

PERÚ: ELECCIONES

Capítulo 6

2016

Un país dividido y un resultado inesperado

FERNANDO TUESTA SOLDEVILLA
editor

BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ
Centro Bibliográfico Nacional

324.985 Perú : elecciones 2016 : un país dividido y un resultado inesperado / editor, Fernando
P3 Tuesta Soldevilla.-- 1a ed.-- Lima : Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial,
2017 (Lima : Tarea Asociación Gráfica Educativa).
386 p. : il. (algunas col.), diagrs., mapas ; 24 cm.

Incluye bibliografías.

D.L. 2017-08447

ISBN 978-612-317-278-7

1. Elecciones - Perú - 2016 - Ensayos, conferencias, etc. 2. Candidatos presidenciales - Perú - 2016 3. Candidatos políticos - Aspectos morales y éticos - Perú 4. Partidos políticos - Perú
I. Tuesta Soldevilla, Fernando, 1955-, editor II. Pontificia Universidad Católica del Perú

BNP: 2017-2080

Perú: elecciones 2016

Un país dividido y un resultado inesperado

Fernando Tuesta Soldevilla (ed.)

De esta edición:

© Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

feditor@pucp.edu.pe

www.fondoeditorial.pucp.edu.pe

Diseño, diagramación, corrección de estilo
y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: julio de 2017

Tiraje: 1000 ejemplares

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio,
total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-08447

ISBN: 978-612-317-278-7

Registro del Proyecto Editorial: 31501361700768

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

EQUIPOS EN CAMPAÑA

Verónica Ayala Richter

Enrique Patriau

INTRODUCCIÓN

Este artículo discute un tema relevante de las campañas modernas: los equipos que se encargan de conducir las estrategias de los partidos y candidatos durante las contiendas electorales. Las campañas son los esfuerzos organizados para informar, persuadir y movilizar; es decir, son aquellos procesos en los que se ponen en marcha una serie de recursos de diversa índole que incluyen la planificación y la ejecución de diferentes actividades (García Beaudoux, D'Adamo & Slavinsky, 2007, p. 20). Todo esto con la finalidad de ganar la mayor cantidad de votos posibles.

Al frente de todo este esfuerzo se coloca el equipo de campaña, integrado por un grupo de personas que, más allá de sus particularidades, tienen un objetivo en común: la victoria final. En ese sentido, se trata de una organización de carácter coyuntural que suele estar integrada por una mixtura de personas simpatizantes del partido en competencia y profesionales independientes que ofrecen sus servicios de consejería.

En el Perú, como en los demás países, los equipos de campaña adquieren gran relevancia en temporada de elecciones. Así, en este artículo se realiza un análisis detallado de cuál fue el rol que estos desempeñaron durante las elecciones generales de 2016. Para ello, se ha seleccionado a los partidos y alianzas que ocuparon las primeras cinco ubicaciones en los comicios presidenciales del 10 de abril (Peruanos Por el Kambio, Fuerza Popular, Frente Amplio, Alianza Popular y Acción Popular). La información expuesta se sustenta, sobre todo, en entrevistas en profundidad a personas que participaron de manera activa en las campañas de las agrupaciones mencionadas.

Estas entrevistas permiten establecer los criterios de selección de los miembros de los equipos de campaña, las líneas estratégicas que estos desarrollaron y la clase de relación que se estableció con el candidato presidencial y la organización política.

El texto está dividido en tres partes. En la primera se desarrolla un breve marco teórico con conceptos relevantes. La segunda, sobre la base del trabajo de campo realizado, profundiza en las características de los equipos de campaña de las elecciones presidenciales peruanas de 2016. Y en la tercera parte se ofrecen las principales conclusiones.

1. LAS CAMPAÑAS Y LOS EQUIPOS A SU CARGO: CONCEPTOS BÁSICOS

Las campañas electorales cumplen varias funciones en el mundo de la política. Como resulta evidente, la primera de todas es intentar influir a los ciudadanos para que respalden, mediante el voto, a una determinada opción (Trent & Friedenberg, 2000). Desde luego, según las preferencias del electorado, los retos serán distintos. Así, una campaña puede buscar reforzar las convicciones de los leales, atraer a quienes son más frágiles en sus convicciones, sembrar dudas en quienes —con algunos reparos— tienen pensado apoyar a una opción distinta, intentar seducir a los indecisos y, acaso lo más complicado, reorientar las preferencias de aquellos que dicen estar seguros de su decisión (García Beaudoux, D’Adamo & Slavinsky, 2007, p. 29). Por cierto, las campañas también son relevantes porque reafirman al sistema político democrático al incentivar la participación de la gente y fomentar un compromiso cívico (Norris, 1999). Para concluir, debe recordarse que es en el período de las campañas cuando los ciudadanos pueden informarse de las propuestas de quienes aspiran a ser electos en cargos de representación popular.

El inicio de las campañas políticas modernas, desde el punto de vista de la persuasión, se remonta a la campaña de Dwight Eisenhower, en 1952, para la Presidencia de los Estados Unidos. En ella se contrató por primera vez a una agencia de publicidad para ayudar al Partido Republicano a convencer a sus potenciales votantes a través de mensajes intensivos transmitidos por los medios de comunicación (Álvarez & Caballero, 1997, p. 135; Canel, 1998, p. 50). Aunque ya para esa época existían grupos de periodistas que acompañaban a los candidatos para cubrir sus acciones, la forma en que los partidos realizaban campañas políticas privilegiaba el contacto directo con los votantes mediante técnicas tradicionales como mítines, caravanas, *rallies*, visitas a las comunidades y puerta a puerta, distribución de afiches y panfletos, etcétera, que buscaban alcanzar una mayor extensión territorial (Canel, 1998; García Beaudoux & D’Adamo, 2006). Para que estas acciones tuvieran efecto, los partidos contaban con una estructura que les proporcionaba recursos humanos y financieros porque se apoyaba en una militancia que guardaba una fuerte identificación con la organización y, por ende, mantenían una alta lealtad en el voto.

Sin embargo, la situación cambió a partir de la década de 1950 con dos fenómenos importantes: la disminución de fidelidad partidaria en los electores y la expansión y protagonismo de los medios de comunicación como las principales plataformas para transmitir mensajes (Arriaga & Nava, 2016; Barranco, 2010; Crespo, 2008). En otras palabras, los medios empezaron a tomar el papel de mecanismo principal de mediación entre los partidos políticos y los ciudadanos durante las campañas electorales (Trejo, 2000; Canel, 1998).

Se sostiene que la pérdida de identificación de los votantes hacia los partidos políticos es consecuencia del declive de sus funciones tradicionales de socialización y representación. La primera, alude a la capacidad que tenían estas organizaciones para transmitir patrones, comportamientos, valores y pautas que permitían a sus militantes formar una identidad política propia en una época marcada por ideologías definidas (Mella, 1997, p. 44; García Cotarelo, 1991). La segunda función hace referencia a la representación de las demandas de determinados sectores sociales. Una de las causas en el debilitamiento de estas funciones fue una mayor complejidad social, que se vio reflejada en el aumento de las poblaciones que alcanzaron millones de personas. Por ende, estas sociedades son más heterogéneas y compuestas por grupos con demandas propias.

Ante este nuevo contexto los partidos tuvieron que agregar un mayor número de intereses en sus programas de gobierno lo que significó que lo ideológico pierda peso y desaparecieran las diferencias de fondo entre las agrupaciones, por lo que los ciudadanos ya no lograban distinguir entre una y otra organización (Barranco, 2010, p. 18; Riorda & Farré, 2012). De forma paralela, los medios de comunicación, como la radio y la televisión, lograron una mayor penetración y alcance, al punto que sus mensajes llegaron a miles de personas de manera indiferenciada (Canel, 1998; Trejo, 2000) y fue así que se convirtieron en un instrumento con potencial de mediación entre la esfera política y la social. La disminución de la identidad y fidelidad partidaria y la importancia alcanzada por los medios de comunicación obligó a los partidos a adoptarlos como las principales plataformas para captar un mayor número de votantes (Canel, 1998; García Beaudoux & D'Adamo, 2006). Para ello debieron adaptar sus estrategias a las herramientas de marketing político y a la elaboración de mensajes que se ajustaran a sus formatos.

Las formas tradicionales del «cara a cara» aún forman parte de las campañas contemporáneas —en especial las latinoamericanas— y conviven con estas nuevas técnicas de comunicación y posicionamiento de los candidatos; sin embargo, aquellas pasaron a un segundo plano para otorgarle un mayor peso a una «construcción mediática de la campaña» que tiene un alto impacto en los ciudadanos (García Beaudoux & D'Adamo, 2006; Tuesta, 2005; Crespo, 2008). La organización de los eventos de la campaña cara a cara está destinadas a las labores de proselitismo

y se apoyan en la estructura partidaria, sus comités locales y sus militantes; mientras que la dirección de la campaña mediática se encuentra en manos del aparato central del partido, que se encarga de convocar al equipo que va a desarrollarla (Tuesta, 2005).

La elaboración de una estrategia de campaña que incluya los estudios para identificar a los potenciales votantes, la creación de la imagen del candidato, el posicionamiento del candidato y del partido, la construcción de los mensajes, la publicidad, el despliegue del plan de medios, la creación de eventos noticiosos, la relación con la prensa, la aparición del candidatos y los voceros en los medios de comunicación, la participación en debates y foros, la elaboración de encuestas y su análisis, el seguimiento de la efectividad de esta estrategia, y la coordinación de eventos con los militantes y votantes requieren la conformación de un equipo de profesionales capacitados.

En este sentido, los equipos de campaña se han convertido en un departamento que puede abarcar —aunque no siempre— especialistas de diferentes disciplinas como comunicadores, publicistas, relacionistas públicos, profesionales en las ciencias sociales —sociólogos y politólogos—, periodistas, especialistas en marketing político, profesionales en la elaboración de encuestas, hasta administradores, contadores y asesores legales. Estos comandos evolucionaron hasta convertirse en una parte central de las campañas políticas (Del Rey Morató, 1996).

Esta dirección se encuentra a cargo del jefe de campaña, quien es el encargado de asesorar al candidato, delinear la estrategia general de la campaña y llevarla a cabo. También debe responsabilizarse de los aspectos organizacionales, económicos y de comunicación (ODCA, 2006; Maarek, 1995). Los candidatos, a veces en compañía de la dirigencia del partido, son los que asumen la selección de sus jefes del comando de campaña. Los elegidos pueden proceder tanto de las filas del partido, como no, y en cualquier caso ello implica ventajas o desventajas.

La ventaja de los asesores externos es que pueden brindar recomendaciones desde un punto de vista externo y más imparcial; en otras palabras, identifican los problemas y recomiendan soluciones sin tener de por medio intereses partidarios. La desventaja es que no conocen a fondo el partido político y, por ende, no tienen identificación con este lo cual podría conllevar a conflictos con miembros del comando político, debido al recelo que pueden despertar en estos últimos.

La ventaja de un jefe de campaña interno es que conoce la organización, a los dirigentes y los intereses de las facciones, por lo que tiene el manejo político suficiente para negociar con los líderes, tomar decisiones, considerando estas variables, y movilizar con mayor facilidad la maquinaria partidaria para ejecutar eventos y tareas de la campaña. La desventaja es que la política, negociación y toma de decisiones dentro del partido toma más tiempo del que se dispone para

una campaña electoral, que a veces requiere de decisiones rápidas o inmediatas (Maarek, 1995; ODCA, 2006).

Ya sea que los equipos de campaña sean reducidos o grandes, queda claro que adquirieron una importancia central para los partidos durante la etapa de las elecciones. El éxito del candidato depende mucho de cómo estos grupos lleven a cabo la campaña y se relacionan con la organización política.

2. METODOLOGÍA APLICADA

Dicho lo anterior, este artículo reflexiona sobre los equipos de campaña, tomando el caso peruano de ejemplo. Así, se analizaron cinco agrupaciones: Peruanos Por el Cambio, Fuerza Popular, Alianza Popular, Acción Popular y Frente Amplio. Los respectivos candidatos presidenciales de estas agrupaciones ocuparon los cinco primeros lugares en las elecciones generales del 10 de abril de 2016, correspondientes a la primera vuelta.

La información recolectada se sustenta en información publicada en medios de comunicación que se encargaron de cubrir la campaña electoral y, sobre todo, en una serie de entrevistas realizadas en Lima a informantes que participaron en la campaña. Para tal fin, se elaboró una guía de preguntas destinada a indagar sobre tres aspectos principales: cómo fue el proceso de conformación de los equipos de campaña, cuáles fueron las estrategias electorales que estos últimos desarrollaron y qué clase de relación se estableció entre esos equipos con el candidato presidencial y la agrupación política.

Los informantes pueden definirse como fuentes expertas de información (Marshall, 1996, p. 92). Poseen conocimiento y habilidades en determinadas materias que comparten a través de entrevistas o conversaciones más informales, permitiéndole al interesado obtener información a la que no podría acceder mediante otras vías (Gilchrist & Williams, 1999, p. 73). Se les escoge sobre la base de criterios estratégicos, tomando en cuenta aquello sobre lo que se desea averiguar (Tremblay, 1957, p. 689). En ese sentido, los informantes clave no suponen una muestra estadística del universo bajo análisis; se les elige, en cambio, porque son personas capaces de ofrecer un conocimiento especializado sobre un campo específico que es motivo de interés del investigador (Kumar, Stern & Anderson, 1993, p. 1634).

En el caso de este artículo, se ha recurrido a personas que tuvieron una participación relevante en los equipos de campaña de los cinco partidos analizados. Se realizaron nueve entrevistas, antes y después de la campaña. Los informantes accedieron a que las entrevistas fueran grabadas con el fin de poder transcribir las respuestas de la manera más exacta posible. Se ha respetado su anonimato.

2.1. Peruanos Por el Cambio: el caos del partido nuevo

La primera decisión clave del partido que terminó imponiéndose en las elecciones presidenciales fue adoptada bastante antes de que la campaña siquiera iniciara. El 15 de octubre de 2014, Pedro Pablo Kuczynski y sus colaboradores inscribieron de manera formal ante el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) a Perú +, luego de un trabajo de dos años para cumplir con los requisitos de ley. Sin embargo, aquel nombre no duraría mucho. Meses después, el 16 de febrero de 2015, en el marco de la Primera Asamblea Nacional Estatutaria del partido, se acordó cambiar el nombre a Peruanos Por el Cambio (PPK): «La gente creía que nos llamábamos PPK y había que adaptarnos a esa realidad» (entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Cambio. Lima, marzo de 2015).

El rebautizo fue aprobado por la comisión política. Luego vino un período de conversaciones con movimientos regionales en la búsqueda de conseguir respaldos fuera de Lima. Al mismo tiempo, este partido se trazó el objetivo inicial de convocar a figuras políticas que pudieran proveerle de un mayor peso político¹. En su condición de partido en formación —más allá de que estuviese habilitado por el JNE para competir en las elecciones— carecía de personajes conocidos, a excepción de Kuczynski. Esta era una preocupación constante dentro de la organización (entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Cambio. Lima, marzo de 2015).

Sobre la base del trabajo de campo realizado se puede afirmar que la característica principal de la campaña electoral de Peruanos Por el Cambio fue el desorden. Quienes participaron en ella admiten, incluso, que de no ser por la exclusión del candidato Julio Guzmán (Todos Por el Perú), debido al incumplimiento de estatutos internos partidarios, llegar a la segunda vuelta hubiese resultado una empresa muy complicada. En un sondeo de Ipsos Perú, publicado el 21 de febrero de 2016, Guzmán tenía el 18% de la intención de voto contra el 9% de Kuczynski:

Para ser honestos, la salida (de Guzmán) nos benefició porque no había forma de revertir la situación. Yo ya estuve en tres campañas y voltear una torta a menos de dos meses de la elección con alguien que te dobla la votación es casi imposible (entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Cambio. Lima, agosto de 2016).

Las expectativas iniciales en el partido eran que el candidato presidencial accediera a la segunda vuelta con un 30% a 35% de votos en el nivel nacional (entrevista a un dirigente Peruanos Por el Cambio. Lima, marzo de 2015). La primera opción para que se haga cargo de la estrategia electoral fue el brasileño Luis Favre. Este llegó a tener reuniones de coordinación con el equipo de campaña

¹ Como Juan Sheput y Carlos Bruce, ambos exmilitantes de Perú Posible y actualmente congresistas.

—que integraron desde un inicio el congresista Gilbert Violeta y Jorge Villacorta, exfuncionario en el gobierno de Alejandro Toledo— pero su contratación no prosperó por desacuerdos económicos. En su lugar llegó el cubano-estadounidense Mario Elgarresta. Eso ocurrió en noviembre de 2015, cuando Kuczynski, todavía en segundo lugar, bordeaba un 16% de respaldo según Ipsos Perú, bastante lejos de las optimistas cifras que sus colaboradores más cercanos habían proyectado en un principio. Elgarresta duró tres meses en el cargo:

Él [Elgarresta] se va porque fracasó. Encontró al partido en 16%, ya en caída, pero eso no se solucionó y Pedro Pablo llegó a estar en 8%. Nunca se llegó a estructurar una estrategia adecuada. Se apostaba mucho a la publicidad, pero no al mensaje político. Una de las críticas que se le hizo a Elgarresta era que al mes de enero ni siquiera existía una frase fuerte que identificara la campaña del candidato, algo que sí tenían otros, como Keiko. No había nada que amalgamara a la campaña (entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Kambio. Lima, agosto de 2016).

Elgarresta no se fue en silencio y en su cuenta de Facebook fustigó al entorno de Kuczynski. En su reemplazo, como jefe de campaña, fue nombrado el candidato a la Primera Vicepresidencia, Martín Vizcarra. Susana de la Puente también empezó a tener un papel más decisivo. El problema era que, muchas veces, las indicaciones podían cruzarse, lo que acentuaba el caos en un partido que no sabía bien cómo recuperar el espacio perdido:

Susana de la Puente se incorporó [...] y Martín Vizcarra es incorporado también al equipo como jefe. Pero nunca se llegó a organizar algo así como tareas claras, porque todo era muy desordenado. Villacorta y Violeta veían lo más operativo, la parte proselitista. Lo político, la parte del debate, la línea de respuesta política, digamos, la tenían Sheput y Bruce. Y para todo lo que tuviera que ver con recojo de fondos o proveer material estaba Susana de la Puente. En realidad, nunca hubo una reunión para preguntar cuál era la línea política. Vizcarra paraba viajando con el candidato [...]. Con Elgarresta tampoco había una estrategia clara, pero la diferencia era que con él la cosa al menos era jerárquica y todos esperaban sus instrucciones, mientras que en esta etapa ya cada uno podía actuar por iniciativa propia. La persona que yo creo que actuaba en realidad como jefa de campaña, porque movía a la gente era Susana de la Puente. Estimulaba, tenía mística. Hay un elemento clave siempre en una campaña: las ganas de ganar. Sin eso, no se puede [...]. Había líneas paralelas. Por un lado, Vizcarra; por el otro, De la Puente. Y en febrero llegó como asesor Maximiliano Aguiar, un argentino (entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Kambio. Lima, agosto de 2016).

Como se ha explicado, en este partido existe la sensación de que el obligado alejamiento de Guzmán de la campaña fue, acaso, el ingrediente decisivo que permitió el acceso a la segunda vuelta. En esta etapa, al haber solo dos candidatos en disputa, el mensaje pudo enfocarse un poco mejor. Se apeló, entre otras cosas, a la idea de la experiencia que alguien como Kuczynski podía ofrecer. Eso sí, los problemas de coordinación se mantuvieron a raíz de que había varias personas con capacidad de decisión y que actuaban de manera autónoma. Aguiar despachaba con Vizcarra². En paralelo, se contrató al español Jordi Segarra, quien pasó a trabajar como asesor en la estrategia global:

En un momento, las personas con poder de decisión sobre la marcha de la estrategia y la campaña eran varias. Y hay que añadir a los asesores: [Jordi] Segarra, a través de Susana de la Puente, y [Maximiliano] Aguiar, a través de Vizcarra. Y por supuesto, había decisiones contradictorias, a cada rato. Yo a veces daba alguna directiva política para que alguien declare o responda, pero me decían: lo que pasa es que Vizcarra ha dicho esto, o De la Puente lo otro. Ese siempre fue el tema de fondo, las contradicciones [...]. Se ha ganado porque Dios es grande (entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Cambio. Lima, agosto de 2016).

Si en la primera vuelta ayudó el retiro de Guzmán, en la segunda fue clave, en el análisis poselecciones, la denuncia por presunto lavado de activos contra Joaquín Ramírez, quien ocupaba la secretaría general de Fuerza Popular. Lo mismo ocurrió con la acusación formulada al candidato vicepresidencial de Fuerza Popular, José Chlimper, por la supuesta manipulación de un audio para desacreditar un testimonio que comprometía a Ramírez. Peruanos Por el Cambio ya había detectado por estudios internos que la apelación al pasado del gobierno de Alberto Fujimori no hacía mella en la candidatura de Keiko Fujimori. Estas nuevas acusaciones, en cambio, dieron un nuevo impulso final:

El mensaje del narcotráfico nos lo puso en bandeja el fujimorismo. Lo otro, lo de las esterilizaciones forzadas, por ejemplo, la gente ya lo había asimilado. Nada que vinculara al pasado calaba. Eso del gobierno del padre interesaba un comino. Era evidente que no le hacía daño a Keiko. Pero cuando ellos respaldaron a Joaquín Ramírez, cambiaron las cosas [...]. PPK ha tenido la suerte del ganador. Se fue Guzmán cuando ya era muy difícil alcanzarlo. En la segunda vuelta, el fujimorismo tenía varios puntos de ventaja y más dinero y no deslindaron con Joaquín Ramírez y encima Chlimper se equivocó con lo del audio. En los focus salía que la gente a Chlimper no lo soportaba, nosotros andábamos encantados con eso (entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Cambio. Lima, agosto de 2016).

² Aguiar confirmó esto en una entrevista concedida al diario *El Comercio* (Ortiz, 2016).

Peruanos Por el Kambio es ejemplo de las complicaciones que atraviesa un partido nuevo y que se lanza a participar en elecciones, confiado en el arrastre de su candidato presidencial. Las optimistas estimaciones preliminares se chocaron con la realidad marcada por la desorganización, graficada, entre otros hechos, por la presencia de hasta tres asesores extranjeros (Elgarresta, Aguiar y Segarra), reflejo de las contradicciones que existieron a lo largo de la conducción de la campaña. A pesar de ello, Kuczynski resultó electo presidente. Variables coyunturales, desarrolladas líneas arriba, ayudan a explicar esta victoria.

2.2. Fuerza Popular: estructura ordenada, reacción tardía

En Fuerza Popular el equipo de campaña no es considerado un ente autónomo de la estructura partidaria. Los encargados de llevar adelante el esfuerzo electoral forman parte de la propia organización política. Este núcleo decisor estaba integrado por la candidata Fujimori junto con sus compañeros de plancha, José Chlimper y Vladimiro Huaroc. El coordinador general era Pier Figari, quien trabajaba de forma directa con los coordinadores regionales. A Ana Herz de Vega, en su calidad de secretaria de organización, también le correspondía un alto grado de responsabilidad. Ni Figari ni Herz aspiraban a cargo público alguno, por lo que pudieron dedicarse de lleno al esfuerzo electoral:

La organización del partido da pie a que no haya una estructura paralela de campaña [...]. Si tenía que ir a Piura para ir preparando todo para la presentación de la candidata, tenía que comunicarme con el coordinador de allá y ver reuniones, el tema logístico. Es decir, [en Fuerza Popular] no hay dos comandos, uno institucional y otro de campaña; no hay eso. Hay uno solo. El coordinador era Pier Figari, que trabajaba en forma directa con los coordinadores regionales. Aparte, estaba la señora Ana Herz, secretaria de organización. Ya encima de Figari estaba la propia Keiko (entrevista a un dirigente de Fuerza Popular. Lima, agosto de 2016).

En este comité se evaluaba la coyuntura política y se definía la agenda con las actividades proselitistas, que incluían los viajes fuera de Lima. En la medida en que las cifras de las encuestas eran favorables para la candidata presidencial, al menos en la primera vuelta, estas coordinaciones solían ser rápidas en un inicio. El panorama cambió con el pasar de las semanas:

En las reuniones se daban algunas pautas, aportes. Participaban entre unas ocho a diez personas. No eran reuniones complicadas, en la medida [en] que no hubiese temas candentes. O sea, las reuniones de las primeras semanas eran muy rápidas, expeditivas, alentadoras por las cifras que se analizaban de las encuestas. Pero claro, cada semana salía algo y había que afinar las respuestas

frente a algún ataque. Y mientras la campaña avanzaba, esas reuniones podían llegar a ser dos o tres por semana (entrevista a un dirigente de Fuerza Popular. Lima, agosto de 2016).

Además del equipo de campaña, Fuerza Popular contrató —en febrero de 2016— los servicios del asesor francés Jacques Séguéla. También sumó a un experto en manejo de redes sociales y se conformó a un equipo de voceros integrado por Pedro Spadaro, Luis Galarreta y Lourdes Alcorta. El problema principal fue que este pequeño equipo no se daba abasto. Una preocupación constante era lo que se decía en los medios de comunicación de provincias. Para establecer una agenda de respuestas diarias, los coordinadores regionales estaban en permanente comunicación con Lima. A pesar de que la demanda era intensa, no se optó por nombrar a más voceros:

Yo dormía poco porque me acostaba muy tarde y me levantaba tan temprano, y luego estaban las reuniones. Era todo el día. En cierto momento yo habré dado unas quince a veinte entrevistas diarias. Lo que pasa es que a veces puedes tener mucha gente [en el partido], pero no quiere decir que todos transmitan lo que el partido necesita decir. Hay gente que se hace entender mejor, digamos (entrevista a un dirigente de Fuerza Popular. Lima, agosto de 2016).

Con las encuestas en la mano, en Fuerza Popular se sabía por anticipado que el ingreso a la segunda vuelta estaba asegurado. Confirmado esto con los resultados oficiales del 10 de abril, Keiko Fujimori, en una presentación pública, anunció el eslogan de su candidatura para esta nueva etapa: «El futuro está en marcha». La idea era insistir en la necesidad de dejar atrás el pasado. Por cierto, desde bastante antes que la campaña siquiera calentara, en el partido se hablaba sobre la necesidad de ofrecer una imagen menos anclada en el recuerdo del gobierno de Alberto Fujimori. Como ejemplo, se sugirió la necesidad de organizar congresos y así evaluar errores cometidos por el fujimorismo en materia de justicia y derechos humanos (entrevista a un dirigente de Fuerza Popular. Lima, noviembre de 2014). Es más, en octubre de 2015, en la Universidad de Harvard, Keiko Fujimori tuvo una muy comentada presentación porque mostró un cambio de discurso en temas como el de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, pues admitió que dicha institución tuvo un trabajo «positivo» (Vizcarra, 2015)³.

Lo anterior se complementó con el interés en mostrar que la candidata era alguien joven y capaz de recorrer todo el país. Esta fortaleza física fue puesta en

³ Este discurso se complementó con otras decisiones, como la de excluir en la lista de postulantes al Congreso a figuras «históricas» del fujimorismo, como Martha Chávez, Luisa María Cuculiza y Alejandro Aguinaga.

relieve como un elemento diferenciador, sobre todo si se tomaba en consideración la amplia diferencia de edad frente al rival por vencer, el actual presidente Pedro Pablo Kuczynski. La victoria parecía inminente cuando las denuncias por lavado de dinero contra el entonces secretario general de Fuerza Popular, Joaquín Ramírez, comprometieron la imagen del partido en un tema muy sensible como es el narcotráfico. La situación se agravó cuando José Chlimper, candidato vicepresidencial, se vio envuelto en la presunta manipulación de un audio que involucraba al propio Ramírez. Exmiembros del equipo de campaña reconocieron que debieron responder con mucha mayor contundencia y celeridad:

Se cometieron errores que, sin duda, pesaron para que no ganáramos. Queda esa desazón. A nivel interno nos equivocamos, más allá de lo que hicieron nuestros rivales. Y pesaron varios temas, como no salir a responder de forma oportuna y contundente algunas cosas que se tejieron en ese momento y nos imputaron. Hubo momentos en que se salió tarde y eso fue mal visto por los ciudadanos y eso pesó. Sabíamos que nos iban a atacar por el lado de Alberto Fujimori. Eso era claro. Y por eso desde la primera vuelta se evidenció que la estrategia de los demás era encasillarnos ahí. En una campaña uno debe colocarse en todos los escenarios. [Sobre la denuncia de lavado de dinero] no estuvimos preparados para responder con mayor contundencia. Ese tema nos sorprendió. En un momento nos miramos las caras y dijimos: ¿Qué hacemos? (entrevista a un dirigente de Fuerza Popular. Lima, agosto de 2016).

La candidatura presidencial de Keiko Fujimori se empezó a gestar con mucha anticipación. Por existir una organización más estructurada, en Fuerza Popular no se evidenció el desorden que se ha podido observar, por ejemplo, en Peruanos Por el Cambio. Las tareas estaban bien distribuidas, al menos sobre el papel. Sabiendo de antemano que se llegaría a la segunda vuelta, el comando de campaña tuvo el tiempo necesario para intentar perfilar, de la mejor manera posible, la estrategia en esta etapa decisiva. El lema «El futuro está en marcha» respondía a la intención de contener lo que en el partido se consideraba el flanco más débil, esto es, la herencia del régimen fujimorista de la década de 1990 y la insistencia de los rivales por relacionar a Keiko Fujimori con su padre. Pero mientras en Fuerza Popular luchaban a diario por distanciarse del pasado y proyectar una imagen optimista, las denuncias en contra de altos dirigentes cayeron sin advertencia. Una respuesta tardía y no concluyente contribuyó con la derrota final.

2.3. Alianza Popular: los límites de un equipo integrado por candidatos

En las elecciones de 2016, el APRA (a través de una alianza política) postuló por cuarta vez a Alan García como candidato presidencial. Ganó en 1985 y 2006 y en 2001 pasó a la segunda vuelta, en la que perdió contra Alejandro Toledo. Si bien dentro de la organización siempre se le consideró como el «candidato natural»⁴ por su arrastre electoral, la conveniencia o no de que intentara convertirse presidente de nuevo fue motivo de debate dentro del partido. Esto lo confirmaron los dirigentes entrevistados para este artículo. La indecisión partía, incluso, de García:

El tema primero fue decidir si iba o no iba Alan. Por momentos decía «voy», por momentos decía «no voy». Esa fue la discusión casi todo el 2015 hasta agosto o setiembre. No tenía una conciencia errónea del Perú, él sabía que iba a ser muy difícil. Él decía que el APRA no mostraba nada nuevo, empezando por él mismo (entrevista a un miembro de la comisión política de Alianza Popular. Lima, julio de 2016).

Aceptado el reto, el siguiente tema de discusión consistió en cómo ofrecer una alternativa electoral que permitiera competir con éxito. En ese contexto, y a insistencia del candidato, se estableció la alianza con el Partido Popular Cristiano, bautizada como Alianza Popular, y con Lourdes Flores Nano como candidata a la Primera Vicepresidencia. Se pensaba dentro del APRA que la presencia en la plancha presidencial de alguien como ella permitiría diluir la resistencia en el electorado. Debe recordarse que el partido llegaba muy golpeado —entre otros motivos— por el caso de los llamados «narcoindultos», muy difundido en los medios. En este contexto, que Flores Nano, exrival acérrima de García y dueña de una aceptable imagen pública, aceptara postular fue considerado en el aprismo como una gran oportunidad:

La filosofía de Alan era que necesitábamos a alguien que nos limpie, que nos haga romper el cerco. Según él, la historia del APRA es la de tratar de romper el cerco para crecer. Y ahí aparece la figura de Lourdes Flores. La verdad no vi ni escuché ningún argumento consistente en su contra. Al contrario, se consideró que el tema Lourdes era un triunfo y un preámbulo hacia la victoria, porque es una mujer incuestionada. Una exenemiga iba ahora con Alan (entrevista a un miembro de la comisión política de Alianza Popular. Lima, julio de 2016).

⁴ Así lo definieron diferentes dirigentes apristas, entre otros el congresista Javier Velásquez Quesquén (El Comercio, 2015).

La campaña la condujo la llamada comisión política, que es el organismo responsable de la marcha del partido. La integraban —entonces— García (quien la presidía); los congresistas electos Jorge Del Castillo, Mauricio Mulder y Javier Velásquez Quesquén; la excongresista y exministra Nidia Vílchez; el ex gobernador regional de Ayacucho Omar Quesada; el exdirector de Sedapal Carlos Arana; el exviceministro Javier Barreda; y el publicista Hugo Otero. Todos ellos se reunían para decidir sobre la marcha del esfuerzo electoral. Aparte, existía un comité mixto, conformado por miembros de los dos partidos aliados, aunque el peso real lo asumía la comisión política del APRA, el partido que contaba con mucha mayor capacidad de movilización en el nivel nacional⁵. La parte más operativo-logística de la campaña corría a cargo Arana y Quesada:

El gran peso de la campaña la llevó el APRA, mientras que el PPC no aportaba lo que nosotros esperábamos que aportase. García mismo consideraba que Lourdes, más que el PPC, era el gran aporte, por sus anteriores votaciones. Pero el tiempo pasa y las cosas cambian, ¿no? Las cifras antiguas eran referenciales, pero no reales. Nuestro análisis era que García consolidaría el voto aprista y Lourdes, con su aporte de un 20%, nos haría pasar a la segunda vuelta, de todas maneras. Pero eso era en el papel, no era en la realidad social, no en la verdad de los votos. El análisis de lo que pasaba en el Perú no fue más agudo que esa visión (entrevista a un miembro de la comisión política de Alianza Popular. Lima, agosto de 2016).

La estrategia de campaña, coinciden los dirigentes entrevistados, la pensó García. No hubo detrás un estudio profesional de la realidad social peruana y de sus demandas. La comisión aprista se amparaba en el reconocido talento político de su candidato, que había ganado ya dos veces la presidencia. De hecho, el lema principal de campaña, «Alan, el voto seguro», se le ocurrió a él. Asimismo, Ricardo Ghibellini aportaba en el campo de la producción publicitaria. García, a su vez, se apoyaba en Flores Nano y se repartían el trabajo. Su relación era bastante fluida y coordinaban de manera permanente. Pero los resultados estaban muy lejos de lo que se esperaba. Las encuestas de intención de voto así lo reflejaban⁶. En realidad, el candidato presidencial comprendía la situación:

⁵ La Alianza Popular también incluía a Vamos Perú, partido que lidera el alcalde del Callao, Juan Sotomayor. Su aporte fue escaso.

⁶ Víctor Díaz, director de Idice, se reunía de vez en cuando con García. No obstante, los entrevistados precisan que los sondeos que esta empresa realizaba, y que colocaban al candidato con una intención de voto mayor, despertaban dudas. Por eso preferían basarse en otras encuestadoras.

Un dirigente que acompañaba a Alan en todos los mítines nos contaba que mientras le hablaba a la gente, volteaba adonde los demás y decía «ni nos escuchan». Claro, él seguía hablando. Pero se daba cuenta de que no prendía. Idiota no es. Él notaba que el discurso no funcionaba (entrevista a un miembro de la comisión política de Alianza Popular. Lima, julio de 2016).

Los entrevistados sostienen que la incapacidad de diseñar una estrategia sólida fue uno de los principales problemas de la candidatura aprista. A ello se suma uno adicional: el hecho de que varios aspirantes al Congreso fueran, al mismo tiempo, integrantes de la comisión política que dirigía la marcha de la campaña. Esto hacía que ciertas decisiones terminaran influenciadas por los intereses particulares de quienes pretendían ganar una curul. Lo anterior se ve reflejado en dos hechos. El primero, cuando García puso en discusión con sus colaboradores la posibilidad de renunciar, al admitir en este fuero interno que la derrota se hacía inminente. En esa oportunidad fue la comisión política la que se opuso a una salida de esa naturaleza:

En algún momento (García) hizo una carta que se envió a los miembros de la comisión. Yo en un momento lo apoyé y dije: «bueno, es el momento del repliegue». Se puso a discusión de la comisión y había gente a favor y en contra. Yo me quedé un poco solo. Mi argumento era: ¿cómo podemos decirles a los apristas que vamos a ganar cuando sabemos que vamos a perder? Claro, hay gente que se conformaba con un 10% (de votación) porque con eso seguro entraban al Congreso. Pero sabíamos que íbamos a perder. Yo pregunté, ¿cómo vamos a sostener esta mentira? Todos los que estamos sentados acá vamos a volar de este puesto, eso les dije. Alan dijo que tenía razón. Pero otros decían que no, que reunamos a todo el equipo, que traigamos a los activistas, a los comités, a los dirigentes que están en el campo de batalla y con ellos relancemos la campaña. Era una medida para ganar tiempo y seguir perdiendo. Alan me dijo: eso no sirve para nada (entrevista a un miembro de la comisión política de Alianza Popular. Lima, agosto de 2016).

Un segundo ejemplo que revela los límites de este modelo aprista que mezclaba los intereses electorales con la conducción de la campaña ocurrió cuando se puso al debate, también dentro de la comisión política, la opción de incluir en la lista parlamentaria a Mario Hart, famoso, sobre todo, por su faceta de estrella de *realities*. García pensaba que con su aporte se podía llegar a un público más juvenil. La comisión aprista detuvo su incorporación:

Esa fue toda una discusión. Alan decía que había un Perú juvenil que no lo iba a escuchar nunca y al que por lo menos este chico (Hart) le permitía acercarse. Ahí se ve la diferencia entre un comando de campaña de verdad y una dirección política con intereses. García, en su razonamiento, decía que,

si este chico nos daba 300 mil votos, metíamos a un congresista más. Cuando se decide que Hart no vaya, Alan dice que no puede tomar una decisión en contra del partido, porque había candidatos al Congreso, miembros de la dirección, que le pidieron que no vaya. Si hubiese sido un equipo estratégico de campaña sin intereses de candidaturas, se hubiese visto que sumaba en este mundo juvenil, del que García se sentía aislado (entrevista a un miembro del equipo de campaña de Alianza Popular. Lima, julio de 2016).

Que los encargados de la campaña sean miembros del partido, en teoría, presenta algunas ventajas, entre ellas que conocen a la organización por dentro y, por esa razón, les es más sencillo negociar y desplegar la maquinaria partidaria. Al mismo tiempo, puede traer consigo una serie de dificultades que el caso del APRA refleja con claridad. El doble papel de decidores y candidatos —identificado gracias a las entrevistas— impidió adoptar posiciones desprovistas de intereses particulares.

2.4. Frente Amplio: las tensiones entre el equipo y la estructura partidaria

La candidatura de Verónica Mendoza a la Presidencia se forjó en elecciones internas en el seno de la coalición Frente Amplio —representando al partido Sembrar— celebradas el 4 octubre de 2015. Mendoza superó a Marco Arana —de Tierra y Libertad— con un 42% de los votos. La campaña política del Frente Amplio inició a partir de esta fecha y se puede dividir en dos etapas: en la primera, que empieza en octubre de 2015, se formó el primer comando y la estrategia de campaña tuvo un tinte más programático; en la segunda, a partir de enero de 2016, se realizó una reforma al equipo y la estrategia giró en torno a posicionar la imagen de la candidata.

El primer equipo de campaña se formó a partir de la convocatoria de un Consejo Nacional, con la participación de delegados de todo el país que representaban a los grupos de la coalición. En esa reunión se eligió a Marisa Glave como la responsable de liderar este gabinete y a ella se sumó Indira Huilca. Este primer comando provenía de un entorno más cercano a Verónica Mendoza y no tenía una configuración de equipo de campaña:

Marisa presenta un plan de campaña que había desarrollado en un entorno más afectivo, amical y empieza la campaña sin una estructura propia, desde mi punto de vista, de un equipo de campaña. Verónica, Marisa e Indira Huilca, conformaban este comando con un pequeño grupo de personas que, en teoría, asesoraban en temas de comunicaciones, que se reunían y trataban de trasladar sus decisiones a un espacio más grande, como asambleas, para decidir y operativizar algunas cosas (entrevista a un miembro del equipo de campaña del Frente Amplio. Lima, julio de 2016).

A este equipo se sumaron profesionales en comunicación y análisis político, que, si bien no eran militantes del Frente Amplio, eran simpatizantes de Verónica Mendoza y su proyecto. Estas personas brindaban su ayuda en temas relacionados a publicidad, marketing y análisis político. Su presencia cumpliría un papel importante durante la época de elecciones, pues le otorgaron un carácter más profesional a la campaña:

Recurrimos a mucha gente que, de manera gratuita, y por simpatías políticas apoyó la campaña [...] gente más profesional, liberales, de izquierda también. Este equipo o grupo de gente le dio un carácter más profesional, si se quiere decir, que, sin cobrar un centavo, decidieron poner a disposición sus capacidades en publicidad, en análisis político (entrevista a un miembro del equipo de campaña del Frente Amplio. Lima, julio de 2016).

Sin embargo, esta cooperación generó tensiones con la estructura partidaria de la coalición, las que se mantendrían durante todo el proceso electoral. La cercanía del equipo de campaña con la candidata despertaba suspicacias, por la percepción de que las decisiones importantes del partido se tomaban en ese entorno⁷. Además, la forma en que la izquierda prefería abordar la campaña política difería del estilo de los profesionales que habían llegado a colaborar:

Se podría decir que ese es el equipo de asesoría de la candidata y no tendría por qué ser problemático, pero cómo se interpreta el rol de ese equipo fue lo que originó tensiones después; porque la gente se imaginaba que esa era la verdadera dirección de todo [...]. Este acompañamiento fue complicado no solo en el Frente Amplio, sino en el propio Sembrar. porque se generó una tensión que tiene que ver con la forma en que la izquierda enfoca lo electoral. Tenemos que reconocer que existe una dimensión técnico-profesional de las campañas que es un poco ajena a la militancia que está más vinculada a la base, a la movilización de calle, a la formación de colectivos y de dinámicas de campo de otro tipo. Eso no quiere decir que en este sector de militantes de Sembrar no haya existido una idea o una capacidad de análisis político, pero sí se generó una tensión entre las personas que nos brindaban asesoría profesional para la campaña y los militantes (entrevista a un miembro del equipo de campaña del Frente Amplio. Lima, julio de 2016).

⁷ Estas reticencias partían en su mayoría, de los partidarios de Tierra y Libertad, quienes habían perdido las primarias y lograron posicionar a Marco Arana como candidato a la Vicepresidencia, a través de un congreso del Frente Amplio. Según los entrevistados, para algunos militantes de Tierra y Libertad este congreso serviría para cerrar heridas entre las agrupaciones, volver a articular fuerzas y tener claridad sobre cómo se llevaría la campaña (entrevistas a miembros del equipo de campaña del Frente Amplio, Lima, julio de 2016).

Si bien la ayuda de estos profesionales resultó valiosa para la agrupación, sus acciones no respondían a un plan organizado que articule estas colaboraciones y las lleve hacia un mismo objetivo. De hecho, no se lograba pasar la barrera del 2% en la intención del voto. En esta etapa de la campaña se privilegiaban los aspectos programáticos sobre la propia candidata:

Se replantearon las cosas porque sentíamos que dábamos mensajes diversos, fragmentados, muy programáticos, que no ayudaban a construir un perfil de nuestra candidata y a potenciar esa empatía que nosotros sentíamos que se podía tener. Esto con una preocupación muy clara: todos los partidos se venden a partir de una cara y nosotros más bien queríamos vender una propuesta de país. Con Marisa y con Indira se presentan los Cuatro Ejes para el Nuevo Perú y ahí terminó su etapa de trabajo. En esta parte nos inclinábamos hacia lo más programático, le dimos un mayor peso y Verónica también desarrollaba más esta parte, y por alguna razón no terminaba de cuajar y sentíamos que opinábamos, sobre todo, y eso se perdía (entrevista a un miembro del equipo de campaña del Frente Amplio. Lima, julio de 2016).

A esta dificultad se sumó el hecho de que tanto Marisa Glave como Indira Huilca fueron elegidas candidatas al Congreso mediante elecciones internas, por lo que se hizo complicado que se hagan cargo de la campaña presidencial y de la personal al mismo tiempo. En ese contexto, a principios de enero de 2016, se realizó una evaluación y se llegó a la conclusión de que había que cambiar al equipo de campaña. La decisión de esta reforma partió de Verónica Mendoza y su círculo cercano, quienes designaron a Álvaro Campana (Sembrar) como jefe de campaña y a Abraham Valencia (Partido Socialista) como el encargado del trabajo de campo y de organizar las actividades del partido.

El nuevo equipo estuvo conformado por personas que participaron en la elaboración del plan de gobierno: una dedicada a la comunicación, otra a la movilización (que implicaba la distribución de materiales, la organización de eventos, supervisar la agenda de la candidata) un equipo de seguridad, de logística y economía. Entre sus integrantes se encontraban Carlos Castillo, Mario Sánchez, Paul Maquet (encargado de la comunicación e independiente), Anahí Durand y Pedro Francke, quienes cuidaban que la campaña estuviera en sintonía con las propuestas del plan de gobierno.

Entre las primeras acciones que tomó este gabinete estuvo la elaboración de un manual de funciones y un organigrama para determinar las acciones que los miembros del equipo tomarían en los noventa días restantes. Pero la decisión más importante fue recurrir al apoyo de un asesor externo que se encargue de ordenar las iniciativas y colaboraciones para darles una dirección más eficaz:

Se contrató a un asesor con experiencia en campañas que hizo un trabajo de sistematización de lo que se había hecho antes, de lo que creíamos [...]. Nos ayudó con intuiciones, con su experiencia y a construir una estrategia electoral. El asesor era extranjero, pero no quería ser relevante en esto y fue muy económico, lo hacía porque era un desafío, le caímos bien. Es alguien que tuvo cierta afinidad con la izquierda en su país y nosotros le dijimos que contábamos con poco dinero [...]. Empezó a finales de enero y nos dio unas pautas de qué implica una campaña, qué es una estrategia electoral. Contábamos con gente que ya sabía del asunto, pero una cosa es operar y otra la estrategia misma, lo global, cómo construyes el perfil del candidato, de la organización, el mensaje central y los atributos del candidato que hay que resaltar (entrevista a un miembro del equipo de campaña del Frente Amplio. Lima, julio de 2016).

Asimismo, este equipo de campaña se planteó un objetivo central: posicionar a Verónica Mendoza y hacer que más ciudadanos la conozcan, tomando en cuenta que, según un estudio de GFK realizado en febrero de 2016, solo el 12% de los electores la reconocía (RPP, 2016). Para lograr esta meta se debía, en primer lugar, construir una imagen de la candidata como alguien valiente que siempre estuvo en defensa de los que sufren injusticias y no teme dar la cara. Y, en segundo lugar, se decidió que se debía recorrer algunas zonas específicas en búsqueda de votos:

El primer objetivo de los noventa días fue posicionar a Verónica como candidata y posible presidenta, como una persona que siempre había estado ahí. Por eso creamos esa frase de «Vero estuvo ahí»; donde hubo problemas, abusos, donde hubo que defender a la gente, Verónica estuvo ahí. Amarrado a eso iba la idea de «Vero valiente», de que es una persona valiente, que no tiene miedo de enfrentarse a los corruptos, al *establishment*, al sistema y está de manera permanente defendiendo tus derechos. Eso fue lo que hicimos para empoderarla como candidata y para que la gente empiece a conocerla [...]. Planteamos (además) que sacarla de Lima era la mejor estrategia, porque había un colchón de decepción del gobierno de Ollanta Humala, de un voto antisistema en Cajamarca y Puno que podía sernos útil, y un sector de izquierda andina.

Estas acciones, más la búsqueda de una mayor exposición de Mendoza y sus voceros o especialistas en los medios de comunicación, ayudó a que su preferencia de voto aumentara a 13% abril de 2016⁸. A partir de ello existió una mayor cobertura de sus actividades, como los mítines que fueron organizados por los comités locales

⁸ Según un estudio de Pulso Perú (Reyes, 2016). A ello hay que sumar los factores externos que ayudaron al despegue de su candidatura, como la salida de Julio Guzmán y César Acuña de la contienda electoral.

de las agrupaciones del Frente Amplio en provincia. En ese sentido la estructura partidaria tuvo un importante papel de apoyo, porque utilizaron su experiencia en movilización de personas y organización de estos eventos con pocos recursos. Este despegue final de la candidata le permitió alcanzar el tercer lugar.

El Frente Amplio es un ejemplo de las tensiones que pueden existir entre los miembros externos de un equipo de campaña y los militantes del partido (incluso entre las agrupaciones que forman parte de una coalición). Se tuvo que pasar por procesos de negociación para alcanzar consensos, lo que hizo que la campaña se ralentizara. Superada esta etapa, el diseño de una estrategia clara ayudó a mejorar los resultados iniciales. Este caso también revela la importancia de que el equipo de campaña incluya un componente profesional, cuyas acciones se encuentren articuladas en torno a los objetivos establecidos.

2.5. Acción Popular: una tregua necesaria

El 20 de diciembre de 2015, Alfredo Barnechea fue elegido candidato presidencial de Acción Popular en medio de intensos enfrentamientos entre sus principales dirigentes (La República, 2015). Obtenida la victoria en comicios internos, Barnechea nombró a Alejandro Montoya⁹ como coordinador del plan de gobierno, quien empezó a trabajar con la colaboración de partidarios y personas independientes. Esta dinámica de trabajo se mantuvo hasta la quincena de enero de 2016, cuando, en una reunión de coordinación, el candidato presidencial le solicitó a Montoya que, además, asuma el cargo de jefe de campaña nacional. Aunque la única experiencia similar de Montoya se remontaba a las elecciones de 1979 (cuando colaboró en la exitosa campaña a la Presidencia de Fernando Belaunde Terry)¹⁰ aceptó asumir el encargo. El equipo de campaña ya había sido conformado por Barnechea durante el año anterior; aparte, el candidato contaba con un círculo de confianza que incluía a sus familiares.

Como jefe de campaña, a Montoya le tocó mediar las diferencias internas¹¹. Las tareas del comando se dividieron en organización de mítines, aparición en los medios de comunicación, publicidad y financiamiento. En el caso de los mítines nacionales, un grupo se encargaba de coordinarlos en Lima y otro en el ámbito nacional. El criterio para decidir cuándo ir a alguna ciudad se basaba en la coyuntura

⁹ Montoya fue rival de Barnechea durante las elecciones internas de Acción Popular. También compitió en ese proceso el excongresista, Mesías Guevara.

¹⁰ Líder de Acción Popular y presidente del Perú durante los períodos 1963-1968 y 1980-1985.

¹¹ Montoya reconoció este hecho en una carta enviada a la militancia, en la que señala que «la organización partidaria se encontraba en medio de cambios de dirigentes cuestionados por algunos», lo cual «dificultaba la coordinación».

y en los recursos económicos disponibles. Los comités del partido tuvieron especial importancia en la organización de estos eventos y en las visitas del candidato a lo largo del país.

Se puso acento en las propuestas programáticas que Barnechea se encargaba de exponer en cada aparición en los medios de comunicación. En este caso, una de las ideas-fuerza era la promesa de convertir al Perú en un Estado de bienestar. Pero el tema que le dio una mayor cobertura mediática fue su propuesta de renegociar el contrato de explotación del gas de Camisea, en Cusco:

Él quería una sociedad de bienestar y en base a eso se trabajó toda la campaña. Para llegar a este objetivo había que resguardar los recursos del país, criticar contratos desfavorables y que llevaban a unos actos de corrupción, velar porque toda la sociedad tenga acceso a la atención médica. La idea fuerza que asociaban con Alfredo era el gas, se habló también del millón de viviendas, del agua, de la educación, de la municipalización de la Policía Nacional y de la seguridad ciudadana. Todos estos temas se empezaron a enfocar en un plan de gobierno conformado por las ideas originales de Alfredo y por el plan de gobierno (original) de Acción Popular, más lo que los asesores aportaron (entrevista a un miembro del equipo de campaña del Acción Popular. Lima, agosto de 2016).

Además de resaltar las propuestas de campaña, también fue necesario reforzar y posicionar la imagen del candidato pues se necesitaba que lo reconociera la mayor cantidad de votantes posible; su intención de voto en enero y febrero de 2016 era de apenas un 0,5%¹². En un primer momento consiguió crecer y se especuló con la posibilidad de que accediera a la segunda vuelta, pero este impulso se diluyó:

Se trabajó en el hecho de que era un orador, transmitía confianza; sin embargo, era tímido para las conferencias de prensa, eso no pudimos trabajarlo bien. En otras cosas era sobresaliente, se manejaba muy bien en un escenario público [...]. Tenía una imagen de solvencia con los temas, pero en algunos casos confundían esto con vanidad porque, además, es tímido. Si a eso añades una propaganda en contra que resalta episodios que harían pensar que es sobrado, esta creencia crece (entrevista a un miembro del equipo de campaña del Acción Popular. Lima, agosto de 2016).

La intención de voto en favor de Barnechea fue descendiendo en la última recta de la campaña. En la primera vuelta del 10 de abril obtuvo un 7% de la votación. Según el balance interno, este resultado final se debió al traspaso de una parte de sus votos a Peruanos Por el Kambio —frente al temor por el ascenso de

¹² Según la encuesta de GFK (La República, 2016).

Verónica Mendoza— y a la imagen que sus rivales resaltaron de él como alguien distante de la gente.

Para sus perspectivas iniciales, Acción Popular obtuvo un buen resultado. Ayudó la relación de complemento entre la organización partidaria y el candidato, junto a la disciplina de los militantes para poner en pausa sus discrepancias internas y cooperar en la campaña. En ese sentido, el rol mediador que cumplió un jefe de campaña proveniente del mismo partido resultó ser un factor relevante.

3. CONCLUSIONES

Los casos abordados grafican la importancia que tiene para los partidos políticos un equipo profesional de campaña con funciones definida. Estos comandos deben trabajar de la mano con una estructura partidaria organizada, lo que permita movilizar recursos y tener un alto nivel de coordinación para las actividades que llevan a cabo los candidatos en todo el país.

La ausencia de un equipo de campaña estructurado que cumpla una estrategia específica fue una limitación que se pudo identificar en Peruanos Por el Cambio. Las consecuencias fueron evidentes sobre todo en la primera etapa, cuando se carecía de un mensaje claro que el público pudiera relacionar con el candidato Pedro Pablo Kuczynski. La falta de un establecimiento claro de funciones y el grado de autonomía con el que los miembros del equipo actuaban generó desorden y contradicciones.

La principal consecuencia fue el descenso de la intención de voto a lo largo de la campaña. El acceso a la segunda vuelta y posterior triunfo en las elecciones se explican por factores externos, como la exclusión de candidatos de la competencia —Julio Guzmán y César Acuña— y la resistencia que en ciertos sectores de la población generaban rivales como Verónica Mendoza y, sobre todo, Keiko Fujimori.

El APRA (que postuló con el nombre de Alianza Popular) sí contó con una estructura de partido disciplinada. Sin embargo, no existía un equipo de campaña propiamente dicho, pues las tareas de aquel fueron asumidas por la Comisión Política, dirigida por el mismo candidato Alan García, quién además estableció la estrategia por seguir. De otro lado, este caso demuestra los límites que tenían los miembros del equipo de campaña, así como los límites de las expectativas electorales; ello a veces impide que se tomen decisiones desprovistas de intereses particulares.

El Frente Amplio, en cambio, sí logró constituir un equipo con un perfil profesional, el cual logró establecer una estrategia articulada que permitió a Verónica Mendoza incrementar su intención de voto y estar cerca de alcanzar la segunda vuelta. No obstante, al incorporarse colaboradores externos, se generaron rencillas entre los grupos que conformaban la coalición. Todo esto generó demoras y

ralentizó la campaña en un momento, lo cual tuvo que ser superado previo proceso de negociación para llegar a un consenso entre las partes.

A diferencia de los ejemplos anteriores, Fuerza Popular sí contó con un equipo de campaña con una clara definición de competencias. Esto, más ciertos gestos que apuntaban a marcar una diferencia respecto del pasado, contribuyeron a que la candidata Keiko Fujimori alcanzara un alto nivel de preferencias entre los ciudadanos. Entre los factores que jugaron en contra para alcanzar la Presidencia se debe mencionar, sobre todo, la falta de reacción y contundencia frente a acusaciones que involucraron a personajes de alto rango dentro del partido. Esto ha sido reconocido por los actores entrevistados para este artículo.

Acción Popular, pese a la limitación de recursos y el desconocimiento inicial que los votantes tenían sobre el candidato Alfredo Barnechea, logró obtener un resultado que superó sus expectativas, incluso en un contexto de enfrentamiento interno. Fue beneficioso que el jefe de campaña perteneciera a las filas del partido, pues tenía la capacidad de intermediación necesaria para promover una tregua. A ello hay que sumarle la voluntad de los militantes para poner en pausa sus diferencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara, Manuel (1997). Tipologías y funciones de los partidos políticos. En Manuel Mella Márquez (ed.), *Curso de partidos políticos* (pp. 37-58). Madrid: Akal.
- Álvarez, Tomás & Mercedes Caballero (1997). *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Arriaga, Arturo & Patricio Navia (2016). *Jefes de campaña en elecciones presidenciales de Chile, 1970-2005*. Documento de trabajo 12. Santiago de Chile: ICSCO.
- Barranco Saiz, Javier (2010). *Marketing político y electoral*. Madrid: Pirámide.
- Canel, María José (1998). Los efectos de las campañas electorales. *Comunicación y Sociedad*, XI(1), 47-67.
- Crespo Martínez, Ismael (2008). *La conquista del poder: elecciones y campañas presidenciales en América Latina*. Buenos Aires: La Crujía.
- Del Rey Morató, Javier (1996). ¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación política? *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 1, 51-66.
- El Comercio (2015). *Alan García lanzaría su candidatura a la Presidencia en octubre*, 7 de julio. <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/alan-garcia-lanzaria-su-candidatura-presidencia-octubre-noticia-1824187>

- García Beaudoux, Virginia & Orlando D'Adamo (2006). Comunicación política y campañas electorales. Análisis de una herramienta comunicacional: el spot televisivo. *Polis* 2(2), 81-111.
- García Beaudoux, Virginia, Orlando D'Adamo & Gabriel Slavinsky (2007). *Comunicación política y campañas electorales: estrategias en elecciones presidenciales*. Barcelona: Gedisa.
- García Cotarelo Ramón (1991). *Los partidos políticos*. Madrid: Sistema.
- Gilchrist, Valerie & Robert Williams (1999). Key Informant Interviews. Benjamin Crabtree y William Miller (eds.), *Doing Qualitative Research* (pp. 71-88). Londres: Sage.
- Izurieta, Roberto (2009). *Estrategias de comunicación política para campañas y gobiernos*. México DF: The Graduate School of Political Management de la Universidad George Washington-Universidad Autónoma de Puebla.
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern & James C. Anderson (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- La República (2015). *Acción Popular elige a sus dirigentes en medio de cuestionamientos*. 23 de agosto. <http://larepublica.pe/imprensa/politica/564349-accion-popular-elige-sus-dirigentes-en-medio-de-cuestionamientos>
- La República (2016). Conoce la evolución en la intención de voto de los candidatos presidenciales. *La República*, 10 de abril. <http://larepublica.pe/politica/758502-conoce-la-evolucion-en-intencion-de-voto-de-los-candidatos-presidenciales>
- Maarek, Philippe J. (1995). *Marketing político y comunicación: claves para una buena información política*. Barcelona: Paidós.
- Marshall, Martin N. (1996). The Key Informant Technique. *Family Practice*, 13(1), 92-97.
- Martínez Pandiani, Gustavo (1999). *Marketing político: campañas, medios y estrategias electorales*. Buenos Aires: Ugerman.
- Mella Márquez, Manuel (1997). La organización de los partidos políticos. En Manuel Mella Márquez (ed.), *Curso de partidos políticos* (pp. 37-58). Madrid: Akal.
- Norris, Pippa (1999). *On Message: Communicating the Campaign*. California: Sage.
- ODCA-Organización Democrática Cristiana de América (2006) *Manual de campaña electoral: marketing y comunicación política*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Ortiz, Sebastián (2016). Temo a los políticos dóciles, Pedro Pablo no es uno de ellos. *El Comercio*, 14 de junio. <http://elcomercio.pe/politica/elecciones/temo-politicos-dociles-pedro-pablo-396958>

- Paletz David (1997). Campañas y elecciones. *CIC: Cuadernos de información y comunicación*, 3, 205-228.
- Reyes, Álvaro (2016). ¿Por qué Verónica Mendoza creció cerca de 13% en la intención de voto en solo 3 meses? *Perú21*, 1 de abril. <http://peru21.pe/politica/veronika-mendoza-crecio-cerca-13-intencion-voto- apenas-tres-meses-2242779>
- Riorda, Mario & Marcela Farré (2012). *¿Ey, las ideologías existen! Comunicación política y campañas electorales en América Latina*. Buenos Aires: Biblos.
- RPP (2016). *¿Qué candidatos son los que más y menos conocen los peruanos?* 1 de febrero. <http://rpp.pe/politica/elecciones/que-candidatos-son-los-que-mas-y-menos-conocen-los-peruanos-noticia-934282>
- Trejo Delarbre, Raúl (2000). El imperio del marketing político. Cuando las imágenes desplazan las ideas. *América Latina Hoy* 25, 15-22.
- Tremblay, Marc-Adelard (1957). The Key Informant Technique: A Nonethnographic Application. *American Anthropologist*, 59(4), 688-701.
- Trent, Judith & Robert Friedenberg (2000). *Political Campaign Communication: Principles and Practices*. Connecticut: Praeger.
- Tuesta Soldevilla, Fernando (2005). *Representación política: las reglas también cuentan. Sistemas electorales y partidos políticos*. Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- Vizcarra, Julio (2015). Keiko Fujimori: cinco respuestas sobre su discurso en Harvard. *El Comercio*, 2 de octubre. <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/keiko-fujimori-cinco-respuestas-sobre-su-discurso-harvard-noticia-1845157>

Entrevistas

- Entrevista a dos miembros del equipo de campaña del Frente Amplio. Lima, julio de 2016.
- Entrevista a un dirigente de Fuerza Popular. Lima, noviembre de 2014.
- Entrevista a un dirigente de Fuerza Popular. Lima, agosto de 2016.
- Entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Kambio. Lima, marzo de 2015.
- Entrevista a un dirigente de Peruanos Por el Kambio. Lima, agosto de 2016.
- Entrevista a un miembro de la comisión política de Alianza Popular. Lima, julio de 2016.
- Entrevista a un miembro de la comisión política de Alianza Popular. Lima, agosto de 2016.
- Entrevista a un miembro del equipo de campaña del Acción Popular. Lima, agosto de 2016.