto me sirve, esta frase esta buenísima, me sirve de título, y son frases *framing*, es la manera de encuadrar la realidad, o la verdad, o mi verdad, en este caso a la ciudadanía. Si yo le digo a la gente: Amazonas Está en Peligro, los estoy encuadrando de los peligros que sufre el Amazonas. Y ahí les puedo hablar del desempleo, les puedo hablar de corrupción, les puedo hablar de mil cosas. Entonces, creamos esos *framings*.

El otro tema son las metáforas, las metáforas dice creo que Luis Arroyo, en el Poder Político en Escena, si no me equivoco, que las metáforas son asesinas. Y es verdad. Nosotros cuando metemos una muy buena metáfora, en medio de un discurso político o de una entrevista, la gente toma la metáfora y le estamos mostrando la realidad que nosotros queremos mostrar.

Pregunta.- ¿Mujica hace eso?

L'hermitte.- El Pepe sí, pero en el caso del Pepe nosotros no lo preparábamos, él lo tenía natural. En el caso de los otros, sí lo preparábamos. Uruguay tiene una metáfora de las mejores de la historia, la metáfora se utiliza mucho en debate, fundamentalmente en debate. Que es el de los rinocerontes de Pons Etcheverry, el debate de 1980, el debate por el plebiscito de 1980, Pons Etcheverry dice que los civiles que ayudan a los militares son rinocerontes. ¿Qué significa que son rinocerontes? Cada uno puede tener un significado distinto. Yo cuando escribí el libro “La victoria contra el miedo”, me concentré mucho en esa metáfora. Entonces hablando con los veteranos de la época, les decía, ¿qué quiere decir rinocerontes? Les dijo a los militares que eran unas bestias, le pregunté a otro y me decían: no, les dijo a los militares que eran unos cornudos. No, les dijo a los militares que eran unos cuadrupedos. No, les dijo a los civiles que apoyaban a los militares otra cosa. Entonces, cada persona tomó un significado diferente de la metáfora, todas contra los militares, evidentemente esa metáfora no fue pensada ni fue pre guionada. Sí sirve para ejemplificar que una buena metáfora puede llegar a destruir un gobierno entero.

En el caso de Podemos, por ejemplo, en España y en el caso de algunos países de acá, como Chile, lo que se haces es, tenés un periodista o un grupo de periodistas en tu equipo, y ellos trabajan lo que se llama argumentario, en el argumentario ellos van estudiando y escriben discursos, discursos y discursos, con ese tipo de frases, con *framing*, con metáforas, con arquetipos, etc. Entonces, te dan ese paquete y el político lo estudia, lo lee, y después lo utiliza de acuerdo a la necesidad de la entrevista.

Lo importante de esto es la diferencia entre manipulación y persuasión, que tiene que tener el político. Vos cuando le escribes el argumentario tenés que tener en cuenta la identidad del político y la imagen, sobre todo la identidad de tu político. Vos no podés

utilizar frases o ideas que son tuyas como estratega, como comunicador político, sino lo que tenés que hacer es posicionarte en la cabeza de tu político. O sea, mi político podría decir esto, y eso sí se lo escribís, pero no vayas a escribir algo que él no podría decir.

Me ha pasado, no sé cómo se llama en Uruguay, se llama “negros” a aquellos que escriben por otras personas. Yo fui negro de unos 15 o 16 políticos uruguayos para los que les escribía columnas simultáneamente a cada uno, semana a semana salían columnas de tal político, tal político y tal político, y eran todas escritas por mí, todas. Los políticos que tenía no escribían nada. Ahora, yo no podía poner lenguaje mío, en palabras de un político que no tiene ese lenguaje, porque la gente lo lee y deja de ser creíble. No puedo poner determinadas ideas mías que sean diferentes a la de los políticos, entonces, ahí es donde nosotros trabajamos la persuasión, darle herramientas a nuestros políticos, con su perfil, con su identidad que pueda comunicar sus ideas de forma más efectiva, pero no llegar a un punto de manipular al político y a la ciudadanía con herramientas que son mías y que no se adaptan al político.

Pregunta.- ¿Consideras que se puede construir un líder? Por ejemplo, Invernizzi dijo en una entrevista que tenía un buen presidente, pero un mal candidato. ¿Se puede construir, un comunicador político puede construirlo?

L’hermitte.- Yo creo que no. Lo que haces es pulir determinadas aristas y darles herramientas que ellos no tienen, este tipo de herramientas que te digo, trabajar en argumentarios, trabajar en pasar 3 o 4 metáforas. Pero con eso no hace el liderazgo. Lo mismo le contesto cuando me dicen, te voy a contratar así ganó la elección. No, yo no tengo votos. Lo que voy a tratar es que la gente te vote, voy a tratar de optimizar tus votos. Tratar de llegar al máximo que vos podés llegar, pero si ganas no va a ser gracias a mí, va a ser gracias a vos, porque yo no tengo votos.

Con el liderazgo pasa lo mismo, si la persona naturalmente no tiene condiciones de líder, podrás hacer, podrás utilizar todas las herramientas que quieras, el caso es Sartori en Uruguay, el caso de Macri en Argentina, de esos casos hay muchísimos, sobre todos cuando el empresariado empezó a vincularse a la política, que eran si, empresarios exitosos. Pero una cosa es ser un empresario exitoso y otra ser una persona que lindera

políticamente, tenes que tener condiciones naturales. Si no tenés condiciones naturales no vas a llegar. Te podemos dar herramientas, pero no. Hay una película que se llama, Nuestra marca es crisis, es sobre política boliviana, que muestra cómo se construye, se cae todo a pedazos, porque construyeron sobre bases inexistentes.

Pregunta.- La opinión pública es fundamental en lo que son estos temas, es un bloque que no es hegemónico, según Bordeaux, no es el nombre de algo sino como una serie de algo. ¿Qué teoría de la comunicación te parece más compatible para dar uso en comunicación política? Por ejemplo, tenemos la teoría de Lassarfield, en sí en el marco teórico, no tanto empírico, ¿se utilizan las distintas teorías en la práctica, que sea compatible, que ayude para ganar la opinión pública?

L'hermitte.- Es difícil. La investigación es una herramienta que te suma al trabajo, que en el caso uruguayo se denomina más como la carrera de caballo, quiere ver quién va ganando. En el caso de las campañas electorales, manejamos dos tipos de trabajo, lo que se llama los *focus group*, y la investigación en opinión pública en las encuestas, propiamente dichas.

A mi poco me interesa si mi candidato va ganando o perdiendo, me interesa saber, pero no compro una encuesta para saber si mi candidato va perdiendo o va ganando. Sí para medir por ejemplo, el grado de conocimiento o para medir si determinado mensaje está funcionando con un *focus group*, para medir, por ejemplo, para segmentar si mi política está llegando de igual manera a las franjas socioeconómicas altas y bajas, hombres, mujeres, etc (...). No estoy formado en opinión pública, yo lo que sé es comprar encuestas, se discutir con los encuestadores, en el caso uruguayo siempre he trabajado con Zuasnabar y me juntaba y discutíamos qué cosas necesitaba, pero no soy un tipo formado en opinión pública, lo que hago es comprar y saber leerlas. Pero no soy una persona que sepa ni que pueda discutir ni elaborar.

Pregunta.- En una entrevista dijiste según la definición de Wolton, que nos tenemos que preocupar por la opinión pública, porque en definitiva son los votos, pero que estabas preocupado porque esa opinión pública está cambiando.

L'hermitte.- Es que claro, no podemos tomar la opinión pública, como una opinión que sea fija, eso se va modificando y mucho más sobre las campañas. Si miramos cómo ha variado la opinión pública en el transcurso de los últimos años en campañas electorales es brutal. ¿Qué quiero decir con esto? Antes cuando yo empecé a trabajar en comunicación política, no hace tanto, como en campañas electorales, yo sabía que, en el último mes, más o menos, se estabilizaba la cosa y no iban a haber muchas más variaciones, subiría dos puntos más, bajaría 3 puntos más y que los indecisos andarían en un 5, 10 o 15%.

Ahora, en los últimos años, el nivel de los indecisos a nivel mundial se ha agrandado muchísimo, y hay mucha gente que está definiendo su voto en la última semana de elecciones e incluso el mismo día de las elecciones. Lo cual para nosotros es una locura, nos complica toda la parte de estrategia.

Pregunta.- Pero estás cambiando una definición bien importante que es la de Wolton, la de comunicación política, y es lo que decís respecto a la opinión pública, más actualizado, nos acerca a la modernidad y a los cambios que está viviendo el mundo con las tecnologías. Mencionaste que hay equipos de campaña que contratan los *bots* y que estos modifican la opinión pública, porque la gente está mirando. Los comentarios que la gente hace en las redes, frente a las noticias que se publican, es también una medición, lo he discutido con algún politólogo y me han dicho que no. Considero que es lo que la gente está opinando.

L'hermitte.- Hablar de la gente es muy complicado, y sobre los comentarios cada medio tiene su público. Una cosa son los comentarios de El País y otro los comentarios de Montevideo.com.

Pregunta.- ¿Es un medidor?

L'hermitte.- Si, (...) es un insumo. Porque el grueso de la población no va a leer ninguna de las noticias, ni las de El País ni las de montevideo.com y va a generar su opinión de acuerdo a lo que le dijo el formador de opinión que le dijo, ni de su familia, ni de sus amigos.

Pregunta.- ¿los bots no modifican esa opinión pública?

L'hermitte.- Si, sí, yo estoy de acuerdo con legislar con eso. Cuento una historia, que no sé si la he contado públicamente o no. En la presidencial de Chile, en 2017, yo era jefe de campaña y teníamos un equipo de redes sociales. Teníamos un equipo de redes sociales que había trabajado con parte, era el equipo de Maduro en Venezuela. Para mí fue una experiencia increíble porque estaban mucho más formados de lo que yo estaba. Teníamos redes sociales, o sea gente que miraba neuro política, un cuarto de busto, que no sabía que existía. Era gente que va mirando a que le va dando *like* para ir modificando el discurso, teníamos diseñadores, periodistas, *community manager* y habitualmente trabajábamos con una persona que hacía redes.

Entonces, en el marco de esa campaña un día me llaman y me piden dinero para invertir en redes sociales porque nos estaba atacando el equipo de Piñera, nos estaba destrozando el equipo de Piñera, imagínate, el equipo de Piñera contra nosotros que éramos insignificantes. Me piden demasiado dinero de lo que yo tenía previsto gastar en redes sociales, y como soy medio tacaño a veces, en vez de decirles si de primera, les dije: fijate quienes son los que nos están atacando, haceme un informe más detallado, para ver si lo gasto o no. viene con el informe el venezolano, y me dice: sabes que nos dimos cuenta que no hay ninguna cuenta real, ninguna, son todos *bots* que nos están atacando. y le digo: ¿de la parte nuestra quienes están defendiendo? no tenía ese informe, así que va y vuelve y me dice: sabes qué personas, ninguna, son los *bots* nuestros que son muy poquitos y nos estaban destrozando. Al otro día los titulares de los diarios del Mercurio y de todos los diarios chilenos, era: Militantes de Piñera y de Alejandro Navarro tuvieron una pelea y se construyó una noticia en base a esto.

Si generaste información, si modificaste de alguna manera para bien o para mal la opinión pública, en base a algo que nunca existió, o sea, fue una batalla cibernética entre robots, que termina modificando cosas de la campaña electoral, entonces si, de alguna manera sí. Hay muchas cosas de la teoría que después en la práctica no funcionan, y eso es así o porque no tenés los recursos suficientes o porque la realidad es distinta, y eso pasa a todo nivel, pasa a nivel del periodismo hasta la comunicación política.

Te dicen: para ganar una campaña electoral tiene usted que trabajar mínimo de 3 o 4 años para el candidato. Si, fantástico. Ahora cuando te llama un candidato que le faltan tres meses para la elección y nos dice: mire, yo le doy equis cantidad de dinero si viene a trabajar conmigo. No le decís: no mire, yo la verdad si no trabajo 2 años con usted no voy a tomar el trabajo. Para la tribuna lo dicen todos los estrategas, ahora, después todos van a trabajar y tenés que ver cómo hacer para trabajar. y después te pasan esas cosas con la opinión pública que no están en los libros y tenés que ir resolviendo en el momento, esas cosas pasan.

Pregunta.- Mencionaste que las campañas son comunicación y la comunicación es campaña, que la comunicación es permanente, que estamos todo el tiempo en campaña, y que todo el tiempo hay comunicación política.

L'hermitte.- El concepto es campañas Permanentes.

Pregunta.- Entonces, ¿en qué momento debería entrar el comunicador político en una campaña? O sea, ahora sí necesito el comunicador político y que se haga cargo

L'hermitte.- Desde el día uno. O sea, la campaña empieza al otro día que terminó la elección y termina al otro día que terminó la elección.

Este 2 de octubre tengo elección, tengo un resultado electoral X. Gané, perdí, lo que sea. Yo, el lunes con mi político tengo que salir con un mensaje, o sea, no puedo decir, si gano tengo que salir y agradecer a los militantes, “Vamos arriba, este proyecto sigue adelante, somos gobierno, etc...” o sea, ya estoy en campaña de vuelta y al mismo tiempo cerrando la campaña. Si perdí, yo tengo que alentar a mis equipos, tengo que salir con mensajes, “a todos aquellos que me apoyaron, muchas gracias, el proyecto sigue adelante, vamos a seguir peleando para la próxima elección, etc. (...)” o sea, estoy cerrando la campaña anterior, pero estoy empezando la siguiente. Si perdí, estoy empezando el proyecto, en este caso Amazonas 2026. Tengo que armar de vuelta al grupo y empezar a trabajar, o sea, ya estoy trabajando. Y si gané, tengo que armar el equipo para gobernar y para armar todo el equipo de comunicación de gobierno y al mismo tiempo, en el caso de los que hacemos campaña, instalarnos en los partidos para

desarrollar políticas que son electorales. no necesariamente proselitistas, sino mensajes que lleguen a la ciudadanía de una fuerza política.

En realidad, no hay un momento en el cual debe entrar, ya debería estar siempre la persona que hace comunicación política, en los partidos y en los movimientos, siempre. El problema es justamente ese, te llaman cuando hay lío, te llaman cuando el político hace un zafarrancho y está a punto de morir políticamente. y ahí te llaman y te dicen, estamos en una crisis, así, así y así. ¿cómo salimos? Y bueno, está bien y ahí agarras el trabajo y le gestionas la crisis.

Ahora, si hubiera estado esta persona, el comunicador político desde un principio, posiblemente no hubiera pasado por ese periodo de crisis. Quizás sí, pero posiblemente, no. Y si pasaba, debería por lo menos tener un manual de crisis, y haber sabido cómo gestionar una crisis en el momento que aconteció y no esperar a que un político o un partido quede destruido.

Pregunta.- ¿Para confirmar nuestra hipótesis, entonces el proceso del comunicador político está en todo el transcurso de la vida política?

L'hermitte.- sí, claro.

Pregunta.- ¿Cómo enfrenta, si lo hace, el comunicador político con respecto a la teoría de la agenda setting?

L'hermitte.- Bueno, vuelvo a la teoría de Wolton, ahí lo que hacemos es gestionar mensajes.

En el resto del mundo se trabaja mucho lo que viene a ser las relaciones públicas, que es la persona que tenés en tu comando electoral o el jefe de prensa que va a estar en contacto con los medios de comunicación y tratando de influir en la agenda *setting*. Pero básicamente es eso, de acuerdo a la planificación estratégica de campaña que vos tenés, lo que haces es hablar con tu jefe de prensa, con tu periodista que vos tengas, y desde ahí tratar de gestionar el mensaje político para influir en la agenda *setting*.

Pregunta.- Hay un manejo distinto, dentro de la comunicación política, ¿recurrir o gestionar ciertos contenidos dentro de medios de comunicación que están sesgados? ¿Cómo es generar algo con un medio que está a favor o pro a la ideología de tu candidato y con respecto a otro medio que no tanto? ¿Se generan dificultades o desafíos?

L'hermitte.- Si, sí. Primero, es importante tener un jefe de prensa que gestione la parte de medios, que conozca el sistema mediático del lugar en el que estás. En el caso de Uruguay, un periodista que conozca a los periodistas que trabajan en los medios. Una cosa son los periodistas y otra son los medios de comunicación. Y ahí, nosotros tratamos de jugar con eso.

La mayoría de los medios de comunicación en Uruguay responden a los mismos dueños, que tienen las mismas ideas políticas, muy mayoritariamente conservadores o de derecha. Ahora el 50% de la población del Uruguay vota partidos progresistas y el otro 50% vota partidos conservadores. Por lo tanto, el 50 % de los periodistas suponemos, en Montevideo puede haber más, muchos más, son progresistas. Lo que se hace, la estrategia, es apuntar en el caso de Uruguay a los periodistas. Voy y hablo con el periodista y le digo: mirá, yo necesito sacar esto así, así y así. y él pelea con su editor. Esa es parte de la estrategia que vos hacés con los medios grandes de Uruguay. Con los medios chicos lo que se hace es lo que nosotros llamamos “tráfico”. ¿El tráfico qué es? Cuando miran el informativo la mayoría de los micrófonos están identificados, dice Canal 10, Canal 12, Canal 4 y van a ver micrófonos que no dicen nada, absolutamente nada. El micrófono que no dice nada es el del tráfico.

Generalmente, yo mando, yo trabajo en mi partido político, entonces entrevisto a mí político. Lo que hago es, edito ese trabajo y se lo mando al canal de televisión. Lo mismo para las radios, hago un audio y se lo mando a todas las radios. Lo hago de tal manera que parezca que lo hizo un periodista. No puede ser propaganda publicitaria porque no me lo van a pasar. Entonces, ¿qué estoy haciendo?, estoy facilitando al medio de comunicación que no necesita mandar un periodista, no necesita gastar tiempo de edición porque yo se lo soluciono. En el caso de los comunicados de prensa, y esta es otra batalla que dí hace años en Uruguay, cuando escribís un comunicado de prensa, ya no podés escribir un comunicado que diga: a la opinión pública el Movimiento de

Participación Popular resuelve tal cosa. Porque no te lo van a publicar, nadie te lo va a publicar. Lo que haces es escribir un artículo de prensa, directamente, como si lo escribiera un periodista, de la forma más objetiva posible y en forma piramidal, cosa que, si te lo tienen que cortar, que te corten la parte de abajo. Vos a eso lo mandás, en el caso de Uruguay y en el caso de América Latina y el Caribe, se lo mandas a los medios y la mayoría de los medios en América Latina no tienen personal, tiene poco personal por cuestiones económicas. Lo van a agarrar copian, pegan y sale en los diarios. Pero tenés que saber cómo armar ese comunicado. No puede quedar como propaganda tuya, tiene que ser como utilizando algunas palabras como podrían ser estar segmentadas para el público de ese medio. Lo mismo con las cuñas radiales. En el caso en el interior de Uruguay, le mandas cuñas radiales y todo el mundo te las difunde, todo el mundo, de derecha, de izquierda, porque ni siquiera lo escuchan, necesitan material.

Eso en Uruguay no se trabaja mucho, siguen mandando el comunicado. En los congresos y las cámaras legislativas de América Latina, la mayoría tienen un periodista o un área de prensa por despacho, en muchos de los que yo he trabajado. Y de esos despachos todos los días sale un comunicado de prensa, mínimo un comunicado de prensa, escrito con esas características. Entonces, continuamente están bombardeando a los medios con información.

En Uruguay todavía no hay un legislador que mande comunicados escritos en formato prensa, no existe o no existía por lo menos en los últimos años que he estado menos en Uruguay.

Pregunta.- En una entrevista mencionaste una teoría de Fernando Aguilar, un argentino, del espacio vacío.

L'hermitte.- En política hay que ocupar los espacios vacíos, siempre en política va a haber espacios vacíos. El tema es cómo vos los ocupas.

Y la segunda enseñanza que deja Aguilar es que el juego del *Go* (juego argentino similar al ajedrez, sin matar a nadie) vos no comés las piezas del adversario, lo que haces es, cuando rodeas al adversario con tus piezas, es ahí donde ganaste. Lo que plantea es, justamente, quitarle el espacio al adversario, pero entender que nunca lo vas a matar, qué

vas a tener que convivir con él, Entonces el juego de la política es justamente saber que vas a convivir con tu adversario y no lo vas a exterminar, por ahí van las enseñanzas.

Steve Bannon el creador de Vox, asesor de Bolsonaro, asesor de Trump, cuando hay un espacio vacío de la derecha, del Partido Colorado bastante debilitada y gente que no necesariamente estaba para dar un paso hacia el Partido Nacional, el espacio del viejo pachequismo.

Pregunta.- Hay encuestas que dicen que hay muchos votantes de Cabildo Abierto que eran votantes del MPP, ¿cómo se justifica?

L'hermitte.- Claro, es que son movimientos. El pachequismo era un movimiento popular, así como es el MPP, que atendía determinados segmentos socioeconómicos bajos que le daban atención, así como los apoyaba, así como lo hacía el MPP, lo hacía el pachequismo.

No podemos pensar, eso es un error en Uruguay, que Cabildo Abierto estamos hablando de fascistas, pro dictadura, no podemos pensar eso que es parte del error del FA que los miran diciendo, estos fachos. Y no, ahí tenés de todo, ahí tenés gente de los movimientos populares que se les abrió una puerta por ese lado.

Pregunta.- Pero los discursos tienen determinadas características que hacen que los asociamos a la extrema derecha.

L'hermitte.- Claro, por supuesto. Responden a un solo liderazgo.

ANEXO II. Entrevista a Roberto Lafluf

Comunicador 360 con énfasis en publicidad, opinión pública y marketing político. Más de 30 años de trayectoria a cargo de emprendimientos en Uruguay, USA y Argentina. Actuación destacada en la transformación de la publicidad digital y marketing social. Profesional en Comunicación Publicitaria con énfasis en MKT Digital y Campañas Políticas. Integrante del Directorio de AVISA/IMC (Uruguay), ex Presidente y fundador de IAB.UY. Asesor de Presidencia y comunicación de Gobierno 2020 - 2025 (entrevista realizada el 6 de octubre de 2022)

Asesor de Presidencia y comunicación de Gobierno 2020 - 2025. Presidencia de la República Oriental del Uruguay

R. Lafluf, comunicación personal, 6 de octubre de 2022.

Pregunta.- Cómo está integrado un equipo de comunicación para llevar a cabo tanto una campaña electoral como también después estando en el gobierno, ya que un equipo de comunicación es importante durante todo el transcurso de la vida política? ¿Cómo debe integrarse o se integra?

Lafluf.- No hay un patrón conformado, yo creo. No creo que debería haber, de hecho, hay mucho manual político, hay una industria muy grande, muy fuerte en todo lo que es el área de comunicación política. A mí me asombra la cantidad de gente que hay, lo que mueve la industria esa, es monstruoso. Quizás acá en Uruguay no tanto, porque está más reducido a un contexto de unas personas que están más cercanas y en la mayoría de los casos hay como una vinculación, también desde el punto de vista político partidario y en otras no, pero que, en el mundo, pero en particular lo que conozco de la región es una industria monstruosa. Se manejan volúmenes de cifras en lo que son estos tipos de honorarios, que en algunos casos son escalofriantes. A mí me asusta un poco todo eso. Me ha generado cierta distancia. Yo no me siento identificado en ese mundo y sé que es un mundo que existe, que lo reconozco y que se ha profesionalizado mucho. No quiere decir que sea bueno. La profesionalización como todas las cosas en la vida, hay cosas buenas y cosas malas.

En cuanto a la estructura y a la estructuralización y desarrollo de todo lo que es la comunicación política, en todos los ámbitos, o sea político partidario, dirigencial,

nacionales, departamental, electoral, para cada cosa hay un manual y hay una estructura, que en muchos casos, a ver, en Argentina, en Buenos aires, el gobierno de Buenos Aires tiene un Ministerio de Comunicación.

Eso nosotros, por lo menos acá ese tema está bastante lejos, lejos quiero decir que no tiene un papel protagónico muy importante. Yo reconozco que es cierto, que se ha hablado mucho respecto al tema de comunicación en las campañas de Luis, porque han sido un poco irruptivas y ha habido, por lo menos en las últimas dos campañas en la de 2014 y en la de 2019, buen material, buen trabajo, tanto en el frente como en el partido. Creo que se subió, de alguna manera, el nivel de lo que venía de años anteriores. Se subió el nivel, quiero decir, se le puso foco, mucho esfuerzo a ese tema y se le asignó una importancia. Obviamente esto nace siempre de los candidatos. Y, en ese sentido, creo que hay.

Para ir en concreto a la pregunta, en una campaña siempre depende mucho del candidato, el candidato es de alguna forma el que marca la organización.

Si los que marcan la organización son los organizadores y el candidato se aviene a eso, no me olfatea bien. Es mi percepción. Creo que los candidatos a presidente tienen ese plus. Yo les digo que tienen que ser un 9 de área, el plus lo tienen ellos, nunca lo da el entorno, ni lo da la estrategia política, todo eso está bárbaro. Pero el plus es de ellos, si no tienen ese plus, es difícil, no digo que sea imposible, pero es una condición casi y uno reconoce cuando está ese plus. Hay candidatos que tienen eso y otros que no, algunos que llegan y otros que no llegan. Pero esa condición, es una condición no escrita que vos ves si lo tienen o no lo tienen. Y generalmente cuando lo tienen, que es muy importante, son los que dan la impronta. No les manejas la campaña en base a un manual. A un candidato que tenga esa condición de liderar realmente la campaña, lo que para mí es fantástico, eso no quiere decir que hacen lo que quieren y vos le decís que está bien, por supuesto que no. Creo, justamente, que lo importante de esto es tratar de generar esa lectura del candidato, para vos adaptarte al candidato y darle la mejor herramienta posible.

Yo no creo en el manual que le dice al candidato que para ganar tiene que mostrarse de tal forma o tal otra, porque la pérdida de ser genuino, no tiene arreglo. No hay nada más importante en un candidato o en un dirigente político o en un gobernante que ser lo que es, y mostrarlo de la mejor manera.

Si para ganar una elección, la estrategia es cambiar, porque debería tener, o sea, vos podés pulir aspectos negativos y mejorar aspectos positivos, eso es un tema. Y sobre todo, creo que tiene en la capacidad de poder profundizar sus valores, sus fortalezas, y esa campaña se tiene que adaptar a esas fortalezas. Pero si vos lo que querés es transformar el candidato en una figura que se adapte a lo que el mercado está comprando, para mí eso no funciona.

Y por esa razón yo creo que tiene que ver con el análisis. Cada caso es distinto. Que tengas una estructura medianamente pensada, sí, está bien. Hay una estructura, hay un comando, que tiene que tener una integración política, una integración territorial, digital, y una cabeza que piense estratégicamente en la comunicación, que entienda cuál es el rumbo, el mensaje, esa cosa tan profunda que es muy simple y a su vez tan compleja, porque es lo que penetra al fondo y que en definitiva termina generando muchas veces la decisión esa, votarlo o no votarlo. Son decisiones simples, no complejas. Mucha profundidad, pero mucha simplicidad y es ahí donde hay que trabajar. Lo más simple es lo más complejo, para llegar a ese nivel de profundidad, entonces estructuras. Te puedo decir mi experiencia, la de los comandos de campaña, de hecho, mi experiencia se basa en las elecciones de 2009 en adelante, son ensayo y error.

Nosotros empezamos con Lacalle Herrera a crear en el 2009 en esa elección interna, a crear esa reunión de los lunes donde hablábamos de estrategia. Y ahí se conformaba como una especie de equipo de pensamiento donde se discutían cosas, se discute la marcha, el rumbo o la estrategia, pero también se discutía, se nutría lo diario, lo permanente, para que justamente el rumbo no se perdiera, que tuviese una idea y que esa idea se reflejara en el proceso diario de una campaña. Y para mí, eso es el corazón de la estructura. Y después vienen los que son, hoy están muy diseminados, lo que es el aspecto de comunicación, con todo el tema digital. Ha cambiado mucho, eso cumple un rol muy importante. Igual yo respeto mucho el mundo digital, la transformación, creo que la esencia, que el fundamento de la comunicación, sigue siendo el mismo. Sigue siendo lo profundo, el candidato, el proyecto, el rumbo, la definición de hacia dónde vas, y ese tipo de elección, es una elección muy fina. Después lo que la digitalización y todo el equipo de comunicación te da, es la capacidad de explotar lo mejor posible ese desarrollo.

Pregunta.- ¿Cuál es la tarea que desempeña el equipo de comunicación, hoy en día en Presidencia, ¿cuál es el alcance?

Lafluf.- Es difícil, es muy amplio y es, no sé si decirlo personal, es muy de cada proyecto, muy de cada campaña, yo toda mi vida lo que hice fue comunicación. Desde que tengo 15 años, no hice otra cosa que eso. Empecé a trabajar en una campaña política en el año 2004, de rebote. A mí me gusto, o sea, la experiencia que tuve y creo que la clave de todo es que te removiò internamente y que te desafío internamente y eso, si me preguntas hasta dónde llega, eso como todas las cosas en la vida, si algo te remueve, si vos te compenstras y lo tomás como propio, creo que ese efecto ese plus es clave. Bueno, tiene que ver con el candidato, con lo que piensa, yo no podría trabajar con un candidato que no comparta.

Pregunta.- ¿Crees favorable, quien trabaja dentro de la comunicación, tiene que guiarse o seguir ciertos ideales que acompañen a eso, o es favorable que sea más objetivo?

Lafluf.- Yo creo que es personal, hay quienes sostienen que esto es un trabajo profesional y que justamente es al revés, para poder tener la objetividad profesional no hay que tener ningún vínculo emocional.

Pregunta.- Hay una dualidad interesante

Lafluf.- Yo soy de los que piensan que no y además, lo cual no quiere decir que, si mañana se te da la situación y te dicen, yo te quiero contratar, quiero que vos me asesores, bueno, evidentemente implicaría un compromiso mucho más superficial. Yo puedo analizar a alguien y que diga, este es el proyecto, esta es la persona, estas son sus fortalezas, esta es la competencia y decir cómo me paro en esta cancha, yo me pararía así, y hasta ahí punto. O sea, pensar desde el punto de vista de un producto, yo creo que, para involucrarse en una campaña política de un candidato a presidente, tenés que estar metido.

Pregunta.- ¿Los candidatos son productos?

Lafluf.- No, no, yo creo que no. Para nada son productos, eso es mentira para mí, yo no lo tomo así. Es al revés, creo que los candidatos tienen su línea de pensamiento, que tienen su capacidad para poder representar lo que quieren, o sea para poder expresar lo que quieren y creo que la comunicación lo que hace es justamente analizar ese potencial y transformarlo en un mensaje lo más potente posible. Yo no creo en que el producto de la investigación y la coyuntura del electorado pueda perfilar el candidato, no lo creo. Eso se diluye como la nada. Si vos querés un candidato fuerte, tenés que tener la base del candidato, tenés que tener la columna vertebral en sus fortalezas y tratar de defender una estrategia basada en su fortaleza. Es lo mío, es lo bueno y es lo que yo tengo, y sobre eso es muy difícil erosionar una realidad.

Entonces, yo me acuerdo en el 2014, cuando empezamos a trabajar junto con Luis, lo primero que hice fue un día, iba a ser candidato, ya estaba decidido, arrancamos de cero, hoja en blanco y en ese momento, decís, bueno, ¿cómo me voy a parar acá? Más allá de que ya veníamos charlando.

Una anécdota un día dije, vamos a hacer una cosa, tenemos que subir su página web, teníamos que crear el perfil de sus redes sociales, bastante incipiente en el 2014, pero ya estaba. Entonces, dijimos, queremos un material de presentación, a ver, quiero que te presentes, ¿porque sos candidato?, ¿por qué estás acá? ¿Qué es lo que querés? ¿Qué es lo que pensás? o sea, hoja en blanco. Prendí una cámara, lo senté en un taburete y le dije, empezá a hablar. Y ahí fue, y habló, habló, habló y volvimos a grabar, y habló, habló y habló y volvimos a repetir, hasta que terminamos. Estaba agotado. Perfecto, ¿qué quedó de todo eso? Lo primero que nosotros intentamos hacer en una campaña es, cuál es el concepto central, qué es lo que queremos vender en el buen sentido de la palabra, hacia dónde vamos, cuál es el mensaje, el eje. Y eso está adentro, pero bien adentro, pero eso tiene que salir de un conjunto de cosas que las vas creando, tejiendo todo lo que hay ahí en su cabeza, la mayoría de las veces desordenadamente. Y ahí fue que, mirando muchas veces ese material, muchas veces, mirando, mirando, mirando, de repente dije, es esto. Porque me saltó, la cantidad de veces que él reiteraba su espíritu que era positivo, él quería cambiar, romper el paradigma del enfrentamiento y de ganar positivamente, lo repitió, lo repetía naturalmente, en cada una de las grabaciones que tenía, y ahí surgió la marca “Por la positiva”.

Y el primer *claim* de campaña, fué “un gobierno por la positiva”. Lo reflejaba él, mejor que nada. Y me acuerdo que llevamos un diseño con un afiche que era una foto que ya estaba, que la dimos vuelta, porque estaba mal, en blanco y negro con el concepto ese y el tic que era el símbolo que representaba. Me acuerdo que se lo mostramos y dijo, ¡soy yo! Es eso, y ahí es donde vos tenés que el candidato se sentía en su interior profundo reflejado en su campaña, lo cual le daba a él esa fortaleza de poder de difundir un mensaje en el cual se sentía absolutamente cómodo. Y si me preguntas ¿qué tiene que ver?, y sí tiene que ver con su olfato en el electorado, pero como él sentía su campaña en ese momento y la política y lo que la comunicación hizo en ese caso fue, reflejar la profundidad de lo que había en su interior, para que el candidato tuviese una herramienta

potente, potente porque sobre esa base no lo ibas a mover así nomás, y ese es el caso por decírtelo que tiene reflejado todo ese esquema.

Vos me preguntaste si había una dualidad. En el caso de Pancho Vernazza él se ha encargado de decir a los cuatro vientos lo contrario, de que no hay que involucrarse, que tiene que ser una cuestión estrictamente profesional. Yo creo que es resorte de cada uno. Yo me siento mucho más cómodo de hecho casi te diría, no que largue la profesión, no porque me desvincule de mi actividad privada y Luis me dijo, vamos a seguir en esto juntos, y acá estoy. Pero estoy porque lo siento así y trabajo con él hoy en todo lo que es aspecto de comunicación, justamente por lo contrario a establecer un vínculo de carácter profesional.

Pregunta.- ¿Qué implica liderar la comunicación del presidente Lacalle, que implicó y no sólo en la campaña sino también ahora?

Lafluf.- Yo creo que el verdadero líder de la comunicación es él, si me dejás, te diría que trato de ser un ordenador, él es su propio líder de comunicación. A esta altura de la vida nos conocemos mucho, pensamos muy parecido, a veces frente a algunas cosas que pasan espontáneamente estamos los dos expresando las mismas cosas. Tengo una enorme coincidencia, porque pensamos muy parecido y porque además y como se cuál es su potencial y su forma de proceder, a mí me resulta muy cómodo tratar de establecer eso. Ahora, a mí lo que me gusta es que el gobierno en su conjunto refleje ese espíritu. Eso sí es importante. Por lo que pasa en otras organizaciones del Estado, que son los Ministerios, que son las empresas.

Pregunta.- ¿Es como el gran desafío, que sea todo armonioso y en una misma línea?

Lafluf.- Bueno, ahí nos metemos en un tema bien interesante. Fijate, en Presidencia acá, hay en el segundo piso y en el primer piso está esta Comunicación Presidencial, que es el organismo de comunicación de Presidencia. Eso funciona casi como si fuera un medio de comunicación, periodistas, coberturas, siguen al presidente, van, cubren, tienen un portal de noticias, buenos periodistas, escriben, producen información, es bastante numeroso. No sé ahora cuántos hay, pero cuando ingresamos acá eran como 70 personas, yo dije ¡mi Dios! ¿Qué hacen 70 personas acá? Lo cierto es que hay una estructura muy grande, se redujo mucho, mucha gente se fue, obviamente gente que estaba en comisión, obviamente los equipos propios de los gobiernos anteriores, quedó mucha gente y funciona como órgano de comunicación de Presidencia, o sea, del presidente y de la Presidencia. ¿Qué

fue lo que cambió, lo que se agregó? Bueno, en que en realidad el gobierno, que además tiene una característica especial por ser un gobierno de coalición, que no es orgánicamente el reflejo de un partido, como por ejemplo el Frente Amplio, que estaba la Presidencia y el Frente Amplio como órgano partidario. En este caso con mucha más razón decimos aquí es bueno, ¿cómo comunica el gobierno? El gobierno comunica en todo, comunica cuando yo voy a hacer un trámite a la UTE, cuando hay una declaración de un ministro, todo comunica, todo absolutamente. Creo que es importante tratar de entender que la comunicación de todo ese espectro tan amplio debería reflejar un espíritu de gobierno. Estamos muy lejos de lograr esos objetivos, sobre todo porque nos pegó una bofetada, así de entrada la pandemia y ahí todo se puso en modo crisis.

Pregunta.- Igual comunicaron, y eso el público creo que lo agradeció.

Lafluf.- La opinión pública.

Pregunta.- igual hubo una crítica de la opinión que decía que parecía que nos gobernaba una agencia publicitaria. Pero, se informó en todo momento.

Lafluf.- Es que, en una situación siempre pongo un ejemplo, cuando vos venís en un avión, por ejemplo, y el avión se empieza a mover, empieza a tener situaciones complejas, lo peor que te puede pasar es que nadie diga nada. Porque vos te podés imaginar cualquier cosa frente a una situación de estas características, donde lo que vos recibías eran las proyecciones de lo que sucedía en otras partes del mundo y que no sabías donde iba a terminar esto. Y con una situación de pánico metido dentro de tu casa, lo natural, lo lógico, es que el que estaba arriba del puesto de mando, se siente y le diga a la gente qué es lo que está pasando, a rajatabla, y qué se está haciendo, y por dónde vamos. Y ese fue el espíritu, y lo que la gente valoro, sin lugar a dudas valoro, es que había alguien que estaba allí y que no se sentía manejando el barco y haciendo lo que quería, sin dar cuenta de lo que hacía, sino compartiendo permanentemente lo que estaba pasando. Porque en realidad estaba llevando a toda la gente.

Pregunta.- Tanto en campaña, como en este caso que se comunicaba a la población la situación, para la producción del discurso ¿había un equipo trabajando?

Lafluf.- No, no, o sea, son cosas muy distintas. En el caso de la campaña política, o sea, en la producción de la campaña, lo que hay son lineamientos centrales, que lo que tratás es elaborar algunos elementos de comunicación que lo reflejen de la mejor manera. No

encuentro el contenido de los discursos, los discursos son en general, sobre todo en el caso de Luis, son todos espontáneos.

Pregunta.- Invernizzi nos contaba que tenían un equipo que elaboraban, entre periodistas, sociólogos, gente capaz que trabajaba en el discurso, obviamente lo pulían con determinado equipo político que tenía Martínez y por último Daniel lo miraba y pulía, pero había un equipo atrás armando un discurso.

Lafluf.- no, acá no.

Pregunta.- Hace la diferencia el candidato, ¿hay mejores oradores?

Lafluf.- Por supuesto, no solo por el orador. Yo creo también por convicción y seguridad de lo que vos tenes atrás, que lo importante era definir el corazón del mensaje, dónde estaban los mensajes, no el desarrollo del contenido. Si hacia donde apuntaba, ahí sí se discutía mucho, se pensaba mucho, pero después, cuando el juez pitaba en la cancha jugaban los jugadores.

Pregunta.- ¿Crees que los debates políticos en los medios favorecen?

Lafluf.- Sí, sin dudas, aportan, sirven.

Pregunta.- ¿Cómo coordinaron la estrategia del debate?

Lafluf.- nunca nos había pasado, no tenía experiencia en debates, laburamos como bestias. Siempre fuimos muy orgánicos, muy organizados para planificar y para trabajar.

Pregunta.- El éxito está en la organización y la estrategia y seguir lo que se había proyectado?

Lafluf.- La dinámica a veces te cambia, cambia algunos aspectos, el famoso cisne negro, que no lo tenés y aparece. El tema del debate, por ejemplo, nosotros nos organizamos muchísimo, pusimos todos los temas arriba de la mesa, todos los ejes temáticos, programáticos y lo que hicimos, trabajamos en el contenido del debate, durante no sé cuántos días. Primero en armar la base del contenido temático, estaba muy cerca del contenido programático, obviamente. El equipo estaba conformado por Nicolás Martinelli con quien Pablo da Silveira había hecho la estructura del programa de gobierno, en los dos programas, teníamos mucha gimnasia en eso. Y después de que organizamos todos los ejes temáticos, recorríamos cada eje temático, lo discutimos, lo hablamos y quedamos en un documento base, en un documento inicial de cada eje. Y después organizamos reuniones de una hora con cada uno de los equipos técnicos, teníamos una hora o dos horas, no me acuerdo, con cada uno de los equipos.

profundizamos y hablábamos de cada uno de los temas, apuntábamos. Le dimos la oportunidad a cada uno de que trajera su presentación de cómo abordar la temática específica de la cual se trataba, en educación, en seguridad, en economía, en todo. Como que todo el Programa de Gobierno tenía todo eso y después teníamos todo el proceso de discusión con cada uno, donde veíamos hasta dónde ir, qué fortalezas, todo. Llevaba, por ejemplo, arrancamos a las 8 de la mañana y terminamos a las 8 de la noche y nos llevaba 3 o 4 días que generalmente estábamos encerrados en un lugar y ese era nuestro puesto. Hasta que terminamos diseñando un poco lo que era después la estrategia.

A nosotros en los debates nos fue bien. En primer lugar, creo que nos fue bien, porque la estrategia la llevamos para donde nosotros queríamos. Esa estrategia que planificamos después se dio, en la realidad. Por supuesto que los debates son debates, todos juegan, pero considero que estábamos bien preparados para el debate, y no sabés por donde va a salir el candidato. Vos haces un ejercicio, después cuando armas la estrategia.

Pregunta.- ¿Tenían las preguntas?

Lafluf.- No, no. El debate es abierto. tenés una negociación. Los debates se hicieron siempre con una negociación de las partes. Yo lo quiero así, él lo quiere así, y vamos a empezar a negociar, cómo lo queremos, cuántos temas, cuánto tiempo le damos. Los dos fueron distintos, hubieron algunas modificaciones, pero siempre se conformó con una delegación de ellos, en el caso de Martínez, Invernizzi, y estábamos nosotros y estaban los medios que coordinaban el debate. De todo eso, que fue bastante complejo llegar a acuerdos, se estableció una metodología y esa metodología fue la que se llevó adelante.

Después que se establece eso, nosotros armamos la estrategia, con los ejes que se hablaban, que era lo que se discutía, cuánto tiempo había. Tenías una presentación de 4 minutos, sobre determinado tema y después venía el otro y rebatía en tanto y vos rebatías en tanto, y así sucesivamente, para eso pensamos una estrategia. Qué podía decir el otro sobre este tema, teníamos que tener previsto plan A, plan B.

Pregunta.- ¿Cómo vieron ustedes a Martínez?

Lafluf.- Horrible, horrible. En el primer debate el quedó descolocado de entrada, quedó como congelado en la primera parte. Estaba mal de aspecto, muy mal de aspecto. En el segundo estuvo mejor, el vino más agresivo, más preparado, ya tenía una estrategia,

aquello de “Hechos y no palabras”, tenía una estrategia pensada que en el primero no había.

Otra cosa que a nosotros nos funcionó muy bien en el primer debate, que fue una experiencia, no venía de manual, la pensamos. En uno de los estudios del canal, nos dieron un estudio, un estudio grande, lejos, aparte, donde estaban todos los equipos técnicos, los mismos que habían estado en las reuniones estaban ahí. Teníamos unas mesas y de acuerdo al orden del debate, cuando el debate empezaba a establecer la discusión sobre ese eje temático, por ejemplo, se discutía de economía y estaba Azucena con sus dos o tres asesores allí, en una mesa y nosotros de la agencia habíamos puesto un equipo de dos o tres personas, de acuerdo a lo que decía el candidato Martínez, decía tal cosa, nosotros respondíamos en redes sociales, en tiempo real. Todo lo que él decía lo íbamos rebatiendo y lo íbamos subiendo, subiendo, subiendo (...) y era como se jugaba un debate en paralelo. Y eso influyó mucho en la opinión de otros periodistas que estaban afuera del debate. De cómo lo que decía fulano, independientemente de lo que decía el candidato, iba rebatiéndose con datos contundentes, o sea, se presentaba esto por esto, esto por esto.

Pregunta.- ¿A nivel de comunicación no afectó a Lacalle, no lo opacó?

Lafluf.- No, para nada. Él no se enteró.

Pregunta.- Dejaron de atenderlo a él, para atender lo que hacían ustedes, ¿los medios no dejaron de atender el debate para seguirlos a ustedes?

Lafluf.- No, porque estaban en complemento. En realidad, lo que sucedía era que apoyaba lo que el candidato decía. Vos tenés que resumir, sumar datos a lo que planteaba el candidato. Eso fue una experiencia maravillosa, porque la dinámica dentro de ese estudio, no sabes lo que fue. Era una maquinaria impresionante, volaba.

Pregunta.- ¿Eso lo hizo Martínez?

Lafluf.- No, creo que no.

Pregunta.- Y en la segunda ellos?

Lafluf.- En la segunda, se prepararon mejor. En la segunda hicieron algunas otras cosas, ahora no recuerdo.

Pregunta.- ¿Ustedes volvieron a hacer lo mismo?

Lafluf.- Si, sí. hicimos lo mismo. Lo único fue que lo tuvimos que hacer a distancia, era horrible, pero no importa. Para mí fue una experiencia brutal. Porque no se dejó un solo elemento al azar. Y yo creo que eso se notó, se notó bastante. en el segundo, ellos

acomodaron bastante más el cuerpo, Martínez estaba mejor de aspecto, estaba mal en el primero.

Pregunta.- Juega mucho el cansancio del candidato, las campañas son muy largas.

Lafluf.- Ahí partís de la base que (...) para mí es un candidato que no tenía ese plus.

Pregunta.- ¿Qué opinas de la frase “tengo un buen presidente, pero un mal candidato” dicho por Invernizzi?

Lafluf.- Yo creo que si tenés un mal candidato, es difícil tener un buen presidente.

Pregunta.- ¿Qué puntos fuertes en la campaña dijiste, esto fue un buen golpe de comunicación?

Lafluf.- Si, hubo un punto de inflexión que para mí fue, veníamos medido, medido, medido, y que después del segundo debate, cuando él mete el concepto “Hechos y no palabras”, sacamos un spot que fue ese del vals, el del Danubio Azul, con todas las obras fracasadas del gobierno y además le usamos el concepto “hechos y no palabras” y eso fue explosivo.

Pregunta.- Ese fue uno.

Lafluf.- Ese para mí fue el punto de inflexión, no tengo la menor duda. Aparte, lo sentí, esto se dió vuelta, ya no lo revierte, ahí perdieron pie y quisieron contestar y no había forma de levantarlo, porque además tuvo el impacto visual, por más argumentos que tengas, querés explicar que bueno, que sí, pero que en realidad. Pero contra el impacto visual, no hay cómo arreglarlo.

Pregunta.- No tuviste miedo que esa de la positiva, con este impacto del spot que ibas a mostrar todas las cosas malas que (...).

Lafluf.- Nunca le tuve miedo, jamás, porque a nosotros nos cobraron cuando perdió en el 2014. El tema fue que tenía que dejar la positiva y agarrar el fierro. Pero estoy recontra convencido, pero recontra convencido, que agarrar el fierro era desdibujarse por completo y volver 10 años para atrás, y confirmar que efectivamente el candidato era la misma cosa que lo de siempre. No solo eso, sino que en el 2014 lo que pasó fue que agarraste un candidato con un 2% de popularidad y terminaste en un balotaje, dejando por el camino a la campaña de Larrañaga que era el candidato puesto, a Pedro Bordaberry que venía con todo un bagaje de cosas y este otro que salía de La Tahona y una tabla de surf y decían que este loco en la puta vida iba a poder ser presidente.

Pregunta.- ¿Consideras que hubo que trabajar en cambiar la imagen, con la visión negativa de Luis? Hubo un cambio de cierto sector de la población que estaba indeciso o disconforme, pero tenía una opinión formada de Luis y ustedes lograron romper con eso, esa imagen de la Tahona, cosas negativas.

Lafluf.- Si, el famoso estigma, yo creo que lo más valioso, lo más potente de toda esa situación, fue transparentar la realidad, mostrarse como sos. La verdad, la transparencia, así soy, son elementos que en un gobernante prevalecen incluso frente a situaciones adversas.

Sin ir más lejos lo que acaba de pasar con este problema de Astesiano, es decir voy a dar la cara y voy a decir lo que pasó. Lo voy a contar, como quien le cuenta a un amigo cuál es la historia. Y me voy a exponer a que me pregunten lo que quieren, no voy a esconder. Te dan palo como en la llamada, pero en el fondo hay una segunda capa de capilaridad que (...) este tipo no me miente, es genuino. y yo de última, porque nadie es perfecto voy a hacer valer lo que en el fondo me parece que es más concluyente desde el punto de vista de una elección.

Y todo ese proceso de apertura y decir acá estoy, soy como soy, en los libros estos que salieron publicadas toda la historia personal, de sus experiencias con la droga y todo eso. Y mucha gente decía que estaba loco, que se iba a enterrar de cabeza y las cosas se fueron acomodando y creo que lo que prevaleció fue ese contacto genuino. No había nada más genuino de alguien que estaba convencido de que podía hacer algo mejor, que tenía un proyecto, una idea para llevar para adelante. Y eso lo transmitía y nosotros decíamos, mientras este tipo salga a la calle y la gente no lo deje caminar porque se quiera sacar una *selfie*, es que la magia está. Y el tipo contagia, tiene esa magia, por eso yo no creo en los candidatos que no tienen ese plus.

Pregunta.- Entonces no cree que se pueda construir un candidato, como un Collor de Melo, que en 6 meses lo llevó a la presidencia de la república

Lafluf.- Yo no quiero decir que no. Lo que quiero decir, también depende de las circunstancias.

Pregunta.- ¿Los comunicadores no hacen magia?

Lafluf.- No, yo creo que los comunicadores pueden hacer que el candidato sea lo mejor posible, pero imposible no depende del comunicador sino del candidato.

Pregunta.- Cuando pensás en las estrategias, ¿pensaste en segmentar o micro segmentar el mensaje? A veces desde la semiótica se decía que se segmenta el mensaje, por ejemplo, al votante que lo hace por primera vez.

Lafluf.- A mí me divierte mucho escuchar a los semióticos hablando de lo que yo pienso. (risas)

Pregunta.- El Espectador lo hacía mucho

Lafluf.- Hay un mensaje, que es el mensaje central, el corazón de la campaña, que ese es para todos. Vos no podés tener una línea, justamente el arte es cuando vos encontras un centro, que ese centro sea lo más abarcativo y potente posible, que recoja el espíritu de un proyecto. para nosotros fue un desafío bastante grande, salir en la campaña de 2019 encontrar el eje de esa campaña después de haber salido de la positiva.

Pregunta.- ¿Cuál fue ese eje?

Lafluf.- Lo buscamos mucho, lo que pasa que después se mantuvo y que fue adaptándose a distintas realidades porque había un proyecto. En realidad, lo que hubo atrás fue un proyecto político, de alta política, que fue la construcción de todo el proceso de la coalición de gobierno, y lo hubo desde el primer día, porque antes de empezar la interna estaba delineada la estrategia hasta llegar al día del balotaje. No era que estabas adivinando, tenía trazada una ruta.

Eso es tener una estrategia política con un concepto fuertísimo. Cuando nos paramos arriba del desafío de cómo nos ponemos ahora después de la mochila que traemos con respecto al tema de la positiva y, además, no vamos a contradecirnos, porque no vamos a decir ahora no somos más por la positiva, ni vamos a dejar de ser en esa trazabilidad.

El primer concepto que planteamos fue “un gobierno para evolucionar”, porque en el concepto de la evolución estaba planteado un desafío que era que el cambio tenía dos lecturas: cuando vos querés cambiar, o sea, el Frente Amplio iba a defender lo conquistado, que fue lo que hizo, y si vos querés cambiar eso, perdés lo otro. Y ahí, hubo una línea fina de transitar, un camino, donde en el discurso ese concepto que decía “vamos a cambiar lo que está mal”, “vamos a mantener lo que está bien” y “vamos a tratar de hacer lo que nunca se hizo”, estaba ese concepto de evolución. De hecho, hicimos un testeo con *focus group* para saber qué leía la gente de los conceptos de cambio y de los conceptos de evolución. Y el trabajo fue absolutamente contundente, se veía como algo

positivo. El 80% sentía que evolucionar, o sea, el concepto de evolucionar, generaba una especie de “yo no voy a barrer con lo que hiciste”, voy a mejorar lo que hiciste. Y el concepto de cambio era quebrar y creo que ese primer concepto, fue un gran concepto. Y después, fue evolucionando, siempre se mantuvo, pero fue incorporando otros como el concepto “lo que nos une”, que fue una gran apuesta a generar el clima necesario para poder llegar al día de octubre, que nos permitió el mismo día tener un mensaje pronto.

Hubo algunos hitos bastante claves como cuando llegamos a la interna ya teníamos el mensaje con la candidata que era Beatriz (Argimón). Cuando terminó en octubre la campaña nacional, ya teníamos la campaña del balotaje.

Luis Lacalle Pou (@LuisLacallePou) (3 de diciembre de 2018). *Luis: un gobierno para evolucionar.* Conocé la historia. X.

<https://x.com/luislacallepou/status/1069646995495837696>



Nota. 180 (6 de diciembre de 2018). *Lacalle Pou ahora es “Luis”* [fotografía].

https://180.com.uy/articulo/77309_lacalle-pou-ahora-es-luis



Nota. Luis Lacalle Pou (@LuisLacallePou) (29 de julio de 2019). *Arranca una nueva etapa de la campaña; una campaña que nos encuentra trabajando en equipo, concentrados en buscar las coincidencias entre los uruguayos #esahora #loquenosune.*

X. <https://x.com/luislacallepou/status/1155939571508469760>

<https://www.youtube.com/watch?v=t340itGdB-k> Spot publicitario “Es ahora” Youtube de Luis Lacalle Pou

Lafluf.- El otro gran elemento que se incorporó fue “Es ahora”, esa sensación de que es el momento, es el momento justo y que fue ese “Es ahora” todo el proceso de la campaña nacional y cuando llegó el balotaje, toda la coalición, que se formó la coalición lo dimos vuelta y le pusimos “Ahora sí”, es como una secuencia.

Pregunta.- Una secuencia de momentos claves.

Lafluf.- Sí, exactamente. Lo digo, una virtud que tuvo el proceso de la campaña fue entender bien los momentos, comunicar lo que el momento te pedía, leer la realidad. De hecho lo que nos pasó fue que teníamos un spot que no lo pusimos al aire, estaba buenísimo y no lo pusimos, dijimos esto ahora no va a andar, queda raro, y más adelante lo usamos y fue explosivo.

Pregunta.- Eso se llama inteligencia comunicacional, entendieron los momentos. Con el diario del lunes, ¿qué cambiarías de la campaña?

Lafluf.- Pah, es un aspecto bien interesante, lo que nosotros hicimos es la campaña vivencial, casi en tiempo real. Porque uno de los factores más importantes que tenía la campaña era lo que pasaba en territorio; todos los días había un recorrido. Se recorrió el país de arriba a abajo y cada vez era más grande, más grande. Y la campaña era vivencial. Vos estabas en un acto, en cualquier lugar donde fueras y había energía, había eso que es intransferible del contacto humano. Y uno de los desafíos más importantes que a nosotros nos aportó mucho, tanto para transmitir eso vivencial a nivel de toda la campaña y para vivir el día a día, es la campaña. La campaña es como una energía que va cambiando, la agenda va cambiando de temas y lo que hoy está, dentro de una semana no tiene valor, porque es día a día, son los títulos, lo que está pasando. La campaña territorial se fue reflejando en las redes sociales.

En el 2019 nosotros teníamos una organización en la que grabábamos lo que pasaba en los discursos centrales del candidato y grabábamos lo que había en la gente, lo

que pasaba, lo de atrás de escena. Y me acuerdo que todas las noches, yo recibía a las 11 o a las 12 de la noche el discurso grabado de Luis, me mandaban el discurso, de hecho a veces eran 3 pueblos, tres discursos, los escuchaba, elegía, iba marcando el hilo conductor, me quedaba con el contenido de un minuto, se lo pasaba al equipo de edición, lo vestían con las imágenes que había del evento, porque transmitían lo que pasaba ahí, no era sólo la imagen y mostrabas. Eso fue todos los días, todos los días. Ahora no me acuerdo el número, pero fue algo así como ciento y pico de spots. y que, al otro día a la mañana, a las 10 de la mañana estaban levantados en las redes y se difundía, y se promovía, eso era un laburo.

Vos me preguntas cuánto aportó eso, yo no sé. Lo único que te puedo asegurar es que era bueno. Era bueno, porque hacía que la campaña fuera compartida. Con esto ves lo importante que es que el candidato sea el corazón de la campaña. Cuando Luis es electo presidente, que fue cuando Martínez reconoció que había perdido, dos semanas después, me acuerdo que yo estaba con él en la sede y vinimos acá al Victoria Plaza, lo traje yo, tenía una reunión con el presidente de Costa Rica que estaba acá, subió y lo que estaba previsto era un acto en Kibón, de tarde a las 7 de la tarde, era un acto. Entramos acá, yo me quede afuera, estaban todos los periodistas, se entrevistó con el presidente, estuvo hora y media. Se vino una tormenta en ese momento que se caía el mundo, me llama Martínez y me dice, tengo que cancelar, me dicen que no se puede hacer por todo el tema eléctrico, las pantallas led que explotan, que lo tenemos que cancelar, que no lo podemos hacer, y se venía el mundo abajo, literal. Y bueno, ok. Pasa media hora baja Luis, y en el momento que baja se entrevista con toda la prensa abajo, y dice, yo me voy para el acto. No, no, se canceló. ¿Cómo se canceló? Si, anunciaron que se canceló. Vos mirabas y el sol había salido. se subió al auto y estaba de atar. como cancelaron!!!! Cancelamos porque había que cancelar, nos dijeron que no se podía hacer. No, ¡cómo vas a cancelar! ¡Mira el sol que hay! No había Dios que lo hiciera entender, y nos fuimos y ya cuando nos íbamos por la rambla, una caravana de gente, no podíamos acercarnos. Yo hablaba con Fernando que era el encargado de toda la logística y me dice: acá la gente se está yendo. La gente subió a la rambla de Kibón y se había hecho una caravana natural. Y me dice: yo tengo que ir, yo tengo que ir. Entramos por atrás, por el lado que está el Puertito, nos metimos por ahí, abrí la puerta y estaba toda la gente de espalda, arriba. Y este arrancó solo, dejó el saco en el auto y arrancó. Eran las 11 de la noche, desde la 7 de la tarde,

abrazando gente y sacando fotos, yo no te puedo decir, porque es intransferible, estaba hecho paté, pero estaba feliz. Ese contacto, eso es intransferible, no lo inventas.

Pregunta.- Él es más fuerte en el mano a mano que cuando le habla a la masa de gente, es más fuerte en la cercanía?

Lafluf.- Ese plus no lo podés inventar, vos podés tener un candidato, podés ganar y ser presidente y hacer una buena presidencia, todo bárbaro. Ese plus es de fábrica. yo creo que eso es muy difícil cuando vos tenés y yo creo que en este caso pasó, cuando vos tenés dos candidatos, uno que tiene ese fuego, y el otro que no, es muy difícil.

“Ese plus, es de fábrica” Roberto Lafluf

Pregunta.- ¿Qué errores le viste a la campaña de Martínez, especialmente comunicacionales?

Lafluf.- No me acuerdo, seguramente hubieron unos cuantos problemas.

Un error político muy grande, me estoy metiendo en política, es el tema de la designación de la vicepresidenta. Para mí fue un error político garrafal, pero creo que el principal problema fue justamente, el haber querido construir alrededor del candidato, una imagen y un candidato que no estaba reflejado en su propio interior. Creo que ahí parte la base de todo. Porque quieras o no, una campaña exprime de tal manera, que en un momento se nota. No hay forma de sostener una imagen que no refleje lo que está en el interior. Pasó en aquella entrevista de Santo y Seña. Cuando el loco se quería ir, se quería ir, quería salir corriendo de ahí. Y en un momento se notaba que quería salir corriendo de la campaña, no quería hacer más nada. De hecho, terminó la campaña y desapareció.

(<https://www.youtube.com/watch?v=TBNd11IUo0g> material extraído del canal *Youtube* de Santo y Seña).

Lafluf.- Y lo otro, que también reflejó esa impotencia, fue cuando en el balotaje salió como Tarzán, eso terminó de arruinarlo. Fue una expresión de impotencia. Yo creo que fue un error haber construido la base de un relato sobre un candidato que no tenía esa condición. Si me decis cual fue el error central, fue este. Errores coyunturales puede haber decenas, todos los candidatos en una campaña cometen errores.

Pregunta.- Apostaron como impulso a la militancia de los jóvenes? ¿Aumentó mucho la militancia de los jóvenes en el Partido Nacional, a eso apostaron?

Lafluf.- Sí, claramente. Hay una estructura partidaria que viene creciendo y se está consolidando. Lo que pasa que creo que ellos también han luchado con un estigma fuerte, que es: “ser joven y no ser de izquierda o del frente”.

Pregunta.- ¿Luis rompió con eso?

Lafluf.- Claro, yo creo que, por primera vez, bueno, en ese acto que por primera vez se hizo, en Kibón, que fue impresionante, en ese acto lo que pasó fue que la gente se sacó las ganas. Ahí quedó reflejado, para mí fue la prueba más profunda, que la gente tenía ganas de expresarse. No lo hacía porque tenía ese freno que lo contenía, porque nadie se animaba. Porque decir que estás acompañando un candidato, ahí había gente que nunca había ido a un acto.

Pregunta.- Entendemos que el Frente Amplio tiene una militancia que hace ruido, que los demás partidos no son capaces de expresar sus opiniones.

Lafluf.- Ellos vienen de un proceso de legitimación, estaba bien visto, y nosotros éramos lo contrario, estaba mal visto. En un grupo de gente joven, eras como un bicho raro.

Pregunta.- Luis hace un cambio de paradigma de ser de tal o cual. Lo dijo Invernizzi, ya no es malo ser blanco, decirlo a viva voz y poner una bandera en tu casa. ¿Eso genera opinión pública o todavía está en proceso de transición?

Lafluf.- Comparto cien por ciento. No solo eso, sino, además hay cosas que pasan por ejemplo, el gran proceso de legitimación no termina en la campaña, empieza con el gobierno, cuando ejerce la Presidencia y adopta todo lo que hace y se muestra tal como es. Eso fue un shock, porque fue más de lo que se esperaba, para propios y ajenos. Ese impacto dejó al Frente Amplio congelado. Es más, cada vez que salía a atacar, retrocedía. Lo que hicieron durante la pandemia, todo lo que se hizo con las muertes evitables, las vacunas, los caceroleos, los paros, cada cosa, en realidad era peor, era como la necesidad de atacar, atacar y atacar a algo que era impenetrable.

Eso generó una especie de contención reprimida, buena parte de la izquierda a este loco no sabían por dónde iban. El primer gran efecto fue haber juntado las firmas. Cuando juntaron las firmas en el referéndum, fue una explosión, lo gritaron como haber ganado el campeonato del mundo. Y eso era como una contención de necesidad, de buscarle por dónde perjudicar la imagen. Y lo segundo, es ahora. Lo de ahora es, ¡pah lo matamos! es cierto que lograron un impacto con esto, y es la primera vez que lo afecta directamente. Es como que hay una enorme represión interna y lo que sucede es que

cuando le sueltan la represión, salen como descarriados, que fue lo que pasó en dos situaciones: en el referéndum y ahora. Y eso pasa porque es como que todo el argumento que se tejió en base a una imagen de una persona, que no podía ser presidente, todo ese estigma, proliferado e instalado, se vio hecho paté. Cualquier cosa que se parezca a que sea un fracaso, salta como un resorte incontrolable. Ese es un factor. Creo que con otro presidente no pasa eso. Lo que pasa que viene de toda la cuenta impaga que hay ahí atrás y que en algún lugar la tengo que tratar de cobrar. Creo que es el factor que desencadena.

Creo que el hecho más importante es que en la campaña el candidato reflejó lo que era e hizo un enorme trabajo político; lo reflejó muy bien, contra un candidato que no tenía y que creo que equivocaron la base, que es vender un producto que en el fondo no era. Y, después, en el gobierno eso se multiplicó mucho más. Se legitimó mucho más. La persona, esa capacidad de liderazgo político es un tema que depende fundamentalmente del candidato. Una cosa que para mí es bien importante es que nunca en la campaña ni en el gobierno se apartó de lo que piensa. Y esa es la fortaleza que te alimenta, nunca lo hizo, nunca por situaciones coyunturales. Te dicen, vamos a cambiar acá, porque la mano viene acá, y mantenerte en una línea de pensamiento en base a tu convicción, te puede costar caro en el camino, te pueden putear porque le sacaste la caja dura a los cigarros, pero si estás convencido de que lo que hiciste, lo hiciste bien y no perjudicas a nadie, que lo haces por algo que bueno, al final la persona que defiende su convicción y lo hace legítimamente y no te miente. La legitimidad y la transparencia paga, la cuenta es larga, pero el balance es siempre positivo. no hay nada más potente que un candidato auténtico.

“NO HAY NADA MÁS POTENTE QUE UN CANDIDATO AUTÉNTICO”. Roberto Lafluf

ANEXO III. Entrevista a Claudio Invernizzi

Nacido el 2 de enero de 1957, Claudio Invernizzi es Publicista, periodista y escritor uruguayo. Ejerció como creativo de *Viceversa/ Young & Rubicam* y fue galardonado en varios eventos publicitarios: en Nueva York, en el Festival Iberoamericano de la Publicidad y en los Cilo Awards. Desempeñó el rol de director de canal 5, Televisión Nacional del Uruguay. Integrante del equipo de comunicación de la campaña 2019 de Daniel Martínez.

Claudio Invernizzi, comunicación personal, 4 de octubre de 2022.

Invernizzi.- Respecto a los comunicadores, comunicadores políticos, prefiero tener hoy un paraguas mucho más genérico que es el de “comunicador o comunicadora”, porque estamos atravesando una verdadera revolución científico tecnológica en cuanto a la comunicación. Y eso no solamente incide sobre la comunicación política, sino que incide sobre cualquier acto comunicacional. La prensa, la publicidad, la comunicación institucional, las relaciones institucionales, han puesto de manifiesto un cambio sustancial, que es la transversalidad de la comunicación donde hay millones de actores, emisores y millones de actores receptores. No se rompe la verticalidad donde diez comunicaban y un millón recibían lo que se comunicaba, o a lo sumo replicaban o comunicaban como emisores esos ambientes más cercanos.

Todo eso cambió en función de la revolución científico-tecnológica. Para mí es igual de significativo que el modelo de la imprenta, cuando la imprenta irrumpe en la perspectiva histórica. Por la transversalidad, por el vínculo, por la relación que tiene con el tiempo, por el aceleramiento y por la exigencia de reflejos que le plantea al comunicador, hoy no hay tiempo casi de reflexión, todos los tiempos son de ejecución. Hay una mecánica que exige, si vamos al tema estrictamente político que va exigiendo la agenda, va obligando a dar respuesta. Pero, además, hay otro tema que es que la comunicación en política, cuando se está trabajando con candidatos es todo, no hay nada que pase por fuera de la comunicación y, cada vez más, la comunicación es la propia política.

A mi me gusta insistir que no fue un comunicador o una persona del marketing político que inventó que los candidatos les den besos a los niños. Eso fueron los propios políticos.

Hay un primer actor o actriz en todo esto que son los propios candidatos quienes gestionan su propia comunicación a partir del comportamiento que tienen, frente a las exigencias de una campaña.

Yo trabajé en campañas sociales, campañas políticas, de bien público, en muchas cosas. En campañas presidenciales trabajé en dos: en una ganamos bien y en la otra marchamos bien de bien. Yo no soy una persona formada en el marketing político, soy una persona que toda su vida vivió cerca de la política porque era militante, en fin, estuve signado por haber estado preso durante cuatro años por haber pintado un muro, ya desde ahí con 18 años mi espíritu comunicador estaba presente, sólo que las consecuencias eran más graves. Pero bueno, desde entonces quedé muy cerca de la comunicación.

Fui periodista mientras ejercía el periodismo, cuando dejé de hacerlo full time dejé de considerarme periodista y me dediqué a la publicidad. Trabajé durante cuarenta años y sigo trabajando en publicidad y allí fue donde crecí, donde me desarrollé –soy un apasionado de la publicidad– y donde saqué los insumos y herramientas para agregarle a todos esos procesos estratégicos para productos que no hablan desde la góndola, para agregarles plataformas políticas e ideológicas a campañas presidenciales con productos que hablan desde los estrados, lo cual hace la vida mucho más difícil para un comunicador ¿no?

Pregunta.- Hay una pequeña discusión ya que a veces dicen que el político no es un producto.

Invernizzi.- Lo que pasa es que hay cierta inmoralidad en decir que un candidato es un producto. Hay cierta inmoralidad, porque el político no es una cosa que se vaya a consumir, es una persona a la cual se le deposita la confianza de la ciudadanía para gobernar un país, para legislar.

Lo que sí creo es que hay herramientas de análisis y de comunicación que se usan en ambas partes de la misma manera, es decir, hay singles, logotipos, fotos, es decir, las herramientas en el proceso que te llevan a esto se manejan de manera similar. Yo no te diría que trabajé con más responsabilidad para una cosa que para otra; yo cuando trabajo en publicidad soy responsable, creativo, trato de volcar todo lo que esté a mi alcance para que el producto pueda ser exitoso, aunque el final del éxito para mí es haber tenido una

buena idea. Eso es en la publicidad, pero en el caso de acá –no pongo una neurona más–, pero sí siento en el hígado y los pulmones, en los intestinos, en el cerebro, la presión y la responsabilidad.

Además, yo he hecho campañas siempre, en mi caso, para el Frente Amplio. Nunca hice para nadie más –incluso me habían ofrecido en algunos momentos–, porque no soy una persona emergida del marketing político, no me siento capaz de tomar en las manos una campaña de un candidato o de un partido o sector en el cual yo no deposite la confianza política. La gente que trabaja en el marketing político puede hacerlo y en los hechos lo hacen, trabajan para gente diversa y está muy bien (...). Lo mío es más una cuestión visceral, más pasional, es poco profesional porque en los hechos mi actuación a la comunicación política es una consecuencia de una profesión y no una profesión en sí misma y una consecuencia de vida también.

Hoy no existe nada, nada, en el mundo que no requiera comunicación y para eso hay gente que es profesional y hay quienes no lo son. Cuando digo nada, me refiero al restaurante de la esquina, es decir, la construcción, el manejo de las redes a veces es casero (...), a veces es casero y muy bueno, porque se descubre un talento que no se sabía que estaba allí. Hoy el mundo se ha poblado de comunicadores, hay millones de comunicadores y después están digamos los comunicadores profesionales que son los que trabajan a largo plazo, los que manejan estrategia con disciplina.

Dos de mis hijos estudian comunicación, hablo mucho el tema con ellos y fijate que curiosidad, estamos frente a un mundo que pareciera estar superpoblado de comunicadores, pero al mismo tiempo cuando uno mira las oportunidades que generan las plataformas uno puede pensar cuantos más comunicadores se necesitan. Es cuestión de empuje, suerte, todas las cosas que han sucedido y que suceden cuando se elige una opción profesional en la vida, inciden muchos factores. Pero uno de los elementos más importantes es que hoy una persona sola con un buen manejo de herramientas, razonamiento, estrategia, capaz con un buen nivel de diseño, capaz hasta con cierto instinto musical, puede sentarse a hacer una campaña desde su casa. Porque hoy la democratización de las herramientas ha hecho eso.

Cuando fui presidente de AUDAP, que es la Asociación Uruguaya de Agencia de Publicidad, tenía 30 socios. Quince años antes de que yo fuera el presidente tenía 97 socios. ¿Qué pasó? ¿Se terminó la publicidad? No, hay distintas agencias, tecnológicas, pero en realidad lo que sucedió es que las viejas estructuras de las agencias están como en un camino de reconstrucción que seguirán y terminarán resultando algo totalmente novedoso o terminarán siendo agencias de dos o tres personas o sistemas de comunicación que van a ir a buscar talentos a distintos lugares. Estamos frente a un proceso formidablemente revolucionario para la comunicación. Y eso es muy atractivo y ni que hablar, en el tema de la comunicación política.

Yo creo que, para ser generoso, no he sido jefe de ninguna de las dos campañas, porque renuncié a la jefatura, justamente por lo que les dije antes, es decir, un jefe de campaña tiene que ser una persona con una impronta política bastante menos ingenua que la mía. Y a nivel de comunicación, tener un vínculo con el candidato que realmente ejercite el poder sobre gente que tiene por lo general una autoestima elevada porque si no, no podrían ser candidatos. Y yo no quería eso. Tuve dos campañas muy diferentes porque la primera si bien me replegué de la jefatura, tuve una actividad permanente y en la segunda si bien integraba el comando electoral e hice cosas para la campaña, mis niveles de incidencia eran muy relativos. Ahora les explico por qué.

Me acuerdo que un par de veces en las cuales nos reunimos con el equipo de campaña de Lacalle, Nicolas Martinez me decía “dale flaco vos sos el que manda”, y le respondí “te juro que no mando nada, soy el que menos manda”.

Hay dos cosas que se diferenciaron en la campaña anterior: la disciplina de un comando, la acción de un comando, un candidato con esgrima verbal bastante excepcional, un candidato que había crecido, que se había formado para esta campaña, que había atravesado otras campañas y eso le había dado una formación extraordinaria para enfrentar la campaña, que entendió el juego de la comunicación, como me decía Lafluf “hay cosas que suceden y que es él mismo que las está planteando, yo me tiro de los pelos y al final tenía razón él”, y eso pasa porque él que es candidato es un ser incentivo que sabe. Y por el otro lado nosotros teníamos diez comandos, hasta lo que yo llamaba comandos satelitales, gente que andaba en la vuelta del candidato y que lo

asesoraba en contra de lo que vos le estabas diciendo. Entonces por un lado un candidato en el que su oralidad no era —esto siendo muy cuidadoso—, su oralidad no era su punto fuerte, digamos la manera en que él verbaliza. Un candidato que se cansa rápido, siempre volvía a los espacios autorreferenciales. Como le dije en marzo, antes de las elecciones, “ya me di cuenta que no vas a ser un buen candidato, pero bueno, confío que vas a ser un buen presidente”. Realmente estaba fallando en la verbalización, en algo clave, y al mismo tiempo vos tenés otras situaciones. Es mucho más amplio esto, pero vamos a pensar esto en el Partido Nacional y en el Frente Amplio, que fueron los que después llegaron al ballottage. El ordenamiento y disciplinamiento del Partido Nacional es mucho más fácil, vos tiras una consigna visual de identidad visual y se replica; en el Frente Amplio no es solamente la consigna visual que vos tirás, sino que son los distintos sectores del Frente Amplio, que tienen su propia identidad visual.

Pregunta.- ¿Y ahí no había una orden que fueran todos Frente Amplio?

Invernizzi.- Imposible. Es imposible porque los sectores son —y creo que es parte de la esencia del Frente Amplio, no me quejo de esto—, los sectores juegan partidos que son de ellos mismos, que con eso alimentan al Frente Amplio. Incluso creo que la contradicción interna del Frente Amplio alimenta al Frente Amplio, pero con cierta disciplina, pero lo alimenta.

Ahora, el carnaval visual es incontenible. Vos hacés un manual de marca, un gran “book” para la utilización de las cosas y llegas hasta un punto que es inevitable que cada sector haga su propio planteo. Entonces, más allá de las propuestas, prefiero ahorrarme el tema estrictamente político para hablar de las propuestas comunicacionales.

Pregunta.- ¿Tú consideras que la campaña de Lacalle usó eso sabiendo que tenían esos conflictos, que había ruido en la comunicación?

Invernizzi.- Siempre en una campaña se usan los ruidos que pueda haber del otro lado, porque es la dinámica que te exige una campaña. Pero creo que ellos lo hicieron, nerviosos, pero la hicieron tranquilos, la hicieron a paso de victoria, tanto que la segunda vuelta fue una sorpresa porque en un momento incluso iba un punto arriba el Frente Amplio y la coalición un punto abajo y después empató y terminó en una diferencia que era impensada para todos. Pero lo hicieron a paso de victoria, con cierta tranquilidad lo

cual, desde nuestra perspectiva, lo podría haber hecho incurrir en errores, porque las campañas no se ganan hasta que se ganaron, que bueno no hubo. Sí hubo errores de este lado, errores garrafales. No viene al caso por qué fueron esos errores, pero uno de ellos fue la elección de la Vicepresidencia, no por la elección, no por quién fue la vicepresidenta, sino por el procedimiento. Fue un regalo hecho en bandeja para el Partido Nacional.

Después, algunas torpezas –podría señalar varias–, no tanto torpezas de procedimiento sino acciones de campaña que se transforman en el acto de comunicación. Gucci, por ejemplo. Yo creo que ahí pagamos el precio de cierta tontería, de cierta condición humana del candidato. Varias de las personas que estábamos en el comando no queríamos que fuera a decirle al Gucci que se tenía que bajar, en todo caso que llamara por teléfono, que llamara su secretaria o que su secretario llamara al sector o que él llamara al sector, pero no ir. Y él dijo, “estas cosas yo las tengo que plantear de frente, yo no le puedo decir a alguien que se va a bajar sin mirarle la cara, a los ojos, a explicarle por qué”. El resultado estuvo a la vista. Me pidió que lo acompañara y al chileno otro compañero que estaba en el comando. Y yo, que estaba totalmente en contra de que fuera, lo acompañé porque sentí en ese momento que era mi deber hacerlo y además me dí cuenta en la mitad de la reunión que nos estaban grabando. Ponele yo estaba en la otra punta y quien era la pareja de Gucci, en un momento hay un teléfono que estaba allá, cae un WhatsApp ella se levanta mira el WhatsApp y vuelve a dejarlo en el mismo lugar. Entonces, en ese momento, yo pensé ¿qué hago? Porque si nos están grabando no sé cómo va a reaccionar Daniel, le tiró una jarra de agua arriba del celular, pero como no se había dicho, porque no se dijo nada, nada que pudiera alterar las cosas, cuando salimos le dije “nos grabaron todo, pero tranqui porque no hay nada”. De hecho, Gucci nunca mostró la grabación porque Gucci estuvo insistiendo en todo momento diciendo “y bueno, ahora yo voy a perder actuaciones y esto quién me lo paga”. Y nadie le ofreció nada. Él estaba esperando que le dijera bueno, cuánto es, pero nadie le dijo nada. Al contrario, fue una discusión que, en algunas cosas, lo entendí a Gucci, le di la razón. Yo venía de una operación que me habían sacado la mitad del sistema digestivo, me sacaron el duodeno, un pedazo de páncreas, y esto fue una cosa que miraba y no podía creer, qué estoy haciendo yo en boca de este tipo, que hago acá.

Bueno tuve un proceso digamos intenso, en algunos momentos me fui y dije ya no, me venían a buscar y volví, al fin de cuentas soy responsable y terminamos en lugares donde necesariamente no queremos estar. Me peleé con algunas feministas, fíjate políticamente lo que es. Vino Mario Riordia, que es un capo que estuvo asesorando en un momento, y le dice “tú no vas y además déjalo que se quede”. Porque un comunicador en marketing político ¿qué le va a decir? Le va a decir que por las feministas va a perder dos mil votos y con Gucci trabajando en los barrios más carenciados va a ganar 15 mil, es negocio quedarte con Gucci y ya está. Y yo lo pensaba todo el tiempo se lo llegue a decir a Gucci “sabés qué pasa, la decisión que está tomando Daniel es una decisión de carácter principista, no es político, él se está haciendo un harakiri con esto, si me escuchan mis compañeras feministas me matan, pero es la verdad y no hay forma de que vuelva para atrás sobre este asunto”. Él decía que lo había sobreseído la justicia, es verdad, yo estuve acá mismo con el abogado de él y fueron días terribles, hubo torpezas.

Y después la exposición que Daniel tuvo, yo decía, no lo saquen más que no vaya a los programas que no hable, que vaya una vez y lo preparamos y que no vaya más. Y palo, palo, palo, yendo a los programas.

Pregunta.- ¿El debate le jugó en contra?

Invernizzi.- No. No. El debate no. Hubo gente que le tenía confianza para el debate, fue una cosa muy discutida, pero él creo que, desde el primer momento, aceptó. Si no me equivoco dijo hay que ir y hay que debatir y fue. El tema del debate, en el caso de él, sabes que el debate no incide en la vuelta electoral, no tiene un movimiento pronunciado. Pero en el caso de él, creo que aceleró algunos distanciamientos que ya estaban establecidos. Sobre todo, algo de capas medias, donde había una disputa de territorio creo que estimuló algo.

Ahora, en ese debate, él tenía cosas para decir que no quiso decir porque no sabía si las podía cumplir. En un momento, me decían a mí que fuera a hablar con él y yo les decía, muchachos no me da bola que vaya otro. Lo amasé con el tema de la vicepresidenta, me pedían que fuera y fui a la casa, hablé con él. Yo tengo una relación muy cercana con él, pero no me daba bola. Le dije que esta fórmula la resuelva un publicitario, es la única

forma que tenés de ganar, yo te lo resuelvo vos y fulana quiero esa foto “ah ja ja ja” (...) mira en lo que terminamos, la gente estaba desesperada y a él le costó tomar una decisión.

Pregunta.- ¿Quién fue esa candidata?

Invernizzi.- No, de ninguna manera. A la larga no creo que hubiera sido una buena Vicepresidenta.

Pregunta.- Desde la perspectiva publicitaria y más formal, tu hablabas de las diferentes aristas que desde dentro tiene el Frente Amplio, estas aristas ya vienen desde años.

Invernizzi.- Desde que se fundó el Frente Amplio.

Pregunta.- Ganaron las elecciones con Tabaré y con Mujica ¿Qué hizo la diferencia en esta vuelta? Fue el candidato, la organización y quienes asesoraban o comunicaban.

Invernizzi.- Tres cosas.

Una, como te dije, en la tapa de cualquier libro dice que más de ocho personas no pueden estar armando un comando electoral que se aprecie. También dice que, la familia afuera, es entre el candidato y los asesores que él elija. Esto fue desoído desde el principio hasta el final. Y fueron comandos complejizados por los nervios. El Frente Amplio empezó con una intención de voto a fines del 2018 del 29 %.

Entonces vamos a la segunda cosa que pasaba, no había una conformidad definitiva con el gobierno del Frente Amplio en el último período. Fue muy cuestionado por distintas cosas. Políticamente yo lo podré discutir eso, uno a uno, pero comunicacionalmente estaba claro que el nivel de percepción que tenía el último período del Frente Amplio no había sido igual a los niveles de percepción que había tenido, ni que hablar del primer período y, a pesar de todo, durante el segundo período. Si vos estás el año anterior con un 29% de intención de voto, bastante se remontó ¿no?

Y tercero, hay candidatos ganadores y hay candidatos que no son ganadores. Yo creo que el candidato ganador que tenía el Frente Amplio era el que fue, pero demoramos en darnos cuenta que no era un buen candidato, que podía ser un candidato ganador. Él venía de una Intendencia en la que se lo golpea por algunas cosas, pero de la Intendencia se había ido con una aprobación impresionante. ¿Pero qué pasa? La gente, cuando digo

la gente me refiero a los distintos comandos, los comandos satelitales, los amigos que le hablaban desde Chile, Argentina, España, o acá, la familia, le pedían cosas como si fuera un gran candidato y no se habían dado cuenta todavía que no era un gran candidato. Cuando un grupo nos empezamos a dar cuenta de que eso era así, un grupo muy minoritario y empezamos a trabajar en la dirección de recomponerlo y empezamos a recomponer, en un momento doblaron el brazo. ¿Quién dobló el brazo? Las fuerzas externas, volviendo al primer punto, aquellos de que más de 7 u 8 es pecado y aquí eran cincuenta, punto.

El Frente Amplio tiene una estructura que es muy interesante, muy interesante como estructura política, porque esa estructura de movimiento y coalición le da al Frente Amplio posibilidades, por ejemplo, como la de haber escalado 6 puntos y pico en la segunda vuelta. Eso fue el movimiento, la gente en la calle militando y trabajando, no fue nada más que eso, la militancia. El esquema de esa estructura, de movimiento y de coalición.

Ahora, es una estructura difícil, verdad, porque hay una mesa política, plenario, secretario político, porque hay mesas chicas. Si tuvieras una sola mesa chica, que en un momento se intentó instalar, es fantástico porque esa mesa chica te oficia, es un colegiado, pero te puede officiar de jefe de campaña. En esa mesa chica, que a mí me tocó estar en algún momento y me tocó ir y yo tomé mucha nota, porque había gente políticamente muy clara y que veía realmente la campaña política. Entonces, yo creo que esa fue una enorme dificultad y la derrota tiene múltiples factores. La comunicación, si tomamos la comunicación como un todo, no el single, la foto que se eligió para la vía pública, no no, la comunicación como un todo, es decir, el comportamiento del candidato, qué pasó con las estructuras, qué episodios se vivieron durante la campaña, qué se pudo colocar en agenda que es lo que no se pudo colocar en agenda, cómo funcionaron los medios en el espacio o no espacio que se le daba en el lugar o no lugar que se le daba a los distintos actores de la campaña, cómo se comportan esos actores en la campaña, a todo eso sumale lo que había pasado durante el período de gobierno anterior donde hubo ciertas dificultades, donde hubo decisiones que no fueron correctas, hubo una lectura de cansancio por gran parte de la ciudadanía, de agotamiento.

Todo eso confluye en una derrota que podría haber tenido un margen infinitamente más grande. Patinadas que hubo, si hubo, el video de Manini, por ejemplo, el último día de la campaña, motivó a mucha gente que estaba en la duda o que iba a votar en blanco que dijo, “pa’ esto está complicado, esta coalición está complicada”. Había cosas difíciles de aceptar pero que entraban dentro de la tolerancia del electorado. Había que parar al Frente Amplio, la oposición del Frente Amplio trabajó en la desconstrucción y eso es comunicación. En la desconstrucción del Frente Amplio, a través de las redes, distintas consignas, sobre todo tres años antes de las elecciones ya se había empezado a trabajar en la desconstrucción. El Frente Amplio no supo leer algunas cosas como lo supo leer Un solo Uruguay. Tampoco supo leer las necesidades del interior como el Partido Nacional como es además históricamente se lo venía comiendo en dos panes. Y, en un momento, el Frente Amplio tuvo múltiples opositores. Opositores por ejemplo de Un solo Uruguay donde había gente con grandes cantidades de hectáreas y productores, pero había pequeños productores, había gente y el Frente Amplio no supo cómo actuar y cómo eso incidía en la población. Y deconstruían con consignas muy cortas “son todos corruptos”, lo cual no era cierto. Había un acto de corrupción del vicepresidente que se demoró efectivamente en decirle “tomátela”, pero se le dijo “tomátela”. Y el acto de corrupción no había sido el acto de corrupción en sí que, no importa si había sido un cepillo de diente, Sendic no podría haber hecho lo que hizo, esa tarjeta no existía y si existía, tenía que declarar. Pero convengamos que el problema central de un tipo en la cantidad de años que fue vicepresidente, gastó con la tarjeta lo que gastó, el problema central no era ese, el problema en todo caso era una mala administración, pero no la corrupción.

El tema sobre la seguridad, hay mil interpretaciones sobre la seguridad, pero se alimentó de una manera brutal, no se mintió, se exageraron verdades. Exagerar verdades fue el mecanismo que la múltiple oposición encontró para terminar de desacreditar un gobierno que planeaba y no terminaba de tomar decisiones. Pero, sin embargo, el tema de la seguridad no se arregla cambiando un ministro ni ahora cambiando a Heber, ni antes. Es un tema de política, es un tema estructural de política de Estado, de transversalidad de Estado, mucho más complejo. Entonces empezó una carrera que contaba con el aval de gran parte de la ciudadanía para entrar en un discurso y fueron detectables.

Y lo otro importante es la sensibilidad promedio. El Frente Amplio está parado en cuestiones de principios, discursos que no necesariamente sintonizan con el electorado que estás buscando.

Pregunta.- ¿Estás hablando de una segmentación?

Invernizzi.- Sí. Si yo quiero hablarle de políticas de género, ¿todo el mundo sintoniza con eso? ¿O hay lugares que sí, hay lugares que más o menos o hay lugares que tienen otras necesidades y otras inquietudes que no son esas? Si yo hablo de las causas medioambientales, cosas que hacen a una construcción necesaria a todos los partidos, pero en el momento que es una campaña es el momento de hablar de cosas que te permita sintonizar con el mayor espectro de gente.

Ahora llegamos a lo que vos decías de la segmentación o microsegmentación. Yo creo que el Partido Nacional sintonizó, con una sensibilidad que no es la sensibilidad del Frente Amplio. Nosotros en el Frente Amplio, no yo particularmente, pero había gente que la veía como con cierta ligereza, el tipo simpático que va que se saca fotos, eso es lo que gana elecciones y entrar en sintonía con algunos temas. ¿Cuál es el lenguaje que usas en las redes?

Lacalle venía de un período anterior en el que vino con un concepto que fue muy importante, que le permitió llegar, que fue La Positiva. El hizo una marca y quebró un poco el tema del discurso político. Después la segunda, esta campaña la contradijo toda, pero esa es la vida política, la política funciona de esa manera no es un invento de Mujica el “como te digo una cosa te digo la otra”. Hannah Arendt de alguna manera lo plantea en su visión de la política, deja un espacio de permisibilidad para esas cosas. Una cosa es la política y otra cosa es la campaña electoral, son dos cosas diferentes.

Con respecto a la segmentación, hoy el mundo de la microsegmentación y de cómo conversar con cada uno de los individuos y con cada uno de los ciudadanos es clave, es fundamental, como das la información. Tanto es así que hoy, tal vez, en muchos aspectos de la política la comunicación es mucho más importante la predictibilidad, las herramientas que vos cuentes para poder predecir al otro, ciudadano o consumidor, que lo que le pongas adentro el contenido. Hay mucho de eso, un ingeniero programador es muchas veces lamentablemente más clave en una campaña que un creativo.

Igual yo soy un convencido, siempre digo que hay que tercerizar las emociones, sigo creyendo que estamos hablando de campañas electorales y no otro estilo de campaña que también tienen un componente importante, por ejemplo, en la campaña del referéndum me llamaron para trabajar y no quise porque ví el panorama y ví que me estaba enfrentando al mismo panorama de las elecciones. En los hechos empezó trabajando un tipo que yo admiro mucho, muy amigo mío que es argentino que vive en Madrid, haciendo cosas creativas y a los quince días dijo “vayan a la puta madre que los parió”. El camello es un caballo salido de una comisión, y si le sacamos esto y le ponemos esto (...) y aquella pura sangre que había entrado en la comisión cuando lo viste salir era un camello deforme que no tenía nada que ver con lo que había entrado allí. Entonces hay que aprender mucho.

Pregunta.- ¿Quiénes eran los integrantes iniciales en la campaña, no nombres, sino que funciones cumplían los integrantes iniciales esa “mesa chica” inicial?

Invernizzi.- Bueno había tres personas más vinculadas a la comunicación, el único que venía de la publicidad era yo. Después había una persona cien por ciento política, otra persona venida del movimiento sindical, otra persona que trabajaba en el aspecto organizacional y después sumamos una persona de prensa y una persona que coordina el equipo. Éramos 8, de esos 8 con cinco hacíamos una campaña. Y no te digo que cambiábamos el resultado, pero la primera vuelta con dos puntitos más terminamos. Pero a eso se le empezó a sumar más tenías una persona que hacía prensa, pero había otro por fuera que también hacía prensa directamente con el candidato.

De la gente que había en la vuelta había gente muy inteligente, realmente de una capacidad bárbara que eran satelitales, pero bueno si elegiste esto dale sino cambialos. Yo lo plantee así de esa manera.

Pregunta.- Y ¿en un momento decidiste irte?

Invernizzi.- Si. En dos momentos. Hubo un primer momento el que me replegué porque si yo había quedado hasta marzo, que eran las internas, frente a las internas yo manejé la comunicación liderando todos los procesos de comunicación.

Pregunta.- ¿Qué era para vos liderar todos los procesos de comunicación?

Invernizzi.- Hacer lo que yo quería.

Pregunta.- *¿En qué áreas?*

Invernizzi.- Comunicación y también en aspectos políticos, que era lo que iba a decir que no, ahí empezamos a trabajar. Había personas de redes que sabían más que yo de redes. También contábamos con gente de afuera que nos daban orientaciones de cómo estaba la temperatura dentro de las redes, todo ese mundo.

Pregunta.- *Eso en redes y ¿medios de comunicación como prensa?*

Invernizzi.- Sí, teníamos una persona que a veces eran dos.

Pregunta.- ¿Marketing?

Invernizzi.- La parte de marketing la manejaba yo. Hasta marzo, en marzo decidí replegarme.

Pregunta.- ¿Abordaban algún área más en comunicación?

Invernizzi.- Bueno, lo que tenía que ver con todo lo que pasaba con el marketing territorial digamos de cómo íbamos a abordar, cómo iban a ser los actos, donde se iban a hacer, los diseños para las cosas, quien hablaba quien no hablaba, como se iba a sumando la gente (en las internas).

Pregunta.- ¿Elaboración de discursos?

Invernizzi.- Bueno los discursos (...). Había una persona que los trabajaba que era uno de los tres comunicadores, que los escribía. Después yo los veía, hacía sugerencias, corregía, también participaba la persona más política y lo discutimos un poco y después el propio Daniel que a veces agarraba el discurso y lo dejaba ahí y arrancaba. Todo eso multiplícalo por cinco en la campaña, es decir, por cinco todos haciendo todo.

Pregunta.- Y en marzo te replegaste.

Invernizzi.- En marzo yo lo que empecé a ver fueron unas cosas que dije no. Me acuerdo de lo último que tuve una reunión con Daniel y le dije 5 puntos que no te los quiero plantear porque son 5 puntos que involucran cosas y personas. Pero cinco puntos muy

rápidos muy breves y que el quinto punto era “vos fuiste Senador, fuiste secretario del gremio, fuiste ministro, sos intendente, pero esto que vas a vivir ahora no lo viviste nunca en tu vida ¿estás preparado?”.

Bueno, no entendió, no entendió lo que dije. Iba para el interior y se encerraba porque estaba cansado, bueno se cansaba el hombre yo qué sé. Pero eso lo puede hacer un tipo como Tabaré Vázquez, que no lo hacía, además, porque Tabaré iba para todos lados, estaba, pero Daniel no era Tabaré. Daniel tenía que construir y particularmente tenía que construir el interior.

Otra gente que renunció a mitad del camino, es decir fue una campaña muy intrusiva, yo quiero decir con todo esto. No estoy culpando a Daniel, todo esto fue multifactorial, pero creo que es un buen ejemplo sobre cómo las cosas no se deben hacer.

Pregunta.- *¿Qué estrategia plantearon?*

Invernizzi.- Nosotros planteamos tres escalones. Había un primer escalón. Con Daniel veníamos con el caballo del comisario, sabíamos que iba a ganar.

Pero ahí cuando íbamos a empezar, planteamos tres escalones. Un primer escalón que era de convocatoria a la militancia, porque sabíamos que esto se resolvía con la militancia. Un segundo escalón de estímulo a la militancia y un tercer escalón militancia en la calle. Eso fue lo que se hizo. Nosotros teníamos que remontar un 29% y sabíamos que, en los hechos fue lo que sucedió, en la segunda vuelta. Es decir, estratégicamente fue por ahí.

En un momento, cuando ya nos acercábamos al final, hubo dos tendencias internas y prevaleció la tendencia de contraposición de proyectos, es decir, contraponer proyectos de país, un país que representaba a unos y un país que representaba a otros ¿de qué lado vas a estar? Esa es una estructura de estrategia política que se repite, era jugar fuerte sobre los últimos días de las elecciones para realmente salir al rescate del voto que estaba indeciso, es decir, sin ponerlo contra la pared y decirle ¿vos vas a votar a un Lacalle? Un Lacalle representando todo lo que en teoría esa persona que tenía que ir a votar no se iba a sentir representada. Esta mirada tenía dos debilidades a mi juicio, una Daniel no era un tipo de confrontación, no sabe confrontar, es un tipo realmente de tender puentes no de

establecer rivalidades, entonces no es creíble si él sale a ese nivel de confrontación. Y, por otro lado, nos había ganado Talvi que arrastró una cantidad de gente, Manini había ganado y se había llevado electores del Frente Amplio de las zonas más periféricas. Entonces, en una segunda vuelta, es otra historia porque los blancos eran más débiles porque en ese colectivo ya se generaban debilidades, pero no antes. Pero bueno ya esa discusión se dio y hubo quienes perdimos y hubo quienes ganaron. No es parte del resultado electoral este final.

Pregunta.- Te escuchamos en entrevistas hablar de la inteligencia emocional ¿Cómo haces para explicarle eso a un político?

Invernizzi.- Lacalle lo entendió. Yo creo que Lacalle tiene su gran responsabilidad, porque detrás de esto están los candidatos. Lo dije al principio. Lacalle estaba entre los candidatos que iban a ganar. Pero, además agregó a eso que entendió cómo funciona la inteligencia comunicacional, cómo se conjuga el tapón de la acción que se debe de hacer de palabras, de silencios, de repliegue, de acción, de agenda, de no agenda, digamos de afinidades políticas, de no afinidades políticas, de quiebre con lo que molesta y lo que no, de afirmaciones.

Pregunta.- De segmentar y micro segmentar.

Invernizzi.- Eso es otra parte. El candidato necesariamente tiene que entender o no meterse en eso, excepto cuando va a algún lugar del interior donde van a haber tamberos y el precio de la leche está por el suelo, bueno vas a tener que ver bien de lo que hablas y lo que decís. Eso es micro segmentar también.

Pero yo creo que más allá de toda esta ingeniería, porque no solamente es la ingeniería comunicacional durante la campaña sino también en la post campaña, yo creo que el gobierno siguió en modo campaña. Esa es mi opinión y ahora va a reenganchar con la campaña electoral. Entendieron, entendieron como es.

El Frente Amplio no lo había entendido antes. Yo intenté en un momento hacer algo de pura onda, además, que estaba buenísimo, pero no. Y no fue Tabaré, porque en la época de Tabaré yo estaba encerrado trabajando, haciendo rendición de cuentas en el Antel, que ahí sí estuve encerrado lo vi más veces y hablé más veces que en toda la

campaña electoral. Había que levantar aquello estaba bravo. Muy gracioso me pregunto dónde lo harías y le dije bueno yo pienso que se le tiene que dar más vigor a los medios de comunicación, hacer una transmisión en vivo pero que sea un ambiente más íntimo, donde vos puedas explayarte, “no yo había pensado en el Antel Arena” entonces le dije para ¿vos ya tenés decidido que va a ser en el Antel Arena? Bueno decime porque si no yo no pienso, y me dice “bueno flaquito sí, yo prefiero el Antel Arena”. Fue muy divertido, fue un proceso muy intenso, pero lo disfruté mucho porque además me peleaba con él porque yo quería que tuviera 30 chats para presentar, me daba la razón y después volvía al otro día y habían 35 (...) y así todos los días y después hizo un episodio formidable. No le dije nada a él, pero terminó venciendo con 70 chats, pero él tenía 70 chats en su computadora del atril donde estaba hablando. Y en el *scoreboard*, que es la pantalla, en teoría iba a ver todos los *chats* pero ahí puse 50, no más, y la transmisión en vivo fueron 35, entonces teníamos tres personas trabajando al unísono cada una con 50, y nunca se enteró.

Me llama Laura mi señora y me dice creo que está hablando de un chat que no está al aire, no importa le digo. Cuando yo trataba de explicarle que no podía pasar los 30 minutos y que si él ponía 70 chats quiere decir que iba a pasar a cuantos chats por minuto iba a ir, no tenía sentido tener 30 minutos una cosa. Pero bueno por algo él era el presidente, que eso es otra cosa que es el mundo de los caprichos, y está muy bien.

A mí me habían ofrecido hacer la campaña de Pepe Mujica yo les dije que no, porque además en ese momento yo todavía estaba en Canal 5 y me parecía que no correspondía tener implicancias. Entonces dije que no lo iba hacer y además le dije Pepe necesita a alguien que le pueda decir que no (...). Bueno, déjame pensar “¿pero a quien se te ocurre?”, bueno yo tengo una persona en mente. Esa misma noche estoy en Piriápolis en un restaurante y me encuentro con Pancho Vernazza que era la persona que había pensado. Él había hecho la campaña de Sanguinetti, un tipo muy inteligente, pero de tan inteligente a veces también se sobrepasa de inteligencia y termina también metiendo la pata hasta el cuadril, pero es brillante, brillante lo que aprendí yo con él. Entonces le pregunto si está en alguna campaña, y me dice: “Mirá, Sanguinetti no me quiere, con Astori no puedo hacer nada porque está el Tano Valenti”.

Entonces, le digo, ¿Vos sabes a quien le tendrías que hacer la campaña?, al que va a ganar.

- ¿A quién?

- Al Pepe.

- Estás loco Claudio

- Escuchame una cosa Pancho, vos al Pepe Mujica le haces la campaña, lo hacés ganar y pasás a los libros de historia, porque hay que laburar con ese monstruo al lado. Claro, le toqué el ego.

-La verdad que no estaría mal, si logró ascender a un socialdemócrata, me gustaría.

Yo ya tenía la tarjeta y le dije tomá y así fue la historia. Yo no estaba preparado para prepararlo y, además, esa gente necesita a alguien que se les plante y le golpeé la mesa. Yo a Tabaré nunca me le planté, bueno dos veces me planté, pero no así.

Pregunta.- *La parte de comunicación política por momentos debe de ser un poco frustrante, ¿no?*

Invernizzi.- Sí, también la parte política porque una de las cosas que yo veía, y en aquella vuelta hubo errores garrafales. Claro Tabaré era un tipo que se sentaba, por ejemplo, yo a Tabaré nunca lo escuche hablar mal de nadie, en los comandos que eran grandes, nunca, nunca tiró mierda contra Lacalle, nunca, entendés. Después si en el discurso decís cualquier cosa o se le iba.

El entrevistado hizo comentarios que pidió que no estuvieran en la versión.

Es difícil, y Pancho al Pepe lo gobernó bastante, el Pepe se sentaba en el auto y decía “peine, peine”, ¿y para qué querés un peine? No sino Pancho me mata, decía.

Pregunta.- ¿Qué desafíos enfrenta hoy la comunicación política? Cuando vemos las redes y todo este cambio científico tecnológico que está sucediendo ¿no te parece que hay que tener cuidado con la manipulación a la opinión pública, electorado. ¿Puede haber una manipulación?

Invernizzi.- Lamentablemente es que sí. Se han vivido aspectos muy tremendos a través de las redes, hay que ser muy cuidadosos.

Yo creo que estamos viviendo un momento –yo discrepo con los que hablan de la grieta– y nos colocan en la grieta, acá en nuestro país, no en el mundo. Porque a mí me tocó por edad vivir una grieta en serio, que fue cuando yo era un pibe en el año 71, 72, grieta, grieta, donde habían muertos en un lado, donde habían muertos del otro. Y creo que hay una enorme responsabilidad de salvar el republicanismo, una enorme responsabilidad de salvar algunos valores que son inherentes a nuestras condiciones y que todavía se ven en parte. Actores que por ahí se ven que se matan, pero después [...].

Yo una vez le voy a hacer una nota a Pepe porque se iba a Buenos Aires, ahí era cuando todo el mundo estaba enamorado de Pepe, y yo me iba a dar una charla de publicidad entonces lo arranque con un video del Pepe hablando de publicidad y del consumo, imagínate ya con eso después yo no tenía más nada que decir. Y cuando fui nadie me sabía decir dónde era el despacho del Pepe en el Palacio. ¿Sabés dónde era? En el despacho de Larrañaga y ¿sabés por qué estaba en el despacho de Larrañaga? Afuera decía senador Larrañaga, y le preguntó qué hacía ahí, y me dice, “no porque el Guapo me dijo vení, porque yo estoy podrido de gente, y me dijo, venite para mi despacho que yo tengo una salida por la escalera directo y vos salís y no te joden te vas derecho por acá”. Es decir, como en el mundo interno, por afuera se matan, y después (...) bueno ese es un tema para cuidar.

Pero eso es arriba, abajo, cuando digo abajo es la gente, hay muchas cosas para trabajar, pero esas cosas se trabajan de arriba hacia abajo, sabes, si vos tenés actores que utilizan las redes de la forma que lo utilizan, para abajo es muy difícil. Igual siempre vas a tener, cuando se habla del sesgo, el sesgo siempre existió, cuando se habla de la post verdad, el sesgo existió. Lo que pasa que ahora viene de un lugar, que fue lo que dije al principio y quería ir hacia eso, antes éramos diez millones de receptores y diez millones de emisores ahora somos diez millones de emisores y diez millones de receptores, entonces el sesgo y hace público. ¿Los humanos somos tan malos, la especie es así? Y yo creo que no somos peor que antes, solo que las redes nos han desenmascarado en muchos aspectos y nos hacen jugar partidos que lidian, a veces, con estrategias, pero muchas veces lidian con pronunciamientos individuales que entorpecen el relacionamiento.

Igual hoy el mundo está pasando por la microsegmentación, por cómo vos corres en las redes las cosas que tenés para correr, la prensa, que coaching tenés para moverte, qué coaching tienen los actores políticos para realmente poder mejorarse en su expresividad y discurso, con qué inteligencia manejan las agendas, cómo aprovechar las debilidades del adversario y en función de eso como fortalecer las tuyas, y cómo dispones de la gente en el territorio.

En este país somos tres millones de habitantes, una fuerza política que tenga cien mil habitantes puede hablar con tres millones. Pero bueno, las redes son las redes, igual (...) igual nada son las redes.

Lo otro es como segmentar, qué pasa con los jóvenes, qué pasa con la sensibilidad de los jóvenes ¿no? Una cosa que me pasó, por ejemplo, armamos una historia cuando estaba todo el pescado vendido y yo veía que por ese lado nada, arme un evento acá en el Parque Rodó, que se llamaba Viva, que lo que hizo fue convocar a la juventud y metimos casi cuarenta mil jóvenes. ¿A través de qué? ¿Qué hicimos? Bueno primero había Dj trajimos un brasilero que la rompía, pero además pusimos carpas con causas que tenían alguna significación para los jóvenes. Porque los jóvenes están conectando con causas que van más allá de la política, entonces el tema es cómo vos sintonizas con esos jóvenes y ojo, ojo, con hacerte “el guacho” y no serlo, porque siempre te vas a equivocar.

ANEXO IV. Entrevista a Ronald Teliz

Ronald Teliz es docente y profesor adjunto en el área de Teoría y Metodología de la Comunicación en la Facultad de Información y Comunicación (FIC). Además, se desempeña como profesor adjunto en Historia de la Filosofía Moderna y Contemporánea en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE).

Es investigador, con principales líneas de interés en teorías y modelos de la comunicación, problemas del lenguaje y problemáticas de la filosofía contemporánea.

La comunicación política tiene su área específica, hay bibliografía y trabajo teórico específico. La buena comunicación política explica una concepción bastante instrumental de la comunicación, está basada en una perspectiva y en una dirección particular, una cosa es comprender el ámbito y el contexto político y una cosa es diseñar elementos que logren más efectivas las campañas, esa es una concepción más instrumental de la comunicación.

Ronald Teliz, comunicación personal, 14 de octubre de 2021.

Pregunta: Teniendo en cuenta a la comunicación política como un vórtice en el que convergen discursos y acciones de tres actores: los actores políticos, los medios de comunicación y la ciudadanía ¿Cómo incide en esto las teorías de la comunicación?

Ronald Teliz: La teoría de la comunicación va a influir en cualquier planificación estratégica de una campaña, sea para lo que fuere, pero en este caso (política), los diseños presuponen ciertos elementos que deberían tenerse en cuenta. Entonces, los elementos para tenerse en cuenta en una campaña y fundamentalmente en una campaña política, seguramente están preocupadas por los efectos, se vinculan tradicionalmente a toda una tradición de la comunicación que desde la “*mass communication*”, hasta nuestros días están básicamente preocupados por mejorar en tener una mejor comunicación política e incidir en una planificación estratégica por la comunicación política, particularmente a través de los medios y el ámbito político, implica la idea de que uno está pensando en ser eficiente a la hora de tener un efecto. Y ese efecto puede ser fundamentalmente obviamente el resultado final de cualquier campaña, particularmente política, es tener, conseguir votantes, conseguir adhesiones, para lo que se esté promoviendo dentro de esa

campaña, puede ser un voto nacional, un plebiscito, puede ser lo que quiera. La incidencia en la teoría de la comunicación, lo que reforcemos y la manera de elaborar va depender fundamentalmente, cualquiera sea las condiciones y las teorías que se manejen, va a depender fundamentalmente, de que está preocupado por los efectos, la incidencia, la influencia y en esa tradición hay que leer, las incidencias de la teoría. Teoría que, básicamente están preocupadas por la incidencia, influir y hay una larga tradición de principios, del siglo XX, hasta nuestros días, que han tomado un seriamente el estudio de elementos marcadores, indicadores que apunten a mejorar, perfeccionar, volver funcional, los elementos de comunicación en dirección a esa influencia política.

Pregunta: Muchas veces se asocia que a mayor interacción mayor comunicación, “la comunicación tiene ese ideal de querer aproximarnos”. Pero esto se complejiza a la hora de tratar la comunicación política ya que, en esa noción de un otro, de un alter, existen factores tales como eso de que no somos todos iguales y que ya no se puede masificar. ¿Cuál sería para usted la forma más adecuada de tratar los medios más recientes, como son las TIC, con una perspectiva de teoría de la comunicación?

Ronald Teliz: Hay varios niveles distintos.

El primer nivel es, y eso tiene que ver con la comunicación desde qué perspectiva teórica, uno puede decir que se mejora o se empeora la comunicación, que se está siendo más funcional, más efectivo, o menos efectivo. Diferentes marcos teóricos van a decir que, la mayor comunicación y la mayor interacción se da siguiendo estos caminos, asociado más a una teoría tradicional vinculada en origen a la *mass communication*, pueden tomar concepciones como de la posibilidad de elaboración, como una teoría en el marco de los efectos y preocupados por los efectos, entonces diríamos que si tomamos la probabilidad de la elaboración como un marco teórico para pensar en los efectos, ahí mejorar la comunicación va a implicar identificar bien la segmentación del público, vamos a ser más racionales y vamos a ir por la vía central, o vamos a ser más emocionales y vamos por la ruta periférica, por ejemplo, que es el modelo del probabilidad de elaboración, depende las teorías que vayamos a tomar como marco, vamos a considerar a partir de ahí, cuál sería la manera más adecuada de perfeccionar y mejorar la comunicación.

Segundo, el nivel de los medios, es igual la comunicación por ejemplo a través de un encuentro político, cara a cara, en un local con mucho público, una campaña para los medios cuasi tradicional de tv radio, vías públicas con cartelería, que por ejemplo internet,

y ponerse a twittear y a manejar las redes de una manera casi continua y con respuestas a la espontaneidad que van surgiendo en ciertas direcciones. son cosas diferentes. El manejo en las redes seguramente tiene poco que ver con la idea de interacción, si entendemos interacción por capacidad de conexión y alcance, claramente las redes a diferencia de otros medios.

El efecto en las redes es lo que está pasando con la ciudadanía que ya no es la masa que estaba expectante, esperando, quieta, ahora está participando, dan opinión y son activos. Normalmente los medios de comunicación, acarrea ese nombre de medios masivos, quiere decir un tipo de alcance, pero no es claro que las campañas y los medios, tv, radio, periódico, aunque tengan esa forma de caracterizarse como masivos estuvieran planificados para una masa pasiva que espera. eso no se pensaba ni siquiera desde principios del siglo 20. Entonces, creo que la utilización habría que clarificar esa idea de público masivo y ciudadanía, porque también una vieja discusión que comienza a principios de siglo 20, es la discusión entre John Dewey en EEUU con un famoso periodista y politólogo sobre el valor de la participación y el valor de la actividad que tiene la ciudadanía como público para incidir en las acciones políticas.

Esa discusión es una vieja de principios del siglo 20 en el campo de la política, hay que tener cuidado con los términos, no podemos decir que hay más o menos ciudadanía respecto a la masa. Si es más o menos ciudadanía es problema es otro, el problema es las nuevas tecnologías y la participación, más directa y la conectividad y el alcance de las nuevas tecnologías permiten, eso sí uno podría decir que genera que el campo de interacción y de debates en los cuales la participación de la ciudadanía es capaz, lo cual es la ciudadanía es capaz de participar, esta mediáticamente transformados y con un cambio en la temporalidad, hay más una visión de inmediatez y el plazo en el que pueda regir cierta información y que puede ser discutible, también se acota. los periódicos llegará una información de estados unidos que tuviera influencia sobre la política local, y que saliera en un periódico podría tardar mucho tiempo la influencia que podría esa noticia, podría también en la agenda que intervienen también los medios en la agenda, la agenda *setting*, y los demás en la medida en que interviene configurar cierta agenda, tenía otro ritmo, otro tiempo, entonces, el problema desde qué teoría pensamos efectivamente la comunicación? política, la eficiencia, depende de la teoría que vayamos a asociar. Sí

hay mejor, peor o más comunicación. segundo, la terminología, los nuevos medios, las nuevas tecnologías de la información, la comunicación, es discutible si generan más democratización, o más participación, en el sentido que entendamos participación, si participación quiere decir, las nuevas tecnologías logran que los ciudadanos sean más activos, depende cómo entendamos actividad y no confundir, actividad y participación con conexión y conectividad, cuantos *likes* me dieron o no me dieron, cuando publicó está conectado, o no está conectado. Claro que hay diferencias, diferencias en los medios, alcance, conectividad. tercer punto distintos, en qué sentido podemos seguir discutiendo la idea de espacio público y opinión pública, y cómo se insertan las campañas actuales cuando el espacio público, la visibilidad y la temporalidad ha cambiado. son todos niveles de preguntas, al menos tres. eficiencia por un lado de la teoría, transformación del espacio común por las nuevas tecnologías, que modifican los tiempos, que modifica el espacio con el cual interactuamos, y un tercer nivel es preguntarse por la comunicación política en un nuevo espacio público. generados por los dos puntos anteriores. tres cosas distintas. medir mejor o peor depende cómo respondamos a estas tres cosas, si yo considero para poner un ejemplo, que definir el espacio público al estilo de Habermas, define comunicación como comprensión mutua y la distingo de la comprensión estratégica, voy a responder esas tres preguntas de manera distintas, que, si uso el modelo de la elaboración de las probabilidades, de posibilidad de elaboración.

Cuando hablamos de redes sociales o de los comentarios, no podemos dejar de recordar a la propiedad pública, mediática de Thompson, que hablaba de los medios tradicionales, no de los tics, pero llegar a más público y un vivo, en una aquí y ahora.

Thompson después escribe algunas cosas sobre el cambio en la visibilidad y la visibilidad política, el escándalo político, de la importancia del escándalo político, ¿por qué? Porque los nuevos medios, Thomson hablaba de la cuasi interacción mediática, entonces depende las perspectivas que teoría vamos a tomar, lo que van a dar respuesta a los tres planos, puede haber más, que consideramos eficiente, que consideramos efectivamente como transformación y que transformaciones se han dado con los nuevos medios, y cómo eso influye en el espacio público y en la discusión pública, para formar o no ciudadanía, depende de las perspectivas que tengamos que nos importen, para responder estos tres planos de manera distintas.

Pregunta: Existen varios autores que han tratado la problemática de las tecnologías desde Mc Luhan que hacía distinción entre las diversas características de los medios tecnológicos, hasta, por ejemplo, Williams que refería a la problemática del determinismo tecnológico que critica la idea de que el invento técnico, no es, el que genera transformaciones sociales. Entonces ¿podríamos hablar de influencias cuando pensamos a los medios de comunicación?

Ronald Teliz: Sin duda, la idea de ordenar y de predisponer tienen que ver con maneras de pensar la comunicación, por ejemplo, la teoría de Hoffman, la teoría del marco, como presentas la noticia o como presentas la información, no es lo mismo decir si usted vota para eliminar la LUC entonces va a ver menos seguridad y van a entrar a su casa a robarle, si el otro dice, en la medida que usted anule la LUC entonces usted va a tener más seguridad y más ciudadanía porque efectivamente los derechos ciudadanos van a ser respetados. Vamos a tener dos posiciones. entonces, ¿de qué se trata el punto?, de cómo presentemos el asunto, si presentamos y decimos usted pierde con esto seguridad o usted gana seguridad. Estamos hablando del mismo mundo, entonces ¿por qué esas dos posiciones?, porque claramente, el tema seguridad está en agenda, fue un elemento clave en la gesta política, para discusión de las campañas, y entonces ahora se asocia ese punto, por ejemplo, a la posibilidad de que el próximo plebiscito.

Entonces, ¿cómo se fija una agenda? de la cual esos puntos de la agenda, no solo la comunicación política, los informativos, la discusión pública, las redes, buscan esos puntos. Tomar los puntos que emergen en las redes que fijan la agenda y enmarcar esos elementos de discusión en un cierto orden, va a predisponer en una dirección u en otra, la comunicación estratégica que piense en ser efectiva sea para lo que sea, no hay que pensar solo en individuos manipuladores que sólo quieren conseguir beneficios a cualquier costo, sino que, usted piensa en una campaña y bien público, eje salud en pandemia, lograron que la gente sea solidaria, se ponga barbijo, preocupados por ser efectivos, eficientes, generar una campaña que tenga un alcance y logre generar transformaciones y para hacer eso usted debe intervenir ¿de qué manera?, debe tener un rastreo de cual son las discusiones que se están dando, cómo se conforman la agenda y tomar de esos puntos un cierto ordenamiento, para elaborar la estrategia, ahora todo esto es la estructura, que queremos hacer, porque estamos preocupados.

Pregunta: Entonces, llega en realidad el producto final de ese proceso de preocuparnos por algo, desde los medios de comunicación o política ordenar, ¿desde cierta perspectiva en realidad termina influyendo o no?

Ronald Teliz: Obviamente, estamos preocupados por influir, si vamos a hacer una campaña de bien público, que la gente se ponga barbijo, se vacune, estamos preocupados por que llegue la influencia. si no creyéramos que podemos influir no lo haríamos, el supuesto está en que podemos influir, y que efectivamente la manera cual elaboramos la pauta publicidad, publicidad política, propaganda, o campaña de bien público, lo que tratan es de influir y el supuesto es que los medios son una gente más a la hora de generar influencia. El problema es cómo, y cuál es el fin efectivo que quiero lograr, pero si, el supuesto básico es que los medios y la conformación de las pautas una vez que se ha hecho el rastreo, la expectativa es que efectivamente logre influir.

Pregunta: ¿no hay cierta manipulación?

Ronald Teliz: Es curioso, las primeras teorías de la propaganda hacen la diferencia. influir no es lo mismo que manipular. manipular quiere decir de alguna manera, una forma específica de la influencia que tiene que ver tener un propósito o una intención escondida, no declarada, y declarar si otra intención que no es verdadera que encubra la verdadera intención, y en ese sentido falsea su intención para lograr un efecto, eso es manipular. si efectivamente lo que yo quiero es vender un par de lentes, y te quiero decir que una marca es mejor que la otra, yo quiero influir, no te estoy manipulando, lo que estoy diciendo es que con el material que se produce los rayban, los procesos de producción son más eficientes, más buenos, eso no es manipulación, estoy generando un conjunto de características que aporten a convencerte y generar convicción de que efectivamente una marca es preferible dentro de otras marcas, eso no es manipulación, mi intención es clara. es lo que quiero hacer. influir no es lo mismo que manipular.

Es claro, pero Verón cuando habla del prodestinatario, uno como líder tiene su prodestinatario de un discurso determinado, hay prodestinatarios que manejan determinada información que adquiere de un discurso y ej.: la LUC y ese prodestinatario que adhiere a ese discurso gira la información para una manipulación. Cualquier tema puede ser convertido, yo puedo mentir si tú crees en la verdad, ¿porque yo te puedo engañar? porque yo tengo confianza de que tienes una expectativa con respecto a la verdad y puedo engañar, sino no te podría mentir.

si yo te digo algo está presupuesto, el supuesto de la interacción es que tu estas dispuesta a creer en la verdad de lo que digo. Sí están dispuestos a creer en la verdad de lo que digo, es un problema de interacción pragmática, supone que el otro, en principio, está diciendo la verdad y no me quiere engañar, eso es un presupuesto básico, ahora ese presupuesto básico hace que te engañen, que alguien te pueda mentir y engañar, un presupuesto básico de cualquier interacción pragmática, que efectivamente tengo confianza en el otro, y el otro conscientemente desfigurar, transformar, reordenar la información para lograr un fin deseado.

Que todo puede transformarse en estratégico manipulador, sí, eso no quiere decir que toda comunicación sea manipuladora. Otra diferencia importante, influir no es lo mismo que manipular. Nada más abstracto y neutro que la matemática, dos por dos es cuatro, para los chinos, rusos, afganos, si alguien va a enseñar aritmética, y van a enseñar las propiedades de la aritmética, y va a tratar de ejemplificar la suma, va a tratar de usar todos los métodos a su alcance para que se entienda, para que el proceso sea eficiente y se logre comprender.

Influir y generar a través de la transmisión ciertos procesamientos de la información en una dirección, eso no es manipulación, eso puede ser enseñanza de matemática o manipulación, pero hay que saber diferenciar.

una mala costumbre que se tiene es pensar que la comunicación política es manipuladora o que quiere conseguir adeptos, votos quiere conseguir acciones. no, no es por eso que es manipuladora. puede ser muy manipuladora, engañosa, mentirosa por ocultar, por desfigurar, por generar falsos hechos con conciencia, de que son falsos hechos para describir problemas, puedo ordenar los asuntos manera de determinada manera para generar conmoción, todo eso puede ser manipulación, y es claro que el campo político es un campo en el cual es muy propicio para la manipulación, pero tiene que diferenciar bien, la manipulación de influir.

para ser un buen manipulador y tener efecto está lejos de ser un chanta, por mala persona que sea, el ejemplo es Bernays (el de los cigarrillos) alguien que se hizo rico, vivió rico y manipulo a la gente, hasta que se cansó. la manipulación lejos de ser chanta, para manipular, para manipular no es el que quiere sino el que puede, que no es lo mismo. para manipular hay que tener conocimiento de causa, pero después no importa qué orientación política se tenga en todo el espectro, de izquierda a derecha, si usted tiene y está

preocupado por generar una orientación política usted va a tratar de ser convincente, en principio, pero también convincente cuando estudia matemáticas. El problema no está en la manipulación, es como siempre el momento de distorsión y de manejo espurio de ciertas interacciones, es muy propicio en el campo político, pero no es lo que define la comunicación política, ni lo que define a ser efectivo en la comunicación política.

¿Lo importaría más seria como el fin en sí, o los objetivos, ya sea el ejemplo del profesor de matemática, político o alcalde?

Sí, claro podemos decir el ordenar, el fijar la finalidad el hacer comprensible el tema, el generar influencia y transformarlo en parte de una agenda de problemas, con las cuales la gente piensa, darle un marco de referencia, mire que el problema es este, ej., el problema de Montevideo es la basura, entonces transformar la basura en la parte central de la agenda o la seguridad en parte central de la agenda y darle una perspectiva, este gobierno o el anterior, cualquiera, toma con respecto a este punto malas decisiones y doy tres casos. espurios manipuladores, o genuinos, y simplemente contraponer puntos de vista, esa la arena política, la arena del espacio público, de discusión, es una arena de contraposición de posiciones por definición. entonces no hay que pensar que toda contraposición, porque trata de mostrar un orden de las cosas desde otro ángulo, eso es manipulación, no. está proponiendo puntos de vista, alguna forma de plantear el punto es manipulador, si, algunas son manipuladoras, porque falsea el asunto, porque no lo declara, porque quiere generar influencia generando pánico, o cosas por el estilo, claro que hay manipulación. y sin duda el campo político es muy permeable para eso, pero no puede ser la definición la manipulación, pensar la comunicación política como manipulación, los de un lado de un sector van a decir los otros son manipuladores, yo no. toda la comunicación política es manipulación, obviamente que no, sino no habría la posibilidad genuina de discusión política, de debate político y sin la posibilidad de debate político de debatir ideas, de debatir perspectivas en el marco del espacio público común, es parte de la conformación de ciudadanía, es la función y la discusión política tiene un valor central.

lo anulamos porque es todo manipulación, y hay un grupo una élite que determina los puntos y los demás simplemente obedecemos y reaccionamos, eso no es verdad, no es verdad no era verdad a principios del siglo 20 ni ahora. las campañas no se hicieron así, los estudios en comunicación surgieron justamente tratando de esclarecer estos fenómenos. Sí recuerdan Lasswell se consideraba a sí mismo un político de la democracia,

un investigador para la democracia, y su problema por la influencia era un problema por cómo lograr darle a la gente una orientación y una información relevante que de alguna manera como información equivalente le permitiera reflexionar y tomar decisiones.

No es Lasswell de la aguja hipodérmica, hay que pensar en el Lasswell real que efectivamente está preocupado por la comunicación política, por influir en la ciudadanía y conformar un orden social estable. nunca, en realidad desde que se empezó a estudiar el problema de la interacción comunicativa, como parte del orden de construcción social los primeros pensadores en comunicación, nunca pensaron esta idea que normalmente con sentido común la gente repite por ahí la idea de “todo es manipulación”, hay diferentes perspectivas de la democracia, democracia participativas o elitistas, hay diferentes formas de entender a los medios de comunicación, con menos instrumentos al servicio de la influencia, entender a los medios como conformadores de entorno, una concepción ecológica de los medios, hay diferentes de maneras de entender los problemas, pero nunca nadie desde los principios de los estudios de la comunicación pensó, de una manera tan burda de la comunicación política es básicamente manipulación y los medios manipulan. eso es como un cierto sentido común que ha acompañado la historia de la comunicación. sobre todo, a través del siglo 20 y con el auge de los medios, la tv, la radio y por más que repita y muestre casos, y diga cosas igual les queda esa idea de que influir es manipular. y es algo que tiene que poder discriminar.

Sobre las campañas políticas, se podrá decir que se da un buen uso de la técnica en la tecnología técnica como la aplicación de la habilidad y esa tecnología como ese conocimiento necesario para el desarrollo de dichas habilidades.

No es mi especialidad la comunicación política, pero puedo decir que efectivamente desde principio de siglo la propaganda que hacían durante la guerra, por algo se estudió la propaganda, a principios del siglo 20, vinculados a la comunicación, los medios son un agente más, sin dudas. y cada vez más por un problema de alcance hasta donde llegamos y un problema de conexión, el alcance tiene que ver con la posibilidad de estar conectados, integrados a cierta información circulante, entonces no se puede pensar casi ninguna campaña en el mundo contemporáneo, y cada vez más en el campo político pensar en las nuevas tecnologías, ahora, buen uso en qué sentido. si el buen quiere decir “se aprovechan” y siempre se pueden aprovechar más y perfeccionar, los medios al alcance de cualquier campaña. Obviamente, vuelo a la primera pregunta del principio,

aprovechar y medir en qué sentido los medios son utilizados de manera adecuada, en pos de desarrollar una buena campaña depende de la teoría que estemos siguiendo.

¿Cómo se configura la comunicación a la hora de hablar de aquello del dominio público y el privado y los límites al control de la visibilidad en nuestros tiempos?

una referencia para este punto, es la nueva visibilidad de Thompson, justamente que tiene que ver con el cambio que se ha producido con las nuevas tecnologías con respecto a la visibilidad, desde el mundo antiguo hasta el mundo contemporáneo, donde el concepto de ciudadanía y espacio público ha variado, en virtud de los cambios en los medios.

no es lo mismo, uno diría que el espacio público, que de alguna manera estaba vinculado desde el mundo antiguo al ágora griego, al lugar de encuentro y discusión, cara a cara, presencial, hasta la llegada de la imprenta y el desarrollo en la época moderna de los primeros periódicos y el desarrollo, por cantidad masivo, por cantidad masivo, el libro como un objeto masivo, de consumo con mayor alcance y posibilidades, y luego el periódico y progresivamente después del periódico la radio y la tv el cine y ahora las nuevas tecnologías, modifican el espacio público, y lo modifica porque? lo modifica porque la visibilidad y el tiempo en las interacciones ha variado, ser visibles incluso ahora es algo que en algunos momentos en la historia uno podría tratar de no ser visible, de ser más bien invisibilizar sus vidas privadas, separarla de las publica, ahora hay interés en que la vida privada se haga pública. Me saco fotos en ropa interior, con mis hijos, debajo de la cama, en lo que fuere, intimidad, privacidad espacio público han variado, y claramente si uno piensa, si hay una variación en nuestro entorno a la hora de recoger datos para formular una pauta, lo debo tener en cuenta.

las nuevas campañas, las campañas inclusivas, coca cola pone jóvenes mujeres, feminismo bienvenido, jóvenes mujeres actividades poco usuales hace un poco atrás, obreros, dirigir una empresa en un cargo alto o hacer skater, u otras que utilizan a jóvenes trans, entonces, el punto es, todos estos cambios a que se deben? y por qué han sido tan rápido, porque se incorporados? porque las nuevas tecnologías ha cambiado la visibilidad, ahora es visible, las luchas de género, las duchas por las diferencias, son multitudinarias, las marchas por la diversidad, todo eso se incorpora en las campañas, entonces espacio público, visibilidad, invisibilidad, privado público ha recibido una reformulación en virtud del nuevo desarrollo de las nuevas tecnologías, no confundan mayor conectividad,

la mayor posibilidad de alcance, de acceder a la información y conectarse con mayor democracia o mayor interacción genuina. eso depende de qué teoría queremos seguir. En la escuela de Frankfurt, es mucho más masificante, en el peor sentido de masificación, es mucho más masificante las nuevas tecnologías, que lo que eran tecnologías como un libro, o el periódico, masificante en sentido de volver una especie de reacción de continuidad emotiva entre individuos, que aunque no se conocen realmente, sin embargo participan de un lugar común que los unen, tipo de afecto, de consigna que los motiva, pero que realmente no es estable, ni se saca las consecuencias en otras áreas de la actividad, que no sea esa, eso sí es una actitud masiva. Individuos que no tiene por qué estar juntos que no tienen por qué compartir muchos elementos de vida, pero que actualmente en un momento determinado comparten determinado tipo de actividad, fundamentalmente sostenida en una actitud emotiva que los hacen seguir una consigna y que no son responsables de las consecuencias a su reacción.

todos los cambios anteriores, vinculados al desarrollo de los nuevos medios y cómo han influido en el espacio público con la visibilidad y la participación, eso es obvio. lo que no es obvio y es discutible, en qué sentido podemos decir que esos cambios aportaron una buena o mala dimensión, en una democratización o no democratización, en generar o no más ciudadanía, eso es más discutible.