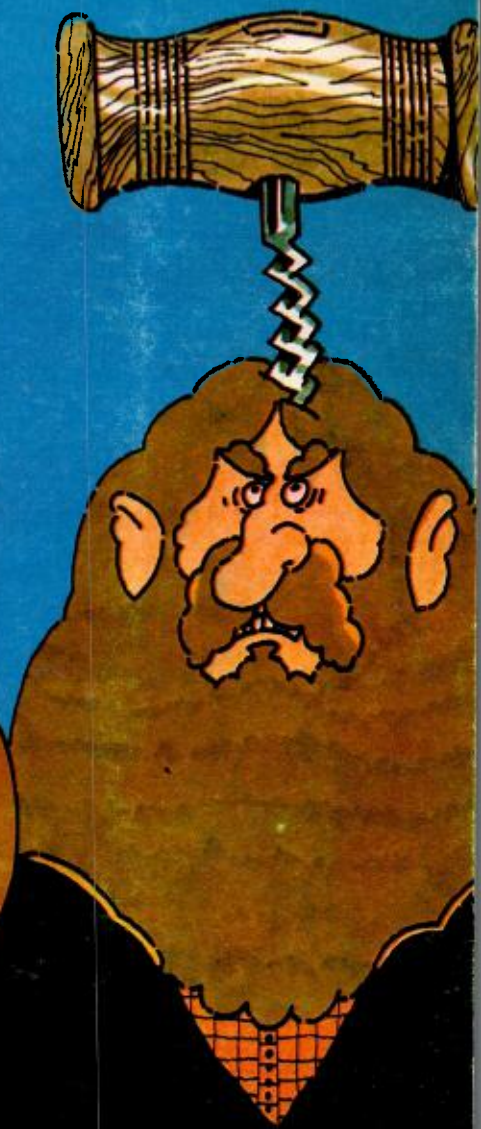
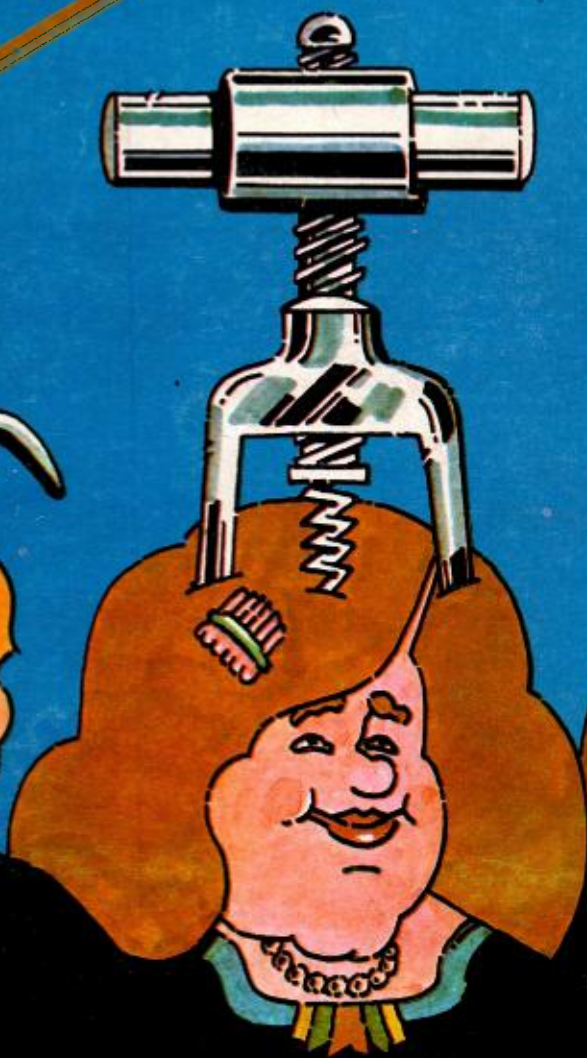


LAS CAMPANAS ELECTORALES

Y SUS
TECNICAS



GILIPOLARRO

Sumario

Primera Parte: Campañas electorales y sus técnicas	7
Segunda Parte: Las técnicas comunes para la izquierda y la derecha	17
I. ¿Hay técnicas comunes a la izquierda y la derecha?	19
II. Los actos públicos	21
III. Los impresos como instrumento de campaña	57
IV. Los medios audio en la campaña electoral: caravana, radio y cassette	71
V. La escucha como giróscopo en la campaña electoral. Y un poquito de radar	81
VI. EL día de la elección. Interventores, apoderados y equipo coordinador	99
VII. El equipo de asesoría jurídica	121
VIII. La sede de la dirección de la campaña	127
Tercera Parte: Las técnicas peculiares de la izquierda	129
Cuarta Parte: Las técnicas peculiares de la derecha	147

LAS

CAMPAÑAS

ELECTORALES

Y

SUS TÉCNICAS

ASI NOS VAN A «COMER EL COCO»

ALREDEDOR de cuatrocientos partidos políticos legalizados están viviendo una fiebre: la de la preparación de las campañas para las elecciones generales y las municipales, autonómicas y regionales que vendrán después. Un intensísimo esfuerzo humano y económico va a desarrollarse en las próximas semanas. También en ese período va a sentirse agudísimamente una carencia: la del conocimiento y entrenamiento generalizado entre los militantes y simpatizantes de cómo se hace, bien, una Campaña Electoral. Algunos partidos y muchos de sus militantes son bisoños. Y ni todos tienen medios para contratar una buena agencia de publicidad, ni basta con una buena agencia de publicidad para llevar a cabo una campaña.

Esta ha sido una de las razones que ha llevado a I.P./Mark a realizar un intenso esfuerzo técnico y económico para conseguir que un equipo interdisciplinario de expertos, con amplia experiencia teórica y práctica, elaborara un texto conciso, preciso y detallado sobre las técnicas peculiares de las Campañas Electorales. Aquí está el resultado.

La obtención de votos tiene muchas semejanzas, aunque también importantes diferencias, con la consecución de clientes. Colocar un producto en el mercado o colocar en las Cortes a un Fraga, un Suárez o un Felipe González requiere la misma capacidad de convencer a una clientela potencial. Pero nadie inicia una promoción de **cadillacs** en un barrio de chabolas. Ni abre una tienda de alpargatas en un barrio residencial de alto **standing**. A menos que sean alpargatas sofisticadas. Esto lo

saben muy bien los publicitarios y los hombres de marketing.

En términos generales hay dos tipos de fuerzas políticas en presencia. Sigue siendo aplicable la definición clásica de **izquierda** y **derecha**. Las clientelas potenciales de la izquierda y la derecha se encuentran sociológicamente diferenciadas y el planeamiento de las campañas a uno y otro lado del espectro político no puede calcarse sobre un mismo patrón ni seguir al pie de la letra una moda generalizada.

Las técnicas electorales no son, pese a lo que se diga, neutrales. Hay técnicas relativamente comunes. Todos los partidos pegan carteles, reparten octavillas, organizan actos de comunicación directa con las masas y, si tienen dinero para ello, se pagan espacios publicitarios en los mass-media. Pero, evidentemente, ni los medios humanos y económicos con los que se cuenta son los mismos a la derecha y a la izquierda, ni es la misma la estructura y la percepción social de las distintas clientelas. De ahí que el tratamiento del tema se haya hecho desde un enfoque inédito en España: la distinción entre técnicas electorales comunes a la izquierda y a la derecha, técnicas peculiares de la izquierda y técnicas peculiares de la derecha.

Pero, por encima del tipo de campaña que mejor sirva a los intereses de cada partido y de la selección específica de técnicas que mejor se adapte a cada tipo de campaña, es indudable el interés de un conocimiento generalizado. No sólo porque **saber es poder**, de mane-

ra muy especial en el mercado del poder que es el que nos ocupa. A la derecha le interesa conocer tanto sus propias técnicas como las de la izquierda. Y a la izquierda le ocurre otro tanto con respecto a las técnicas de la derecha. Una Campaña Electoral es una lucha breve e intensa y su planteamiento estratégico y táctico no se limita sólo a las propias acciones y movimientos. Hay que prever en todo momento los del contrario. Por lo que conviene conocer y poder detectar tempranamente las líneas maestras y el estilo de las campañas adversarias.

En los países en los que no se ha interrumpido durante decenios, como ha ocurrido aquí, el procedimiento electoral de repartirse el poder, el conocimiento de las técnicas electorales es sobre todo un conocimiento empírico. En los partidos se crean núcleos de expertos y sus afiliados tienen una experiencia amplia en la lucha electoral. Por eso es imposible encontrar manuales que resuman y sistematicen esa experiencia. En el caso de nuestro país es evidente que se echa en falta un conocimiento amplio y sistemático de las técnicas electorales, cuya complejidad es muy superior a la de las simples técnicas o habilidades publicitarias que en muchos casos han servido de pobre sucedáneo.

Sin pretender ser exhaustiva, pero sí rigurosa en los estudios previos y en la exposición, I.P. ha llevado a cabo una selección estratégica del amplísimo campo de las técnicas electorales que permita a los equipos encargados de aplicarlas una visión más amplia y un mejor planteamiento de sus campañas. El volumen no trata de cubrir totalmente el campo de las técnicas electorales. Se ha preferido escoger trece temas clave y desarrollarlos detallada y profundamente, hasta niveles operativos. Se han excluido aquéllos, que, no obstante su importancia, nos consta que pueden ser más fácilmente cubiertos por el conocimiento existente. En concreto, los del estudio de marketing general de la campaña y del programa y los estrictamente publicitarios.

Las ciento y pico páginas que siguen constituyen así un manual práctico que entendemos de gran valor para los encargados regionales, provinciales y locales de las campañas y, en general, para todos aquellos que de un modo u otro pueden intervenir o relacionarse con las mismas: técnicos de Publicidad, de Marketing, de Relaciones Públicas, periodistas políticos que han de seguirlos y militantes. Y también para el simple ciudadano interesado en saber cómo le van a intentar comer el coco los partidos. Ni que decir tiene que los textos elaborados son aplicables en muchos aspectos, y por extensión, a otro tipo de campañas no políticas en sentido estricto, y, aunque parezca paradójico, a algunos de los actos que normalmente organizan las empresas, como puede ser el caso de las convenciones.

Una Campaña Electoral es un tremendo esfuerzo de comunicación persuasiva. Sobre la oportunidad del tema no es preciso hacer más hincapié.

El trabajo que contienen estas páginas se publicó por primera vez como número monográfico de la revista I.P./Mark en diciembre de 1978. Los autores del mismo, Margarita AYESTARAN ARANAZ, Justo DE LA CUEVA ALONSO y Carlos MARTIN RAMIREZ, han continuado desde aquella fecha su dedicación intelectual y profesional al tema. Muy especialmente realizaron en el primer trimestre de 1980 una investigación consistente en el exhaustivo seguimiento y observación de la Campaña Electoral para el Parlamento de Cataluña. Auxiliados por un equipo de colaboradores cubrieron la campaña de todos los partidos y coaliciones en la provincia de Tarragona. Grabaron las intervenciones en los mítines, hicieron miles de fotografías, recopilaron todo el material impreso distribuido y publicado (carteles, octavillas, folletos, panfletos, anuncios, etc.). Visitaron las sedes provinciales y locales de los partidos. Hicieron, en colaboración y asociados con ECO, S.A., dos encuestas sociológicas en panel (previa y posterior a la fecha de las elecciones). Y utilizaron ampliamente la observación participante.

Sin lógicamente esa observación participante, han realizado también un profundo estudio de las elecciones del Parlamento Vasco. Así como un análisis secundario de las encuestas sociológicas y de opinión de la Campaña Electoral de 1979.

Tienen en proceso de elaboración un estudio teórico-práctico del comportamiento electoral basado en esa acumulación de información y material. Ese estudio habría sido un útil complemento a la reedición de su texto de 1978 que aquí reproducimos íntegramente sin rectificar ni siquiera las referencias temporales a 1979.

El adelantamiento de la convocatoria electoral no ha permitido incluirlo. De todas formas los autores afirman que el texto de 1978 sigue siendo válido y su estudio exhaustivo de la Campaña al Parlamento Catalán no les habría obligado a rectificarlo sino sólo a enriquecerlo con ejemplos de la misma. Igualmente afirman que su texto de 1978 ha resistido la prueba de la experiencia, no habiendo ésta desmentido o contradicho los esquemas y principios que contiene.

Al decidir esta reedición, autores y editor han estado de acuerdo en que la utilidad que el anexo legal tenía en 1979 para unos lectores que previsiblemente desconocieran los textos legales que incluía el volumen ha dejado de ser tal. Hoy esos textos son suficientemente conocidos y hay ediciones especializadas asequibles. De ahí su supresión en esta reedición.



IP/MARK

Información de Publicidad y Marketing

EDITOR

Miguel de Haro

DIRECTOR

Manuel G. Carbajo

EQUIPO REDACTOR DE ESTE TRABAJO

Son autores de

"Las campañas electorales y sus técnicas:"

Margarita Ayestarán Aranz,

Justo de la Cueva Alonso, y

Carlos Martín Ramírez.

REDACCION, SUSCRIPCIONES Y PUBLICIDAD

Cercedilla, 3. Madrid-15.

Teléf. 448 57 66 y 448 80 68

DELEGACION EN BARCELONA

Provenza, 280 - 6° E.

Teléf. 215 40 04

IMPRIME

Arquillos, S.A.

Ctra. de Villaviciosa a Pinto, Km. 10.

Fuenlabrada (Madrid)

DEPOSITO LEGAL

M. 15.970 - 1962

Precio del ejemplar: 1.000 Ptas.



CAMPAÑAS ELECTORALES Y SUS TÉCNICAS

-
- 1. Las campañas electorales y su teoría general.**
 - 2. Las dificultades específicas de las campañas electorales.**
 - 3. Dos problemas: el enfrentamiento de las bases y los aparatos; la supervaloración del material.**
 - 4. La campaña electoral y las técnicas electorales.**
-

1. Las Campañas Electorales y su teoría general.

Vamos a pedirle a usted, lector, un primer ejercicio de imaginación. Y decimos un primer ejercicio porque a lo largo de este texto le vamos a tener que pedir varios. Supóngase que es el observador científico de una lejana galaxia y que está usted orbitando alrededor de la Tierra en un "ovni". Es usted un miembro de una vieja y sabia raza y, como observador científico de ella, es una mezcla de sociólogo y reportero, de crítico de arte y analista de sistemas. Está usted de vuelta a su galaxia y ha encontrado este planeta perdido en un rincón "provincial" de su propia galaxia cuando ya lleva usted consumida casi toda su capacidad de captación y archivo de información. Tiene que elegir, a lo largo del tiempo y del espacio de la Tierra (magnitudes en las que usted puede viajar con su "ovni"), aquellos fenómenos no cotidianos que sean más significativos, más reveladores de la personalidad colectiva de la raza de bípedos que parece dominante en el planeta. Tienen que ser pocos, porque le quedan pocos bits de almacenaje posible en sus aparatos. Suponga que sólo puede almacenar cinco de estos acontecimientos colectivos. ¿Cuáles escogería? Nosotros le apuntamos una lista:

- Las ceremonias funerarias de un faraón egipcio.
- El desarrollo de una olimpiada en la Grecia clásica.
- La enseñanza de un eremita hindú a sus discípulos.
- El desarrollo de un proceso revolucionario rápido (Francia 1978, Rusia 1917).
- El proceso de una Campaña Electoral en una sociedad industrial avanzada.

La inclusión de la Campaña Electoral en esa lista se justifica por el hecho de que una Campaña Electoral en una sociedad industrial avanzada supone una hipertrofia concentrada en el tiempo de las mejores y peores características colectivas del tipo de sociedad en que se desarrolla. Los mayores vicios y las más difíciles virtudes cobran expresión en ella. Y, sobre todo, es un paradigmático ejemplo del nivel de complejidad que caracteriza a la sociedad industrial avanzada.

Nos tememos que debemos ahora confesarle que hemos hecho una pequeña trampa al colocar a estas líneas el título de "Campañas Electorales y su teoría general". Es una trampa didáctica. Para que vaya usted aprendiendo que cuando se trata de Campañas Electorales no debe creerse usted, *nada*, pero que *nada*, de lo que le digan, si no ha destripado usted con meticulosidad el envoltorio que pretenden darle. Desde luego no gratis, sino, encima, cobrándoles por ello.

Hacer un esbozo de teoría general sobre las Campañas Electorales es algo que desbordaría los límites de un trabajo como el que pretendemos ofrecerle. En vez de esa teoría general, vamos a ofrecerle una serie de rápidas pinceladas, de apuntes del natural, de pistas para el entendimiento de ese complejo fenómeno que son las Campañas Electorales en una sociedad industrial avanzada. Y, así, vamos a hablarle rápidamente de:

1.1 Medio para alcanzar el poder o conservarlo.

Lo que confiere a las Campañas Electorales su característico encarnizamiento y dramatismo es que, dentro de ciertos límites, de sus resultados puede depender el que los que tienen el poder lo conserven o tengan que cederlo a otros. Decíamos dentro de ciertos límites, porque lo que normalmente se juega en una Campaña Electoral no es tanto el poder como el gobierno. Que son cosas distintas. Pero, sin embargo, hay veces en que conquistar el gobierno puede ser vía para conquistar *también* el poder auténtico. Y por eso las Campañas Electorales cobran a veces niveles de dramatismo peculiar. Bastará recordar, para España, dos fechas: abril de 1931, febrero de 1936.

1.2 Despliegue de medios de comunicación.

Las Campañas Electorales suponen un despliegue impresionante del uso de los medios de comunicación de masas. Y, precisamente, en una sociedad industrial avanzada los medios de comunicación de masas son instrumentos clave del sistema de ordenación de la realidad. Son, también, mecanismos básicos de regulación del sistema. Y, en cierta medida, pueden ser cauce de potenciación de fuerzas contradictorias del sistema. Contemplar cómo el entramado de medios de comunicación de masas responde a tensiones a veces contradictorias, analizar cómo puede usarse la potencia de esa trama para mantener "ordenados" a unos súbditos, para permitirles un desahogo controlado o para enfocar su ansia de destrozarse un modelo de convivencia, es algo que interesa no sólo al observador científico, sino a todo aquel que asuma alguno de esos papeles (tranquilizador, desahogador o subversivo).

1.3 Medio para llegar a los indecisos.

Una Campaña Electoral es, sobre todo, una espléndida paradoja típica de la sociedad industrial avanzada. La hacen los convencidos, la pagan (en primera instancia) los convencidos, la organizan y protagonizan los convencidos, los fervorosos, los militantes. Pero se hace para por los indecisos, los fríos, los indiferentes, los no alineados. Y la deciden estos últimos. Una Campaña Electoral es la constante e irresoluble contradicción que obliga a los fervorosos a hacer el trabajo necesario para presentar aguado su fervor, con el fin de no asustar a los indiferentes y conseguir su asentimiento.

1.4 Medio para divulgar una ideología.

Una Campaña Electoral es, también, el curioso espacio social donde se ve participar a los que niegan al propio espacio en el que se van a mover. En toda Campaña Electoral de una sociedad industrial avanzada participan grupos (de izquierda o de derecha) que no creen en la validez del sistema en el que acceden a jugar. Y que sólo usan la Campaña Electoral como medio para divulgar su ideología y su programa, que muchas veces empieza, o termina, por negar la necesidad o la utilidad de las elecciones. Lo fascinante del proceso es que esas sociedades industriales avanzadas usan las Campañas Electorales precisamente como cauce periódico de desagüe (y por ello de control) de las tendencias que en su propio seno niegan la conveniencia de su existencia, de su estructura. La misma sociedad que reprime brutal y contundentemente cualquier intento de implantar en su seno experiencias concretas de trotskismo o de nazismo permite ritualmente cada equis años que los que querían hacer esas experiencias defiendan su necesidad por la televisión estatal durante media hora. El doble riesgo que Estado y grupos juegan y aceptan es singular. Los grupos se "manchan" al jugar al juego del sistema. El sistema "se la juega" al dar facilidades a los grupos.

1.5 Medio para aumentar la "temperatura política".

Las Campañas Electorales juegan otro papel en la sociedad industrial avanzada. Son numerosos los observadores sistemáticos de la realidad de esa sociedad que constatan repetidamente cómo la pro-

pia indole del sistema social produce cada vez más una inhibición de los sujetos concretos a participar en los cauces colectivos del mismo. Los índices de abstención y desinterés son crecientes y "normales" en este tipo de sociedades. La Campaña Electoral juega el papel de fiebre artificialmente inducida para aumentar la "temperatura" política del sistema, para inducir la ilusión de participación real en la conducción de la vida colectiva.

1.6 Cancha para la confrontación política.

La Campaña Electoral desempeña también un papel clave en la sociedad industrial avanzada. El de convertirse en la cancha ritualizada y controlada de confrontación política que evita la guerra civil. En otras épocas, la convicción colectiva de que el enfrentamiento frontal y total de dos grupos enemigos podía acabar con ambos, llevó a la convención de jugar la supremacía de uno sobre el otro al resultado del enfrentamiento de dos campeones o de dos grupos especializados y profesionalizados de luchadores. Batallas famosas (Olmedo), con importantes resultados en el equilibrio de poder, se saldaban así como mínimas víctimas. La Campaña Electoral de la sociedad industrial avanzada viene análogamente a sustituir la lucha bronca, directa, frontal y continua, por una confrontación política ritualizada y fuertemente controlada por un rígido reglamento. En ese sentido la Campaña Electoral es en este tipo de sociedades una nueva forma de "paso honroso" o torneo feudal.

1.7 Escuela de formación política.

La Campaña Electoral moderna es también una escuela de formación política. No sólo porque su reglamento obliga a centenares de miles de personas a desempeñar, muchas veces por primera vez, papeles concretos (candidatos, presidentes de mesa, interventores, propagandistas) en el sistema político. Sino también porque las formaciones políticas en presencia aprovechan las peculiares circunstancias de ambiente favorable a los temas políticos creados por la Campaña para realizar una intensa labor de indoctrinación política.

1.8. Ocasión para el diálogo.

La Campaña Electoral crea, además, un clima especialmente favorable para el diálogo. En las sociedades industriales avanzadas, la masificación de los asentamientos urbanos va acompañada por el creciente aislamiento de los individuos en el seno de la

masa de la que forman parte. La Campaña Electoral es una llave ritual para abrir contactos entre desconocidos, para facilitar que se inicie el diálogo sobre temas comunes entre personas que se desconocen y que, en circunstancias normales (normales *dentro de esa sociedad*), no habría, *no han*, cruzado una palabra. En ese sentido la Campaña Electoral funciona como una periódica sangría de organismos cuya circulación demasiado cerrada en y sobre sí misma, incrementa peligrosamente la tensión.

1.9 Medio para construir o reconstruir un Partido.

La realización de una Campaña Electoral es, en una sociedad industrial avanzada, una tarea tan compleja y que requiere tal número de agentes, que se convierte por sí misma en un estímulo y un instrumento específico para reclutar, entrenar y entusiasmar a un número amplio de personas. La Campaña Electoral se convierte así en el medio para hacer pasar a los indiferentes a la categoría de simpatizantes, a los simpatizantes a la de afiliados, a los afiliados a la de militantes, a los militantes a la de cuadros de la recredida organización. Una Campaña Electoral es, aunque se pierda, un instrumento precioso para construir o reconstruir un Partido. También puede serlo para hundirlo o destruirlo, si no se sabe o no se puede aprovechar racionalmente la ocasión.

1.10 Medio para inducir comportamientos.

La Campaña Electoral es una fantástica máquina para inducir comportamientos. Todo lo que se hace en una Campaña Electoral está dirigido a conseguir que el mayor número de personas posibles haga dos determinadas cosas: ir a votar y meter en la urna la papeleta de nuestra candidatura. Hay que conseguir inducir esos comportamientos. Y, entonces, la Campaña Electoral se convierte en un gigantesco campo de experimentación de nuevas técnicas de inducción de comportamientos y de aplicación en gran escala de las técnicas ya comprobadas. El tema es tanto más fascinante cuanto que una sociedad industrial avanzada está basada precisamente en una inducción *en masa* de comportamientos. Las mismas técnicas afinadas durante decenios para conseguir que un consumidor compre un determinado detergente o deseche un televisor en blanco y negro por otro en color, o para que cambie de modelo de coche, se adaptan y aplican entusiásticamente para lograr que "vote Suárez" o "vote Felipe".

1.11 Medio para cambiar actitudes.

Una actitud es, según la definición clásica de Allport, "un estado de propensión mental y nervioso, organizado mediante la experiencia, y que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la reacción del individuo a todos los objetos y situaciones con que está en relación". Una actitud política, por ejemplo, en la España de 1979, sería la que llevara a una serie de individuos a la propensión mental y nerviosa que les hace considerar que los comunistas son los siervos de Moscú o que los hombres de Blas Piñar son franquistas residuales, y que ejercería una influencia directiva o dinámica sobre la reacción del individuo ante las candidaturas del PCE o de la Unión Nacional en el sentido de no votarles para "no hacer el juego a Moscú" o para no perder su voto en una cesta nostálgica sin futuro. La Campaña Electoral es, también, una máquina sofisticada que intenta (y a veces consigue) cambiar esas propensiones mentales y nerviosas y logra que alguien, que parecía increíble que lo hiciera, vote PCE o Unión Nacional.

1.12 Medio para actuar sobre los valores sociales.

Quizá la más importante de las características de una Campaña Electoral sea la de que puede llegar a incidir sobre los valores sociales. Un valor social es, según la definición de Kluckhohn, "una concepción explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, de lo que es deseable, que influye en la selección de los modos, medios y fines de que dispone la acción humana".

La acción de las Campañas Electorales respecto de los valores sociales es ambivalente. Por un lado, las Campañas Electorales buscan adecuarse al máximo al sistema de valores sociales de la mayoría de la gente. Porque, como los valores sociales influyen decisivamente en las actitudes y éstas en los comportamientos, es arriesgado enfrentarse frontalmente con un valor social que puede, como respuesta, desencadenar un comportamiento contrario a nuestra candidatura.

Y, por otro lado, una Campaña Electoral puede ser (y muchas veces es) *un instrumento fantástico para cambiar valores sociales*.

¿Qué pasa con la indisolubilidad del matrimonio? ¿Qué pasa con el derecho al libre uso del propio cuerpo, que implica el derecho al aborto? ¿Qué pasa con la socialización del suelo urbano que implica la negación del "ius utendi et abutendi salva rerum substantia" y la negación del derecho dominical sobre las cosas?

Todas esas preguntas afectan a la suerte que valores sociales *vigentes en parte* en la España de

2. Las dificultades específicas de las Campañas Electorales.

Estamos un si es no es insatisfechos con el tratamiento dado en las anteriores páginas al primer epígrafe de esta primera parte. Es cierto que nos parecía y nos sigue pareciendo conveniente enhebrar algunas reflexiones sobre las características generales de las Campañas Electorales. Pero este número de I.P./Mark tiene que ofrecer algo muy específico: *ayudas concretas* para los que tienen que hacer Campañas Electorales ya, en febrero y marzo de 1979.

Por eso vamos a entrar en corto y por derecho a comentar algunos de los problemas más gordos con los que los optimistas ciudadanos que se han metido (o se van a meter) en el follón de una Campaña Electoral, se tienen que encontrar en seguida.

2.1 Una realidad casi desconocida. Un ensayo insuficiente.

A nosotros, la inmensa mayoría de esos ciudadanos abocados a hacer las elecciones generales o las municipales, o las dos a la vez, nos recuerda un motón a aquellos marineros que acompañaron a Colón en 1492. ¿Se acuerdan ustedes? Por aquel entonces los mapas ponían al oeste de la Península Ibérica un letrero que decía "Mar desconocido". Y rodeaban el letrero de conspicuos dibujos de dragones, monstruos marinos y demás parafernalia del miedo.

Una Campaña Electoral es para los españoles de 1979 algo casi tan desconocido como lo era el Mar Caribe para los de 1492.

Se nos dirá que ya se han hecho las elecciones de 1977. Y es cierto. Entonces los españoles se enteraron de cosas y vivieron experiencias que habían ignorado sistemáticamente durante cuarenta y un años.

Pero la experiencia de 1977 es insuficiente. Por muchas razones que no tenemos espacio para detallar. Lo que conviene dejar sentado es que, para la inmensa mayoría de los que van a participar en las próximas Campañas Electorales, la realidad que a ellas se refiere es casi desconocida.

Si quiere usted, le hacemos una apuesta. Tome nota de los distintos mecanismos, trucos y procedimientos que vaya leyendo a lo largo de este número.

Si ya los conocía, apunte cómo y dónde los vivió y conoció o leyó. Si consigue usted anotar esos datos de conocimiento respecto de la mitad de lo que nosotros contamos, mándenos a I.P. la papela con los datos y los autores; nos comprometemos a girarle el importe de su ejemplar.

2.2 La carencia de profesionales.

Un corolario de ese desconocimiento sobre las Campañas Electorales es la aterradora escasez de profesionales entrenados en el tema. Lo cual es absolutamente lógico. Sería un milagro que en los páramos sorianos abundarán los expertos en coger angulas. Pero es un desdichado problema para los que necesitan montar una Campaña Electoral y van a gastarse cientos de millones de pesetas en ella sin tener a mano gente que sepa gastar ese dinero en serio y profesionalmente.

2.3 La peligrosa abundancia de chapuceros.

Sucede que España es un sitio donde una de las mejores galas artísticas de que se puede presumir es un género literario dedicado a la picaresca. España es un ámbito donde los pícaros elevan su práctica a la categoría de arte sublime. Y, casi inevitablemente, cuando se reúnen las circunstancias de generalizado desconocimiento de un asunto, simultánea necesidad generalizada de poner manos en ese asunto y cantidad suficiente de pasta gansa en el horizonte de la situación... pues florecen a puñados los chapuceros osados, los impávidos afirmadores de su "especialización", los "diplomados en el extranjero en esas técnicas", los "listos oficiales" sabelotodo.

Y se repite el cuento del conde Lucanor. Como los que tienen que soltar la pasta gansa no tienen repajolera idea del tema y, por su relevancia social, económica y política, sienten rubor de confesar su ignorancia, pues aceptan encantados las afirmaciones de los chapuceros osados. De nuevo, cantan las maravillas del tejido misterioso que cubre al rey desnudo. Y los chapuceros osados ganan dinero a

espuertas. O consiguen notables parcelas de poder en los Partidos.

2.4 La endeblez y bisoñez de los Partidos.

Para empeorar el panorama hay que tener en cuenta la debilidad de las organizaciones de los Partidos y la bisoñez de las mismas. No importa cuál sea la fecha de su fundación. Todos los Partidos políticos españoles son hoy, en más o en menos, rotundos novatos en lo que es la vida normal de un Partido en una democracia de estilo occidental en una sociedad industrial avanzada.

Y carecen de todo. De cuadros. De militantes. De locales. De medios de comunicación. De recursos financieros. De implantación generalizada en el territorio.

Y al frente de porcentajes variables, pero siempre muy altos, de sus organizaciones locales figuran a su vez novatos, bisoños, aficionados, conversos recientes, travestis audaces y un repertorio amplio de figuras del retablo de Maese Pedro.

Esa endeblez y bisoñez de las organizaciones partidarias es otra causa de las dificultades para hacer *Campañas Electorales en la España de 1979*.

2.5 La carencia de manuales adaptados.

Para más inri no hay manuales sobre cómo hacer *Campañas Electorales adaptadas en España*. Y ello es, a la vez, lógico e inevitable. No hay manuales adaptados a España porque no hay manuales. Hacer *Campañas Electorales* es por ahí, mundo adelante, una práctica que se repite, más o menos periódicamente, en las sociedades industriales avanzadas.

Allí uno empieza a los catorce años repartiendo octavillas o pegando carteles y, cada dos años, va interviniendo en otras *Campañas Electorales* pasando por los puestos de interventor de mesa Electro-

ral, encargado de campaña de barrio, director de propaganda de campaña de un municipio, candidato a concejal, director de campaña de una comarca, candidato a diputado provincial, director de campaña regional...

Y aprende a hacer Campañas Electorales haciéndolas. Por eso no hay manuales.

Sólo hay manuales para explicar a la gente la manera de hacer una cosa cuando esa gente no ha hecho nunca esa cosa. Y por eso no hay manuales extranjeros sobre cómo hacer *Campañas Electorales*. Porque ése es un conocimiento práctico que se adquiere y se transmite con la práctica dentro de las organizaciones de Partido.

Nuestra endeblez y bisoñez en materia de Partidos políticos tiene, entre otras, esa consecuencia. Algunos Partidos tradicionales conservan un puñado de veteranos que "hizo elecciones". Pero, por su edad de entonces, en el primer escalón: repartir propaganda o pegar carteles.

2.6 Problemas: de personal, de tiempo, de dinero, de dinero y... de dinero.

A todos esos problemas hay que añadir el pavoroso de la escasez de gente. Del que luego hablaremos con detalle. Pondremos un sólo ejemplo. Si el PSOE, tuviera una implantación equivalente a la que el Partido Social demócrata sueco tenía hace diez años, tendría que tener *dos millones ochenta mil afiliados*.

La otra escasez terrible es la del tiempo. No hay tiempo para preparar racionalmente una *Campaña Electoral*. El que hubo se perdió.

Y una última y terrible escasez: *la del dinero*. Hacer una *Campaña Electoral* racional en una sociedad industrial avanzada cuesta una cantidad inviable de dinero. Que los Partidos no tienen.

Y, si Napoleón decía que para hacer la guerra hacen falta tres cosas: dinero, dinero y... dinero, no es exagerado decir que para hacer una *Campaña Electoral* racional en una sociedad industrial avanzada hacen falta *cuatro* cosas: dinero, dinero, dinero... y dinero. O su equivalente en trabajo líquido.

3. Dos problemas.

No queremos cerrar esta primera visión panorámica de las dificultades que en la España de 1979 hay para hacer una Campaña Electoral racional sin analizar dos problemas muy concretos y de mucha trascendencia.

3.1 El enfrentamiento de las bases y los aparatos.

No hace falta más que ser lector asiduo de la prensa diaria para tener noticia suficiente de la frecuencia con que en la España de 1979 chocan las bases (militantes y afiliados) con los "aparatos" (órganos de dirección y control).

Es quizá una secuela inevitable de los cuarenta años de régimen franquista. Aquí a nadie nos educaron para ser demócratas. Aquí a nadie nos enseñaron a respetar la voluntad de la mayoría, a obedecer la voluntad del pueblo, a cumplir las promesas contraídas, a respetar las normas codificadas de convivencia. Y si hemos vivido cuarenta años sin Constitución, ¿cómo vamos a saber respetar la Constitución de los Partidos que son sus Estatutos? Sea por eso o por otras causas, el hecho es que la realidad que aflora a los periódicos un día si y otro también es la de forcejeo entre el cesarismo de los líderes y la insurrección de las bases. Entre la oligarquía de los "notables" y la indisciplina de los afiliados.

No es nuestro propósito analizar el tema aquí en profundidad. Simplemente necesitamos apuntarlo porque, en una situación tal de carencia de medios, conocimientos y organización como la que aflige a los Partidos políticos españoles, sólo la dedicación y el entusiasmo de las bases, de los afiliados, militantes y simpatizantes, puede suplir en parte esas carencias para una Campaña Electoral.

Y, por el contrario, el sistemático enfrentamiento de bases y "aparatos" no hace sino debilitar aún más a las ya de suyo débiles máquinas partidarias.

3.2 La supervaloración del material.

No nos atrevemos a decir, si como subconsciente o consciente intento de superar ese enfrentamiento entre bases y aparatos, o como deslumbrada actitud mimética de las técnicas de persuasión publicitaria de mercado, pero lo cierto es que se advierte en los Partidos políticos españoles una supervaloración del material cara a las Campañas Electorales. Y, así, se confía más en los carteles, en los spots, en las vallas, en los folletos, etc., que en el trabajo personal.

Es claro que resulta más fácil contratar y encargar cinco millones de folletos que reclutar, entrenar y organizar a cien mil personas para que cada una convenza a cincuenta. Pero la segunda actividad *está demostrado* que es más eficaz en una Campaña Electoral que la primera.

4. La Campaña Electoral y las técnicas electorales.

4.1 Las técnicas en la Campaña. Su importancia.

Una Campaña Electoral en una sociedad industrial avanzada es una lucha entre técnicas. Técnicas de acción, de organización, de coordinación, de agitación, de persuasión, etc. Pero técnicas.

Y lo mismo que los que dominaron la técnica de emplear el hierro barrieron a los que sólo dominaban la del bronce, los que posean y dominen mejor las más eficaces técnicas electorales ganan las elecciones. Es tan tonto como eso.

4.2 La falsa ilusión de la neutralidad.

Por supuesto las técnicas no son neutrales. Nunca. Y menos en Campañas Electorales. Pondremos un ejemplo concreto de uso de técnicas. Concretamente de técnicas de investigación sociología aplicadas por dos de los miembros del equipo redactor de estas páginas. En el prólogo de un libro, aún inédito, que refleja los resultados de una investigación sociológica explican así su empleo de las técnicas de encuesta:

"... suponen el ejercicio sobre los entrevistados de una violencia estructural. Suponen el ejercicio sobre los entrevistados de un poder técnico que nosotros, los investigadores, usamos sobre ellos apoyado y respaldado por el poder material y social. Ese poder técnico es el que nos ha permitido escoger por sorteo de las listas del censo electoral a 600 personas de la comarca, mandar a su casa a un entrevistador, tomar alrededor de una hora de su tiempo y forzarle a contestar una serie de preguntas que hemos querido hacerle. Por supuesto nuestros entrevistadores no han usado pistola para obligar a contestar. No hacía falta. Nuestros entrevistadores han pedido "por favor" y con modales corteses que les contestaran. Pero el mero hecho de ser entrevistados, de ir en nombre de un Instituto de investigación, de decir que dos sociólogos dirigen el estudio colocaba inmediatamente detrás del entrevistador (aunque ni él ni el entrevistado se dieran cuenta consciente de ello) el peso y la fuerza del Estado y de la Sociedad (con mayúsculas). Porque se citaba que nosotros somos sociólogos. Y claro, los sociólogos hacen preguntas. Ese es su papel. Como el de los guardias de la circulación

mandar parar a los coches. O el de los curas decir misa. O el de los practicantes poner inyecciones. Y uno se resigna a que el practicante le meta en la carne una aguja, a parar el coche y a oír las misas. Por la cuenta que le tiene. Porque, si no, el "tinglado", la Sociedad, el Estado, se encarga de una forma o de otra de buscarle las cosquillas. Y de la misma forma se contesta a los sociólogos. Esa es la violencia estructural.

Reflexionando sobre el mismo problema de la investigación sociológica Gilli se pregunta ¿por qué las técnicas no son neutrales? Y se responde:

"No sólo porque el investigador está dotado de un poder, sino porque este poder no podría subsistir sin el aval y el sostén del poder material y social ejercido por la clase dominante. Sólo un poder insuficiente podría, en teoría, ser neutral, y sobre todo podría ser "libre"; un poder especializado, no. Afirmar que existe esta neutralidad respecto de las diversas fuerzas sociales, o que es posible, significa un error de análisis de la sociedad."

4.3 Las técnicas comunes para la izquierda y para la derecha.

Ahora bien, si las técnicas no son ni pueden ser neutrales lo que sí pueden ser es usadas, a la vez, por los contrarios.

Y, así, hay técnicas electorales que son *comunes* a la izquierda y a la derecha. Técnicas que emplean a la vez la izquierda y la derecha.

Una gran parte de este número de I.P./Mark se dedica a describir técnicas electorales que emplean tanto la izquierda como la derecha.

4.4 Las técnicas peculiares de la izquierda.

Hay, sin embargo, técnicas electorales que son peculiares de la izquierda. Técnicas que han sido

alumbradas, ensayadas, perfeccionadas y practicadas fundamentalmente en la izquierda. Y que sólo la izquierda suele usar de forma apreciablemente importante.

Son técnicas que suponen la respuesta específica encontrada por la izquierda a la manera específica que se le plantean los problemas electorales *precisamente por ser izquierda*.

Y que, por ello mismo, sólo suelen ser útiles para la izquierda. Porque sólo ella posee las características que facilitan su uso. O porque sólo ella tiene las *carencias que vienen a solucionar*.

4.5 Las técnicas peculiares de la derecha.

Recíprocamente existen técnicas electorales peculiares de la derecha. Técnicas que, como sus recíprocas en la izquierda, sólo pueden ser útilmente empleadas por la derecha.

Porque sólo en la derecha se dan las circunstancias objetivas que potencian y facilitan ese uso concreto.

La izquierda podría usarlas, pero no lo hace porque no reúne normalmente las condiciones necesarias.

O porque no padece, por ser izquierda, las *carencias que vienen a resolver*.

* * *



LAS TÉCNICAS COMUNES PARA LA IZQUIERDA Y PARA LA DERECHA

- I. ¿Hay técnicas comunes a la izquierda y a la derecha?
- II. Los actos públicos.
- III. Los impresos como instrumento de la campaña.
- IV. Los medios audio en la Campaña Electoral:
Caravana, radio y cassette.
- V. La escucha como giróscopo en la Campaña Electoral.
Y un poquito de radar.
- VI. El día de la elección. Interventores, apoderados
y equipo coordinador.
- VII. El equipo de Asesoría Jurídica.
- VIII. La sede de la dirección de la campaña.

Emopública

estudios de mercado socioeconómicos y de opinión, s.a.

- **trabajo de campo**
- **análisis de datos**

	Personas entrevistadas	Gastos en control de calidad de los datos (supervisión)
1977	35.000	1,4 millones
1978	47.000	2,2 millones
1979	75.000	3,8 millones
1980	71.000	3,9 millones
1981	79.000	4,2 millones

Disponemos de testimonios de nuestros clientes.

I. ¿HAY TÉCNICAS COMUNES A LA IZQUIERDA Y A LA DERECHA?

En la primera parte acabamos de enumerar las técnicas comunes a la derecha y a la izquierda. Pero es preciso dedicar algún espacio a concretar la respuesta a la pregunta, que sin duda se sigue haciendo el lector de izquierda, y el lector de derecha:

¿Hay técnicas comunes a la izquierda y a la derecha? Porque precisamente, en el final de la primera parte, hemos hablado largamente para negar la falsa ilusión de la neutralidad de las técnicas. Vamos a intentar clarificar las cosas.

* * *

1. Las peculiaridades de la izquierda y de la derecha.

Quizá la forma más clara de comunicar la posibilidad de que haya técnicas comunes a la izquierda y a la derecha, sea recordar que la misma guillotina que segó la vida de María Antonieta, lo hizo con la de Robespierre. Y, evidentemente, la guillotina, es una técnica, brillantemente francesa, de matar. Hay una clásica expresión de un famoso teórico revolucionario, que explica que "los capitalistas fabricarán y nos venderán la misma sogá con que habremos de ahorcarles".

Reafirmemos, pues, la existencia de técnicas electorales comunes a la izquierda y a la derecha. Toda esta segunda parte, está dedicada a la exposición de un puñado de esas técnicas.

Lo que sucede es que, inevitablemente, hay peculiaridades de izquierda y de derecha en el uso de técnicas comunes. Y no sólo por el énfasis que una y otra pondrán en el uso o por ciertas "maneras" inconfundibles, que matizan inevitablemente el modo de empleo. Sino por una clásica e inevitable diferencia entre izquierda y derecha, que supone el "ruido de fondo", el tono, que diferencia la misma canción. La diferencia estriba en que, *siempre*, a la derecha, lo que le sobra es dinero y a la izquierda, lo que le sobra es gente. Por eso, una misma técnica,

será empleada por la derecha, basándose en el empleo de dinero y por la izquierda, basándose en el empleo de gente. Un par de ejemplos cuya evidencia es notoria. Izquierda y derecha, emplean la técnica común de pegar carteles en las paredes de las ciudades. Los carteles de la derecha, los pegan gente a sueldo; los carteles de la izquierda, los pegan gratis los militantes de la izquierda. Por supuesto, esa regla tiene excepciones, pero es la regla. Otro ejemplo son los actos públicos. Izquierda y derecha, realizan actos públicos. Pero los actos públicos de la derecha, propenden a ser más reducidos, más formales y a hacerse en locales cerrados. Los actos públicos de la izquierda, propenden a ser más amplios, más informales y a hacerse en locales abiertos (estadios, campo abierto, etc.). Nuevamente esa es una regla con numerosas excepciones, pero es también evidente, que esos son los "tonos" diferenciales.

Podríamos multiplicar los ejemplos. Pero baste ahora con estas pinceladas. En la tercera y cuarta parte, al describir las técnicas peculiares de la izquierda y de la derecha, haremos algunas precisiones sobre los matices de izquierda y de derecha en el empleo de técnicas comunes.

2. Nuestra preferencia por una exposición sobre todo detallada

La extensión de este número extraordinario de "I.P.", es limitada. Teníamos que hacer una elección entre dos posibilidades: a) intentar hacer una exposición casi exhaustiva de las diversas técnicas comunes, que necesariamente habría de ser somera y sólo descriptiva; b) escoger unos cuantos ejemplos significativos, unas cuantas de las técnicas comunes más frecuentemente usadas en las campañas electorales y procurar exponerlas con

más detalle, llegando hasta el nivel de detalles operativos.

"I.P." y nosotros, hemos escogido esta segunda posibilidad porque, creemos que la real utilidad de este número, estriba en que permita al lector adquirir el conocimiento necesario y suficiente, para no limitarse a "enterarse de qué va", sino para permitirle pasar a la aplicación práctica.

* * *

3. Los ejemplos escogidos

Hemos escogido siete grupos de técnicas "comunes" para esta exposición. Son las siguientes:

- a) Los actos públicos.
- b) Los impresos como instrumento de la campaña.
- c) Los medios audio en la campaña electoral: caravana, radio y cassette.

- d) La escucha como giróscopo en la campaña electoral.
- e) El día de la elección: interventores, apoderados y equipo coordinador.
- f) El equipo de asesoría jurídica.
- g) La sede de la dirección de la campaña.

II. LOS ACTOS PÚBLICOS

1. Los actos públicos en una Campaña Electoral como ejemplo moderno de dinosaurio

La "cultura general", según la vieja definición, es lo que uno recuerda después de haber olvidado el Bachillerato. De esa cultura general, forma parte la difusa conciencia de que los dinosaurios fueron unos grandes bichos, que dominaron la tierra durante millones de años, y que, de pronto, desaparecieron, porque no pudieron adaptarse a las nuevas condiciones ambientales sobrevinidas. Pues bien, los actos públicos en una campaña electoral actual, son una especie de dinosaurio. De suyo deberían haber desaparecido ya. ¿Por qué deberían haber desaparecido ya, y por qué no lo han hecho? Es lo primero que vamos a analizar.

1.1 La paradoja de los actos públicos.

1.1.1 Los actos públicos electorales y su obsolescencia.

En el pasado, una Campaña Electoral era igual a una suma de actos públicos. Todavía, hoy siete de cada diez personas a las que se pregunte qué es una Campaña Electoral incluirán en su definición la expresión "actos públicos" o similares. Y, de hecho, todavía hoy hay campañas electorales, que sólo consisten en celebrar algún acto público y poquísimas cosas más. Concretamente, aquellas elecciones que se plantean y resuelven en cuerpos sociales relativamente reducidos, digamos por debajo de 500

personas en total. Los ejemplos clásicos pueden ser: las elecciones de delegados o consejeros de curso en una Facultad universitaria, las elecciones de comité en una agrupación o sección de un partido político, las elecciones de comité o junta directiva de una pequeña asociación, la de elección de un comité de huelga por la asamblea de una mediana empresa. En todos esos casos, la campaña electoral, suele ser muy corta y se reduce a un acto público, en el que los candidatos o sus valedores, exponen verbalmente su programa a los electores, sometiéndose o no a un coloquio abierto con los mismos inmediatamente antes de que se efectúe la votación.

La mera descripción de estos ejemplos (incluso tan somera como la hemos hecho), nos pone en la pista de la razón de la importancia pasada de los actos públicos en las campañas electorales. Esa pista nos lleva a la consideración de la evolución demográfica. En efecto, en una sociedad poco urbanizada y con pequeño volumen de población un acto público (o la sucesión de una serie de ellos), permitía al candidato ponerse personal y directamente en contacto con prácticamente todos los miembros del cuerpo electoral. De ahí que los actos públicos fueran el nervio y casi la única sustancia de la campaña electoral. Evidentemente, la explosión demográfica del siglo XX ha modificado profundamente esas circunstancias básicas trayendo como consecuencia la obsolescencia de los actos públicos como medio de entrar en contacto con prácticamente todos los electores.



1.1.2 Los actos públicos y su ineficacia presente.

En una campaña electoral actual, más concretamente en una campaña electoral en la España de 1979, los actos públicos son ineficaces como medio para ponerse en contacto con la gran mayoría del electorado. Basta darse cuenta de que en una provincia como Barcelona o como Madrid, habría que llenar más de 30 veces el Bernabéu o el Camp Nou (cada vez con gente diferente), para que todos los electores hubieran asistido a un acto público.

Precisamente, la no consideración de este hecho, elemental por otra parte, y que no requiere más habilidad que la de saber dividir fue la causa del despiste de algunos cronistas y comentaristas de la campaña electoral de 1977, impresionados por algunos actos públicos celebrados en Barcelona o en Madrid, que rebasaron los 100.000 asistentes. Y asombrados luego por el hecho de que los partidos o coaliciones organizadoras no consiguieran esca-

ños. El error estribó, en no recordar que 100.000 personas en Madrid o Barcelona no suponen siquiera el 3 por 100 del censo electoral. Una sociedad como la española de 1979, fuertemente urbanizada hasta el punto de que ya en 1970, el 45 por 100 de la población se amontonaba en las 84 ciudades de más de 50.000 habitantes, es una sociedad de masas. Y en una sociedad de masas el único cauce válido para ponerse en contacto con la gran mayoría de la población son los medios de comunicación de masas. No los actos públicos.

(Atención: reténgase la advertencia de que los medios de comunicación de masas no son *sólo* la televisión, la radio, la prensa y las revistas. En la tercera y cuarta parte estudiaremos algunos otros medios menos conocidos). Sin embargo, es claro que Televisión, Radio, Revistas y Prensa, son los cauces de comunicación de masas más usuales en la España de hoy. Una emisión de televisión en buena hora y buen día sobrepasa con facilidad los 15, 16 ó 17 millones de espectadores. En las encuestas sociológicas sobre exposición a los medios, es frecuente, que los que dicen ver diariamente la televisión sobrepasen el 80 y el 90 por 100 del total. Hay programas radiofónicos cuya audiencia se cuenta también por millones. Revistas como "Interviú", pueden tener, según los números, audiencias que oscilen entre los tres y los seis millones de lectores. Realmente, es la prensa diaria la cenicienta en este ranking de audiencia de masas en España. Pero lo que en definitiva nos interesa subrayar es que, frente a la facilidad que ofrecen los medios de comunicación de masas de contactar directamente con millones de electores, la eficacia comunicativa de

los actos públicos, es relativamente insignificante. Incluso podría eliminarse el adverbio de modo y decir sin más que es insignificante.

Lo que desde luego es incomparable es el esfuerzo, el trabajo y el cansancio que suponen los actos públicos para los candidatos y su equipo comparados con los que acarrea el uso de los cauces de TV, Radio, Revistas y Prensa, evaluados por el número de impactos conseguidos.

Hay, además, otro aspecto a considerar. El de que los actos públicos *vienen a ser albarda sobre albarda*. El de que un mitin escasamente sirve para convencer a posibles votantes. Por la sencilla razón de que, en su inmensa mayoría, los asistentes a los mítines, ya están convencidos. Es cierto que, sobre todo en los pequeños núcleos de población, una parte de los que asisten a los mítines lo hacen no porque estén convencidos, porque sean ya partidarios del partido que lo organiza, sino por curiosidad, por aprovechar el espectáculo gratuito que el mitin supone en un medio donde los espectáculos *en directo* son escasos.

Pero en las grandes ciudades (digamos por encima de los 50.000 habitantes), sólo un porcentaje de los asistentes lo hacen movidos por la curiosidad, por el deseo de ver a algunas de las "figuras" mitificadas precisamente por el hecho de su aparición en los "otros" medios de comunicación de masas. Ese porcentaje es el que diferencia las cifras de asistencia de los mítines, en cuyo "cartel" se hallan los "primeros espadas" de los mítines con "toreros locales" y "novilleros". Pero el grueso de la asistencia lo proporcionarán los ya convencidos: los militantes y los simpatizantes.



1.1.3 La imprescindible — pese a todo — de los actos públicos.

Todas las consideraciones que llevamos hechas parece que deberían abocarnos a la conclusión de que no son necesarios ni útiles los actos públicos en una Campaña Electoral. O, por lo menos, a la conclusión de que deben hacerse muy pocos.

Y, sin embargo, los actos públicos siguen siendo una pieza imprescindible en una campaña electoral. Vamos a examinar las diversas razones de esa imprescindible.

1.1.3.1 Su papel litúrgico y ritual.

En primer lugar, hay que hacer actos públicos en una Campaña Electoral, por la sencilla razón de que la gente espera que se hagan. Por la razón de que, según la gente, en una campaña electoral "tiene que haber" actos públicos. La Sociología del Conocimiento ha logrado establecer unas pocas regularidades empíricas con valor casi de leyes. Una de ellas, sobre la que volveremos muchas veces en este texto, es el *Teorema de Thomas*, según el cual "Si los individuos definen las situaciones como reales son reales en sus consecuencias".

Una de sus aplicaciones es la de que si la gente define como real que en una Campaña Electoral debe haber actos públicos las consecuencias son como si fuera real. No importa que no sean eficaces. No importa que los esfuerzos que suponen tengan unos resultados de influencia en el electorado mucho más bajos que si se emplearan en otros cauces. Las consecuencias son como si fuera real que hace falta hacer actos públicos. Y, por eso, hay que hacerlos.

Es el papel litúrgico y ritual de los actos públicos en la campaña electoral. A pesar de que en las grandes aglomeraciones metropolitanas españolas son cada vez más las parejas que simplemente se ponen a vivir juntas sin más, es innegable que todavía muchos de los que tal hacen tienen la vívida sensación de que "no es lo mismo", de que "les falta algo": el ritual, la liturgia, la ceremonia. De una manera profunda, los actos públicos juegan en una campaña electoral ese mismo papel litúrgico y ritual. Lo mismo que unos "arrajuntados" no son "de verdad" una pareja porque les falta la boda, una

Campaña Electoral sin actos públicos no "es" una campaña electoral "fetén".

Hagamos aquí una reflexión cínica pero adecuada. Los más preocupados por la disminución de las ceremonias religiosas de las bodas, no son los teólogos sino los monaguillos. Porque ellos son los que ven disminuir sus propinas. De forma análoga, los más interesados en que haya actos públicos en la Campaña Electoral, son los "monaguillos" locales de los Partidos. Son los "notables" locales, los "prohombres" y las "prohembras" locales del Partido los que *necesitan* el acto público. Porque en la ceremonia ritual del mitin, es claro que oficia de sumo sacerdote el Secretario General o el Presidente del Partido, o en su defecto "el-miembro-de-la - Ejecutiva - que - viene - de - Madrid". Pero en la ceremonia hay un porrón de papeles "importantes": orador (aunque sea telonero) en el mitin, puesto en la presidencia, silla en el palco presidencial, papel de mandamás del servicio del orden, importantísimo papel de llevador de la botella de agua y el vaso al gran líder, etc., en los que los notables" locales pueden bañarse con las gotitas del "olor de multitud y popularidad" que acompañan a los monstruos sagrados, a los líderes "estatales", a "los que salen todos los días en la TV". Y uno puede vivir luego años fardando en la ciudad de "aquella vez que tuve que prestar un bolígrafo a Felipe (o a Adolfo), para que corrigiera el esquema de su discurso".

1.1.3.2 Analogía: espectadores y quinielistas. Representar para que se retransmita.

Sería imperdonable que una aproximación sociológica al fenómeno de la función que llenan los actos públicos en una campaña electoral en la España de 1979, olvidara utilizar analógica o comparativamente el fenómeno de comunicación de masas que representa en esa España 79 el fútbol. En efecto, una mirada científica al ritual semanal futbolístico español y su incidencia en la sociedad, es particularmente esclarecedora para comprender el problema que nos ocupa, el de los actos públicos en una campaña electoral. ¿Qué sucede? Pues que cada semana se celebran en España varios miles de actos públicos consistentes en partidos de fútbol, celebrados dentro del marco de competiciones oficiales. El número de asistentes como espectadores a los mismos es muy variable: desde un par de docenas en los partidos de las categorías inferiores a docenas y docenas de miles en los partidos de la división de honor. Sin embargo, difícilmente puede pensarse que si acumulamos todos los asistentes a todos los estadios, suman mucho más de un millón de personas cada fin de semana. En ningún caso dos millones. *Es decir, poco más del cinco por ciento de la población española.*

Y, sin embargo, el impacto de la celebración de esos actos públicos -de esos partidos de fútbol- en la vida de los españoles, es muchísimo más amplia. Son varios millones los españoles que cada sema-

na rellenan quinielas de fútbol y están pendientes de los resultados la noche del domingo. Son con frecuencia, alrededor de quince millones, los que siguen la retransmisión dominical de un partido por televisión. Son millones los que siguen durante la semana las emisiones radiofónicas dedicadas monográficamente a la información sobre fútbol. Y los diarios "deportivos", ostentan algunas de las cifras de difusión campeonas de la prensa diaria. Los nombres de los futbolistas "punteros", su cara y su pertenencia a un equipo, son conocidos de sobra por personas que *en su vida* han asistido personalmente a un partido de fútbol.

O sea que los partidos de fútbol nos demuestran que unos actos públicos a los que asisten menos del 5 por 100 de la población pueden tener, y tienen de hecho, una repercusión, un impacto directo, sobre mucho más de la mitad de la población global.

Esa es otra de las razones que abonan la imprescindibilidad de los actos públicos en una campaña electoral. De hecho, un director de campaña electoral en la España de 1979, tiene que programar actos públicos no tanto para convencer a los que vayan cuanto para conseguir que el acto público, o parte de él, se retransmita por TV., por Radio y por Prensa y Revistas. De forma que sólo es paradójico, si se desconoce el funcionamiento de una sociedad de masas del mundo capitalista del nivel industrial avanzado, que los actos públicos en una campaña electoral se hacen no (principalmente) para los que asisten, sino para los que van a ser fragmentos del mismo retransmitidos.

Siendo la TV, tan importante como es una campaña electoral en la España de 1979 y siendo tan rígida la programación de la propaganda electoral en la misma, no hay más remedio que *forzar la consecución de más tiempo en pantalla para el propio Partido*. Y uno de los pocos medios útiles y seguros es *fabricar noticias* para los informativos. Y una de las noticias más sencillas de fabricar es la de la celebración de actos públicos. Los riesgos que esto supone en los momentos presentes son muchos. Mencionaremos sólo unos pocos: que no vaya gente y las cámaras "filmen cemento" (riesgo que constituye la secreta pesadilla que aboca a la bebida y al valium a los directores de campaña); que los oradores no sepan asumir (peor aún que nadie se lo explique antes) que lo importante no es cómo reaccione el público asistente, sino cómo "de" la intervención filmada para los telespectadores; que a pesar de estar avisados les pase lo que en las siete y media (que malo es no llegar, pero si te pasas es peor), y que la preocupación por el filmado provoque una brutal repulsa en el público (que para más inri será filmada y teletransmitida si no se tiene "mano" suficiente en TVE) etc). Pero a pesar de esos y otros riesgos, los Partidos no tendrán más remedio que hacer actos públicos, *aunque sólo sea para que se retransmitan*. Con cuánta gente y cómo

se consigue que vaya, es otro problema. Del que hablaremos después.

1.1.3.3 El enfervorizamiento de los convencidos y currantes.

Mencionamos antes el papel litúrgico y ritual de los actos públicos en la campaña electoral. E hicimos referencia del interés de los "monaguillos" (de los "notables" del Partido) porque esos actos públicos se celebren, a fin de poder "chupar rueda" de la popularidad de los líderes *estatales*. Conviene ahora insistir en que ese mismo interés en *estar con el líder*, en verle físicamente, en tener la esperanza de estrechar si es posible su mano, se da también entre los militantes de base y entre los simpatizantes. De alguna manera los líderes a *nivel estatal* de un Partido político representan en una sociedad clasista y capitalista como es la española un papel ritual de tótem, de animal (con perdón) representativo de la tribu o de la secta. Y son, así, en sentido antropológico, *sagrados*. Y tocarlos o estar cerca de ellos da suerte. Son esquemas de comportamiento profundamente insertos en la personalidad del hombre por llevar varios milenios viviendo bajo una estructura de dominio. Y, aunque cambie la superficie de las formas de dominio, si se mantiene la estructura se mantienen los reflejos casi subconscientes impresos en los individuos por la aculturación sucesiva que reproduce la estructura. Lo que ahora nos importa de todo ello es subrayar el hecho de que los actos públicos proporcionan a los asistentes militantes o simpatizantes esa reenumeración específica.

Ligado a ese mecanismo, pero independiente de él, figura el efecto enfervorizador del acto público para el militante o el simpatizante. Aunque ese efecto pueda ser reforzado por la actuación (si es correcta) del o de los líderes presentes, el enfervorizamiento no depende tanto de la asistencia e intervención de los líderes como de la mera acumulación de la asistencia de los demás militantes y simpatizantes. La percepción del volumen de asistencia a un acto público es tremendamente engañosa para un asistente que no sea un observador científico entrenado. Un observador así puede evaluar con cierta aproximación el número de cientos o miles de asistentes. Y, lo que es más importante, hacer una evaluación correcta del porcentaje que esa asistencia representa sobre la población de la propia localidad. Pero la inmensa mayoría de los asistentes a un acto público no son *observadores científicos*. Y para ellos una reunión donde uno está "apretado", donde se ven "cientos" de banderas, es *una reunión masiva*. Esa *viviencia* la puede tener tanto el asistente a una reunión de 500 personas (si se cumple el requisito de ser en un local cerrado tan pequeño que la gente rebose) como el que asiste a un mitin al aire libre con 100.000 personas. Lo importante es la sensación de fuerza, de potencia que acumula y sedimenta el asistente, porque lo que el asistente experimenta es que *somos muchos, so-*

mos multitud, somos legión, somos muy fuertes los que sentimos igual, los que pensamos igual.

Y la asistencia al acto público *le venga* de las veces que en su lugar de residencia o de trabajo se ha sentido marginado, vejado, humillado o excluido por su militancia o su simpatía por una ideología o un partido. Le proporciona el íntimo consuelo de que en su casa de pisos o en su oficina o en su fábrica "los nuestros somos pocos, pero en la ciudad, en la comarca, en España, somos los más fuertes, como se ve aquí en este acto".

Ese efecto se produce tanto en el militante de izquierda como en el de derecha. En la campaña electoral del 77 hemos podido ver con frecuencia viejos militantes llorando silenciosa, mansamente, transidos de alegría *por volver a poder ver esto*, el mar de banderas rojas, la muralla de puños en alto, después de tantos años de sufrir en silencio. Y en noviembre de 1978 en Madrid hemos podido ver también la alegría exultante de los militantes y simpatizantes de derecha que tras su manifestación antiterrorista o su concentración de la Plaza de Oriente repetían a los que les escuchaban y a ellos mismos que "se creían que nos habían borrado, pero aquí estamos todavía y somos cientos de miles. Y cada día somos más".

El efecto enfervorizador del acto público para militantes y simpatizantes es una de las razones que lo sigue haciendo imprescindible en una campaña electoral.

1.1.3.4 Los actos públicos como "farol".

Hay otra utilidad del acto público en la campaña electoral que sólo puede conseguirse a través de ese medio y que es razón suplementaria de su imprescindibleidad. Está basada en algunos de los hechos que ya hemos reseñado, y consiste en la celebración de un acto público en terreno enemigo con la misma finalidad con la que se juega "de farol" en el póker. Basándose precisamente en el hecho de que poca gente es capaz de reducir la impresión que produce una concentración de unos miles de personas a la exacta importancia que representa el porcentaje que esos miles de personas suponen respecto de la población de la ciudad, comarca o provincia; basándose en el efecto multiplicador que la celebración de un acto público puede lograr gracias a su repercusión en TV., y en los demás medios de comunicación de masas; basándose en que si uno sabe que no va a tener asistentes a un acto público provenientes de la localidad puede sustituirlos con asistentes que se llevan en coches, trenes y/o autobuses; basándose en todo eso es posible (y a veces útil y necesario) celebrar un acto público en una zona en la que es notorio que uno no tiene fuerza. La eficacia de un "farol" de ese tipo es la que se deriva de los efectos del *Teorema de Thomas*, o sea, que si la gente define como real que un acto público de uno ha tenido éxito en la zona X en la que parecía imposible que "se comiera una rosca", la consecuencia es como si fuera real: la gente

modifica su criterio y empieza a dudar de si uno no tendrá también allí un buen contingente de partidarios. Este juego de "farol" tiene grandes riesgos, pero puede, si sale bien, rendir los mismos excelentes réditos que el "farol" triunfante en póker. Dare-

mos ejemplos del uso del acto público como "farol". Uno, éxito parcial, el mitin de Blas Piñar en San Sebastián. Otro, con fracaso rotundo, el mitin de Rafael Arias Salgado en Bilbao, en el referéndum constitucional.

* * *

1.1.4 El correcto entendimiento de los actos públicos como instrumento de la Campaña.

¿Cuál es la conclusión operativa que cabe sacar de todas las consideraciones que llevamos hechas sobre los actos públicos? Una muy importante:

Los actos públicos son para la campaña electoral, y no la campaña electoral para los actos públicos.

Dicho de otro modo: los actos públicos son *instrumentos* de la Campaña Electoral. Y, por lo tanto, *planear una Campaña Electoral no es planear una serie de actos públicos*. Lo primero que se le suele ocurrir a alguno de los osados chapuceros que (increíble pero efectivamente) es posible que tengan capacidad decisoria en la campaña electoral de su Partido (alguno es un hecho que la tuvo en 1977) es planificar la Campaña Electoral como una sucesión de actos públicos. Puede ocurrir, así que la *planificación* consista en perderse en la multitud de detalles imprescindibles para acordar fechas y horarios de mítines en las cuatro esquinas del país.

Por supuesto, eso es una estupidez. *Hay que hacer los actos públicos que hay que hacer, ni uno más ni uno menos*. Pero, para convertir esa perogrullada en una decisión racional es preciso un cuidadoso estudio previo.

Lo primero es decidir qué tipo de Campaña Electoral se quiere, o se debe, o se necesita hacer. Y definir sus objetivos cuantificándolos y localizándolos. Y luego, sólo luego, decidir qué instrumentos son los que pueden permitir alcanzar los objetivos. Si, pero sólo si, el mejor instrumento para alcanzar los objetivos es un acto público o una serie de actos públicos, resulta racional planificar esos o ese acto público.

Ni más ni menos actos públicos que los que sean estrictamente necesarios. Tal debería ser la regla de oro de la planificación de una *Campaña Electoral racional*.

* * *

1.2 Cómo usar un dinosaurio en una autopista

Si los actos públicos son dinosaurios y si, no obstante, hay que usarlos en las campañas electorales, conviene tener muy claro el modo de uso. En las autopistas no dejan circular a los carros de tracción animal, pero sí, por alguna razón imperiosa hubiera que hacer circular a un dinosaurio tirando de un carro por una autopista es evidente que sería imprescindible planificar cuidadosamente esa circulación, sobre todo coordinándola con la circulación corriente, que no debería verse demasiado impedida. Siguiendo la analogía, digamos que es imprescindible planificar bien los actos públicos, y sobre todo su engarce con el resto de la campaña para evitar que destrocen, impidan o trastornen al resto de las actividades de la campaña.

neas de la Campaña Electoral. Planificación que sólo puede hacerse bien con tiempo suficiente. Planificación que incluye necesariamente, como ya hemos dicho, las grandes líneas del plan de actos públicos.

Hay cosas sobre el plan de actos públicos que pueden y deben estudiarse sin necesidad de saber la fecha de las elecciones. Cosas de orden estructural, que no varían con las temporadas. Pondremos sólo dos ejemplos concretos: el estudio de los aforos y el estudio de la dispersión de la población por provincias y comarcas.

La Secretaría o la Vocalía de Propaganda de un Partido moderno debe tener elaborado y sistemáticamente puesto al día un fichero de todos los locales (abiertos y cerrados) susceptibles de permitir en ellos la celebración de actos públicos: cines, teatros, campos de deportes, velódromos, gimnasios, salones de actos de edificios públicos y semipúblicos (colegios, escuelas, asociaciones, etc.). Y, reflejado en ese fichero la propiedad, coste de utilización, condiciones de uso, detalles funcionales. Y el aforo. Y debe tener cartografiado el fichero, localizados sobre plano y mapa los posibles locales y su aforo.

El estudio de la dispersión de la población por provincias y comarcas, y cartografiado de los resultados, es otra de las tareas imprescindibles que pueden y deben estar realizadas mucho antes de que se dé la señal de salida para unas elecciones. Porque es una información que va a ser clave para poder planificar bien los actos públicos. No es lo mis-

1.2.1 La planificación imprescindible.

Un Partido moderno, un Partido adaptado al nivel de los tiempos, no espera para planificar su campaña electoral a que se convoquen las elecciones. Es evidente que la Campaña Electoral tendrá que adaptarse a las circunstancias concretas vigentes en el momento de la convocatoria. Pero esa inevitable adaptación no está reñida con la existencia previa de una planificación básica de las grandes li-

mo Ciudad Real, que Lugo. En Lugo la población está dispersa en más de 10.000 entidades singulares de población (4 ciudades, 33 villas, 21 lugares, 9.434 aldeas, 582 caseríos y 6 "otras"). Según el censo de 1970, la media de habitantes por entidad singular de población era de 42. Únicamente 16 núcleos de población sobrepasaban los 1.000 habitantes en 1970, y de esos 16 sólo dos (Lugo y Monforte) sobrepasaban los 5.000 habitantes. La población total de esos 16 núcleos no suponía ni la cuarta parte de la población de la provincia. Es evidente con esos datos que basar la Campaña Electoral en la provincia de Lugo en el montaje de actos públicos de masas es una locura. Es evidente también que convendrá montar mítines en esos dieciséis únicos núcleos de población con más de mil habitantes. *Pero a sabiendas de que así no se llega ni a la cuarta parte del electorado.* Los dos únicos núcleos de más de cinco mil habitantes (o sea, los únicos en los que cabe pensar en acto público "de masas") no representan ni la séptima parte de la población.

En Ciudad Real, todo es distinto. En vez de más de 10.000 entidades singulares de población no hay más que 222, poco más de dos por municipio. Y, lógicamente, teniendo unas cifras de población muy similares (507.650 Ciudad Real por 415.052 de Lugo, ambas en 1970) la media de habitantes por entidad singular de población, que en Lugo hemos visto que era de 42, era de 2.287 personas. En Ciudad Real, según el Censo de 1970, había 27 municipios con más de cinco mil habitantes que sumaban 379.753 habitantes y representaban el setenta y cinco por ciento del total de la provincia. Está claro que convendrá montar un acto público en cada uno de esos 27 municipios y volcarse en este aspecto de la Campaña porque sabemos que con esos 27 actos públicos podríamos llegar a tres de cada cuatro electores de Ciudad Real.

Por supuesto que la planificación previa puede y debe incluir más aspectos. Por ejemplo, itinerarios para celebrar varios actos públicos en el mismo día por el mismo equipo. Pero lo que queremos resaltar aquí es que la planificación de los actos públicos es imprescindible y que esa planificación debe ser *previa* a la Campaña Electoral propiamente dicha.

Es importante que los responsables de una Campaña Electoral, sea cual sea su nivel territorial de responsabilidad (local, comarcal, provincial, regional, nacional o estatal) tengan clara conciencia de las tres categorías de actos públicos a realizar en la campaña:

- 1) Actos públicos *planeados* antes de empezar la campaña.
- 2) Actos públicos *decididos* durante la campaña.
- 3) Actos públicos *solicitados* durante la campaña.

Los actos públicos *planeados* antes de empezar la campaña son aquellos cuya realización se impone al equipo electoral en función de factores estructurales que no pueden ni deben ser ignorados. Apro-

vechando los ejemplos anteriormente desarrollados es evidente que en cualquier campaña de ámbito provincial en la provincia de Lugo hay que hacer, *por lo menos*, dos grandes actos públicos (preferentemente *mítines*) en Lugo y en Monforte de Lemos. Sencillamente porque son los dos núcleos de población más populosos de la provincia. Pero hay una otra amplia gama de razones que pueden forzar a *planear anticipadamente* actos públicos. Es obvio, por ejemplo, que el PSOE tiene que celebrar un acto público en Móstoles, porque allí obtuvo en 1977 la mayoría absoluta de los votos. Es obvio que, la Unión de derechas necesita celebrar también en Móstoles un acto público, precisamente porque, siendo tan mala su situación de partida, allí sólo arriesga ganar con la celebración. Y, si UGT tiene una fuerza inmemorial en la "Naval" vizcaína, es también obvio que el PSOE debe intentar celebrar allí un acto público, visita, asamblea, lo que sea.

Cualquiera que sea la razón por la que se hayan decidido, lo importante de estos actos públicos es que, estando previstos con antelación, puede:

1) *conocerse con tiempo la fecha*; 2) *hacerse con tiempo los preparativos*; 3) *cuidarse al máximo los detalles*. Lo que prima en este tipo de actos es el tiempo y la tranquilidad con que el grupo responsable de la organización cuenta para hacer óptima la preparación.

Cosa muy diferente ocurre, lógicamente, con los actos públicos *decididos durante la Campaña*. Esa decisión es un privilegio y una carga del equipo responsable de la campaña. La decisión abrupta, tomada en medio de una campaña, de hacer un acto público no previsto puede tener muchas causas y muchas justificaciones. A veces no hay más remedio que aceptarla porque lo impone un adversario: por ejemplo, cuando un adversario lanza un reto para mantener un debate público en una localidad determinada. A veces hay que decidirlo para enderezar la marcha de la Campaña o contrarrestar el éxito del contrario: por ejemplo, cuando un acto público de un adversario en una localidad en la que no está previsto acto propio tiene un éxito resonante, es preciso borrar la imagen de que esa localidad es *terreno conquistado* del adversario y no se halla otra fórmula que la de lograr allí mismo un éxito mayor. Lo importante es que *este tipo* de actos es, de suyo, *mucho más arriesgado que el de los previamente planeados*. Y entonces lo que es decisivo es la capacidad de flexibilización de la acción, la capacidad de adaptación de planes normalizados básicos a las circunstancias concretas.

Mayor problema aún plantean los actos públicos *solicitados* durante la campaña. Los actos públicos que piden que se lleven a cabo simpatizantes, miembros o comités de organizaciones locales del propio partido, etc. La dificultad fundamental de estos actos es la de decidir su celebración, la de cribar la necesidad auténtica de llevarlos a cabo entre las meras razones de esnobismo, los afanes de pro-

tagonismo de unos responsables locales o la tendencia de unos miembros de base a confiar la resolución de sus problemas a la intervención "mágica" del líder estatal. Naturalmente la dificultad está en

averiguar con exactitud si los perjuicios que puede suponer la negativa a la solicitud compensan o no el consumo de los dos recursos más escasos de una Campaña: el tiempo y los candidatos.

* * *

1.2.2 El elemento más escaso de una Campaña: el tiempo.

Es preciso darse cuenta de que en una Campaña Electoral se puede, por definición, ampliar todo menos dos cosas: el tiempo y los candidatos. Con esfuerzo y dedicación, se pueden conseguir más colaboradores o más coches o más dinero o más carteles o más octavillas. Lo que no hay forma de aumentar de ninguna manera es el tiempo de la campaña. La campaña dura lo que dura. Y no hay forma de "inventarse" esos días más, que nos harían falta para completar un recorrido o para terminar una serie de visitas. Y de todas las clases de tiempo, el tiempo más escaso y más limitado es el de los candidatos. No podemos ampliar los candidatos. Tenemos los que tenemos. Y eso significa que para la campaña contamos con un número fijo de horas/candidato que es imposible aumentar. Y que, por ello, hay que usarlo lo más racionalmente posible. La mejor forma de destrozar una Campaña Electoral es dejar que el candidato, o sus amigos, o sus compañeros veteranos decidan por su cuenta el uso del tiempo del candidato.

La única solución eficaz consiste en montar en la oficina de la Campaña un *servicio de calendario*. Este *servicio de calendario* tiene a su cargo anotar con antelación todos y cada uno de los compromisos de utilización del tiempo de todos y cada uno de los candidatos. Los cuales deben respetar rigidamente el programa diario que el servicio les marque. Además, *nadie* puede (ni siquiera el propio candidato) adquirir un compromiso de utilización del tiempo del candidato *sin la previa conformidad del servicio de calendario*. Conformidad que el servicio no da sin decisión expresa del director de la campaña. Sólo la rigida aplicación de este sistema permite racionalizar el empleo de ese escaso recurso que es el tiempo de los candidatos. La mención del servicio de calendario sirve además de excusa perfecta al candidato para no aceptar compromisos sin que la negativa produzca animadversión contra él porque "la culpa es del servicio de calendario".

* * *

1.2.3 La planificación anticipada de la explotación posterior del acto público.

Hemos advertido ya que en una campaña en la España de 1979, la utilidad principal de los actos públicos estriba en la explotación posterior o (simultánea en el caso de retransmisión en directo) de su celebración más que en el efecto directo de los mismos.

Ello obliga a que esa explotación sea cuidadosamente planificada. De hecho, la planificación de la

explotación debe hacerse no sólo *a la vez* que se planifica el propio acto, sino incluso *antes*. Toda vez que el resultado concreto de esa planificación puede ser la decisión de *no* celebrar el acto público en los casos en que los rendimientos previstos de esa explotación sean poco rentables en comparación con el coste de la celebración medido en uno de los recursos escasos.

* * *

1.2.4 Los aspectos lúdicos euforizantes de los actos públicos para la gente propia.

En un país como España, donde es inveterada la tradición que hace de cualquier responsable un estreñido, donde la falta de sentido del humor y la carencia de capacidad para tomarse a uno mismo a broma son típicas de los *notables* de todo pelaje y nivel y donde el prutitanismo hipócrita forma parte de los modales que se aplican a las cosas "importantes", es fundamental que los organizadores de los actos públicos cuiden el aspecto lúdicos e euforizantes de los mismos para la gente propia. Es básico entender que un acto público en una Campaña Electoral no es un funeral, ni una misa de pontifical, ni una "solemne recepción académica". Un acto público tiene que ser algo en el que la gente que asista se lo pase bien, se divierta, se entusiasme, se ría y se emocione. No en vano algunos de los actos públicos de más éxito popular en los

dos pasados años han revertido la forma de "Fiesta" (La fiesta de la libertad del PSOE, La fiesta del PCE). Y es importante que ese objetivo lúdico y euforizante del acto público se persiga no sólo para los asistentes, sino muy especialmente para los militantes y simpatizantes que colaboran en la organización. Es preciso que, ellos también, se lo pasen bien. Es preciso que su colaboración en el acto público no suponga sólo sacrificio. Y si las funciones que debieran realizar durante el acto exigen básicamente sacrificio o tensión es conveniente prever para después del acto la "sesión de relajo". Y ello sea la que sea, la ideología del Partido. Porque una "sesión de relajo" puede organizarse tanto como unas horas de vino, canciones y rosas para los hedonistas, como una ascética sesión de "vela de armas" para los autorrestringidos.

2. Los principios que debe respetar un equipo de actos públicos.

Parece evidente que dentro del equipo que dirige la ejecución de una Campaña Electoral debe haber un grupo que se especialice en la organización de actos públicos. Su amplitud será variable según el nivel de actuación, desde varias docenas de personas en el nivel estatal hasta el equipo unipersonal en el nivel local del municipio con menos de mil habitantes. Pero es condición elemental para la eficacia que exista un grupo especializado en actos públicos.

Que debe conocer y respetar algunos principios.

2.1 El acto público de una Campaña Electoral es una acción compleja y complicada.

Una buena definición de demagogia es la que afirma que consiste en dar soluciones simples a planteamientos simples de problemas complejos. Pues bien, la inmensa mayoría de los actos públicos que fracasan lo hacen porque algún osado chapucero tuvo la demagógica actitud de plantearse el acto público como un problema simple: alquilar un local, hacer unos carteles, pegarlos, y a esperar que venga la gente.

La verdad es que la organización de un acto público en una Campaña Electoral supone la realización de una acción compleja en la que juegan una multitud de aspectos y de detalles diferentes que se imbrican de forma complicada, enrevesada.

2.1.1. Un repertorio de preguntas.

Casi todo el mundo ha visto en alguna película ese "chequeo para el despegue" en el que el equipo de vuelo de un avión o de una astronave, conectado por radio con el control de tierra, va repasando una por una centenares de especificaciones previas al momento de despegar, comprobando una por una los cientos de válvulas, mandos, conexiones, relés y qué se yo cuántos aparatos, palancas, botones, etc. Es una escena instructiva, porque comunica al espectador muy plásticamente la idea de la complejidad alcanzada por las máquinas voladoras tremendamente alejadas cualitativamente de los "locos cacharros" de la primera aviación en la que bastaba con una palanca y muchos riñones. El equipo encargado de los actos públicos de una Campaña

Electoral tiene que seguir la práctica de ese "chequeo para el despegue". Tiene que tener una larga lista de especificaciones fija, para cualquier acto público, que debe repasar cuidadosamente antes de empezar a organizar. Esa lista es una guía inestimable para resolver un problema que es la pesadilla de todo equipo encargado de actos públicos: conseguir que *los otros* hagan lo que tienen que hacer ellos para que *nosotros* podamos llevar a cabo el acto. *Los otros* son los demás equipos de la campaña electoral con los que los de actos públicos necesitan coordinarse.

La coordinación de esfuerzos diferentes es el problema fundamental para la consecución de la eficacia en una Campaña Electoral.

Y la coordinación de esfuerzos tiene su ejemplo paradigmático de dificultad precisamente en la organización de un acto público. He aquí una mínima lista para el chequeo:

¿Dónde? La respuesta debe precisar el municipio, el barrio, la calle, el número y el tipo de local. La respuesta abre la línea de coordinación necesaria con la Agrupación o Sección del Partido de la localidad.

¿Cuándo y quién. La respuesta debe precisar el nombre del o de los candidatos que van a intervenir en el acto, la fecha y hora de comienzo del mismo y la hora prevista para comienzo y final de la intervención del o de los candidatos. La respuesta abre la línea de coordinación necesaria con el *Servicio de Calendario* para que reserve el tiempo del candidato, nos informe de dónde va a estar antes, dónde y a qué hora tiene que ir después, quién y cómo le va a llevar y traer.

¿Quién y cómo autoriza? La respuesta debe precisar todos los permisos necesarios. Tanto los públicos como los privados. Abre la línea de coordinación necesaria con la *Asesoría Jurídica*, que debe supervisar la legalidad del acto. Hay una amplia gama de papeles, de sellos y volantes que es preciso conseguir.

¿Quién habla? La respuesta debe precisar el nombre de todos los que van a intervenir en el acto. No sólo de los oradores propiamente dichos, sino también del o de los presentadores de los oradores, del "maestro de ceremonias", de los que van a presidir. Y no sólo el nombre, sino también los dos apellidos, el estado civil, la afirmación de la mayoría de edad, la profesión, el domicilio y el número, lugar de expedición y fecha de la misma del Documento Nacional de Identidad. Porque esos detalles nos los va a exigir la *Asesoría Jurídica*, porque a su vez nos los van a exigir para dar por buena la solicitud de auto-

rización del acto. La respuesta a estas preguntas abre la línea de coordinación con los organismos provinciales, comarcales o locales del Partido.

Por cierto que, si se tiene sentido del humor (y no hay más remedio que tenerlo, si se trabaja en el equipo de actos públicos), hay aquí una fuente de cachondeo inextinguible. Nosotros conocemos a un encargado de actos públicos que tenía impresa a multicopista una recomendación que distribuía en estos casos con el siguiente texto: "Como dijo el evangelista, 'muchos son los llamados y pocos los escogidos'". Este Departamento de Actos Públicos de la Campaña Electoral del (aquí el nombre del Partido) sugiere que todos los que quieran figurar en la lista de oradores del mitin del día....., en....., al lado del Gran Boana utilicen alguno de estos sistemas de selección: (duelo a sable, póker de dados, la fecha de nacimiento más cercana a la fecha del mitin, ruleta rusa, limpieza de sangre certificada por el Colegio de Hijosdalgo, pito pito colorito, sistema de penaltys. Se ruega comunicar al Departamento de Actos Públicos no sólo los resultados, sino también las incidencias del proceso, que nuestra experiencia indica son muy útiles para que los del Gabinete de Prensa puedan aderezar sus gacetillas con "interés humano".

Cachondeos aparte, es evidente que la lista de oradores en un acto público es uno de los puntos clave de la organización del mismo. Y que de ella depende en gran medida el éxito del acto. Lo principal es que esa lista responda a criterios de racionalidad. Unas reglas básicas aconsejan que figuren en ella personas que representen a los jóvenes, a las mujeres y a los veteranos del Partido. Y, si el Partido tiene conexión con alguna central sindical, debe incluirse un representante de la misma. Cuando, como sucede en la España de 1979, las elecciones municipales van a seguir a las generales con unas pocas semanas de separación, es de cajón aprovechar cada acto público para *lanzar* a los candidatos municipales del lugar *arropados* por los candidatos parlamentarios (o por los parlamentarios, si el acto se celebra después de las generales).

¿Qué se dice? ¿Qué hay que saber? La respuesta a estas preguntas exige al equipo de actos públicos que facilite la coordinación de cuatro elementos distintos: el candidato/s, el *staff central de la Campaña*, el *centro de información y documentación de la Campaña* y la organización del partido en la localidad donde se va a celebrar el acto. El *staff central de la campaña* es quien habrá elaborado (en relación dialéctica con los órganos de dirección política del Partido) los esquemas básicos y el argumentario fundamental que los candidatos van a emplear durante la Campaña desarrollando el programa electoral. Pero, además, es quien según como vaya la campaña y en función de las incidencias de la misma rectificará matices, introducirá nuevos temas, preparará respuestas a los ataques de los adversarios, elaborará nuevas líneas de ataque. El *staff*

central tiene, por definición, sus propias vías de acceso a todos los candidatos, pero le toca al equipo de actos públicos facilitar el acceso de los oradores locales a esas comunicaciones de última hora del *staff*.

El centro de información y documentación de la campaña debe proporcionar al equipo de actos públicos un dossier lo más amplio posible sobre la localidad en que se vaya a celebrar el acto. La información contenida en ese dossier será preciosa para la planificación, pero además el equipo de actos públicos deberá extraer de ella los dos folios extractados con los datos clave que permitan al candidato *enganchar* sus palabras con la realidad local (el dato histórico, la participación de los veteranos del Partido procedentes de la localidad en la historia del Partido, las tres citas literarias o de discursos, los cuatro datos estadísticos de choque, los cinco problemas sangrantes de la localidad, el recorte de la prensa local para ser exhibido y leer un trocito, etc.). Y debe hacer dos copias: una para dársela al candidato al comunicarle la fecha en firme y otra para dársela en el momento en que llegue a la localidad para asistir al acto.

Por su parte, la organización del partido en la localidad puede necesitar que el candidato refuerce la línea de acción local refiriéndose en su intervención a dos o tres temas concretos con un enfoque específico. El equipo de actos públicos debe facilitar que esas indicaciones lleguen a tiempo al candidato.

¿Cuándo, cómo y a quién se anuncia? La respuesta a esas preguntas abren la línea de coordinación necesaria con el *equipo de publicidad de la campaña* con el que hay que concretar (y vigilar que ejecute) anuncios en prensa y radio, edición de carteles, pasquines y octavillas, grabación de cintas magnetofónicas para caravanas, etc. Supone también una línea de coordinación con el *director de operaciones de la campaña*, a quien hay que solicitar la dotación necesaria de distribuciones de octavillas y pegadores de carteles y la cesión de alguna de las caravanas para anunciar. Otra línea evidente de coordinación necesaria es la que une con la organización local para el anuncio en la localidad por todos los medios (carteles, pasquines, reparto en mano de octavillas, buzonado, boca-oreja, etc.).

¿Cuándo, cómo y a quién se invita? La respuesta a esas preguntas supone la coordinación con la organización local que debe elaborar la lista de invitaciones personalizadas y a quién hay que proporcionar los tarjetones impresos a su tiempo; con las organizaciones provincial, regional, nacional o estatal del partido por si desean o necesitan invitar a alguien; y con el *Gabinete de Prensa* para invitar y acreditar periodistas.

¿Cómo se va? La respuesta a esta pregunta no supone sólo el examen de las guías de ferrocarriles y autobuses, sino también el aseguramiento del parque móvil mínimo necesario para el equipo de actos públicos y sus colaboradores directos (seguridad, cla, etc.). Y la previsión y organización de caravanas de otras localidades en su caso.

¿Cómo se protege? La respuesta a esta pregunta abre la línea de coordinación necesaria con el departamento de seguridad de la campaña.

¿Quién, cuántos, cómo nos ayudan allí? La respuesta a esas preguntas abre la línea de coordinación necesaria con la organización local y con el equipo de centros locales para que nos informen de las fuerzas con que se cuenta en la comarca y en las comarcas limítrofes y de las que eventualmente se puede echar mano si fuere necesario.

¿Qué fuerza de choque debe trasladarse y cómo? El equipo de actos públicos debe hacer una evaluación lo más exacta posible de la situación en que va a insertarse el acto público.

Para ello deberá haber acopiado e integrado toda la información necesaria. Y a la vista de esa evaluación tiene que jugarse el tipo decidiendo, o no, recomendar al *director de operaciones de la campaña* la organización de una fuerza de choque a trasladar al acto. Fuerza de choque que puede consistir en refuerzos del servicio de orden solamente o incluso en refuerzos de espectadores. El problema, naturalmente, es que los recursos son limitados y que los

actos públicos se multiplican y superponen en un mismo día de Campaña Electoral. Y tan desastroso sería tener que suspender un mitin en una localidad por falta de espectadores como abarrotar un local ya lleno por espectadores espontáneos con contingentes transportados de fuera y que podían hacer falta en otro sitio. La responsabilidad de la recomendación recae sobre el equipo de actos públicos. Y no es pequeña.

¿Cómo se aprovechan los resultados? La respuesta a esta pregunta abre la línea de coordinación necesaria con el *Gabinete de Prensa* responsable de la difusión del acto. Y con la organización local, que tiene que tener prevista la forma de recoger la cosecha del acto tanto en intenciones de voto (apoyadas con la entrega de papeletas de voto) como en solicitudes de afiliación al partido, en ayudas económicas o en alistamiento como interventores y apoderados.

Va de suyo que esta es una "lista de chequeo" no exhaustiva. Cada tipo de acto público tiene sus peculiaridades que obligan a añadir nuevas rúbricas a la lista.

* * *

2.1.2 La imposibilidad de rectificar.

Un problema grave con el que se enfrentan hoy muchos Partidos en España al organizar actos públicos es la frecuencia con que los sedicentes organizadores mezclan su buena voluntad con la frivolidad. Es preciso insistir en la complejidad del montaje de un acto público eficaz. Quizá la mejor forma de hacer esa insistencia sea recordar a los que han de cargar con la responsabilidad de montar un acto público las semanas y meses que se tarda en montar una obra de teatro hasta llegar al estreno. Adviértase que una compañía teatral tiene la ventaja de poder rectificar. Si en el estreno hay fallos, el director puede observarlos, corregirlos y perfilar mejor la representación. Hay críticos que no van nunca al estreno, sino a la tercera o cuarta representación, porque estiman que la del estreno no es significativa dado que los factores peculiares y los nervios y

miedos típicos que se desatan en los estrenos afectan demasiado al resultado y sería inexacto juzgar basándose precisamente en esa atípica representación. *Pero un acto público de Campaña Electoral es una "función única"*. No hay posibilidad de rectificar errores. Un acto público electoral es *siempre* una jugada a una sola carta. Es muy poco probable que la inmensa mayoría de los asistentes vuelva a asistir dentro de esa Campaña a otro acto público del Partido. De forma que el fracaso de un acto público se paga inevitablemente con pérdida de votos. *Una única función* es un lema a grabar en la mente de todo el que trabaja en un equipo de actos públicos. O lo que es lo mismo: hay que pagar precio por todos y cada uno de los errores que se cometan.

* * *

2.1.3 La necesidad de adaptarse.

El equipo de actos públicos precisa poseer, sobre todas, una capacidad: la versatilidad. En una misma campaña electoral puede tener que organizar desde mítines con cien mil personas en campo abierto o en un estadio de fútbol a entregas de premios en una escuela rural de 40 alumnos. Desde festivales de rock para adolescentes a meriendas con te y pastas para ancianitas. Desde asambleas en las naves de una fábrica a cenas de gala en hoteles de cinco estrellas. Desde debates con megáfono en la

plaza pública a mesas redondas en un seminario de un departamento universitario.

El equipo de actos públicos necesita versatilidad, imaginación, capacidad de adaptación a situaciones y escenarios nuevos y diferentes. Ciertamente el mitin es el ejemplo clásico de acto público electoral. Nosotros vamos a dedicarle aquí atención específica. Pero es importante que el equipo de actos públicos no se crea que éstos sólo pueden, o deben, ser mítines.

2.1.4. El esquema fijo, siempre aplicable.

Un peligro ronda continuamente al equipo de actos públicos: el chapucero. Precisamente porque funciona el principio de "única función" son legión los que piensan que "total, para una sola vez que se va a usar" y salen del paso con una chapuza. Y nueve de cada diez veces la chapuza es una improvisación. Hay que grabar otra regla en la mente del equipo de actos públicos: *las únicas improvisaciones que salen bien son las que están cuidadosamente preparadas.*

Hay una solución técnica que permite cumplir simultáneamente con las exigencias de los principios de la "única función", la versatilidad necesaria y la improvisación preparada. Es la técnica del esquema fijo siempre aplicable.

Consiste en elaborar un plan-marco para cada tipo de acto público a realizar. Un plan-marco que suponga el desarrollo detallado de lo que antes hemos llamado la "lista de chequeo para el despegue". Y que refleje detalladamente las interrelaciones entre unas tareas y otras, entre unos equipos y otros, que refleje el orden de realización (qué cosas tienen que estar hechas para poder hacer otras, qué cosas tienen que hacerse sucesivamente y qué cosas pueden hacerse en paralelo). Y que refleje el tiempo que cuesta normalmente hacer cada cosa, la fecha en que a partir de un día cero de partida puede normalmente esperarse que esté hecha cada

cosa (entendiendo por normalmente el que haya un 50 por 100 de probabilidades de que se cumpla la fecha). Un plan-marco que permita además reflejar los retrasos producidos y que indique en qué tareas tenemos que apretar para recuperar ese retraso. Que nos indique qué tareas son críticas, son de tal forma vitales que cualquier retraso en una de ellas supone inevitablemente retraso en todo el proyecto.

Si se ha elaborado un plan-marco así, para cada tipo de actos públicos supone sólo luego un pequeño trabajo el adaptar el plan a las circunstancias concretas de un concreto y determinado acto.

Existe hace casi veinte años una técnica de planificación y control de ejecución que cumple todos los requisitos que acabamos de mencionar. Es la técnica PERT (Program Evaluation and Review Technique). Nosotros la hemos aplicado a la planificación y control de ejecución de actos públicos. Reproducimos a título de ejemplo el diagrama PERT y el correspondiente listado de actividades de un tipo de acto público (se trata de un caso real). En el diagrama cada flecha representa una tarea, una actividad. Su encadenamiento representa la secuencia real en que deben producirse, de forma que la actividad representada por una flecha no puede comenzar hasta que se han terminado las actividades representadas por las flechas que convergen en el nudo de partida de la misma.

* * *

2.1.5 La solución de imposibles.

A pesar de todo lo cuidadosa que haya sido la planificación previa hay siempre un margen inevitable de imprevistos, un margen de fallos debidos a factores incontrolables, a circunstancias cuya probabilidad de producirse era tan baja que no era racional gastar recursos en prevenirlas. Y que, sin embargo, se producen. Por eso el equipo de actos públicos tiene que reunir otra característica: la de ser *chicos para todo y especialistas en imposibles.* En un buen

equipo de actos públicos sobran los chapuceros, pero es inestimable el poder contar con esa figura tan hispánica que es el *manitas*, el arreglálótodo, el que realmente tiene el don de la improvisación y de la inventiva, el que no pierde la calma ante el peor desastre y sabe siempre encontrar una salida. Gente así existe, aunque no abunde. El equipo de actos públicos necesita fichar al que encuentre.

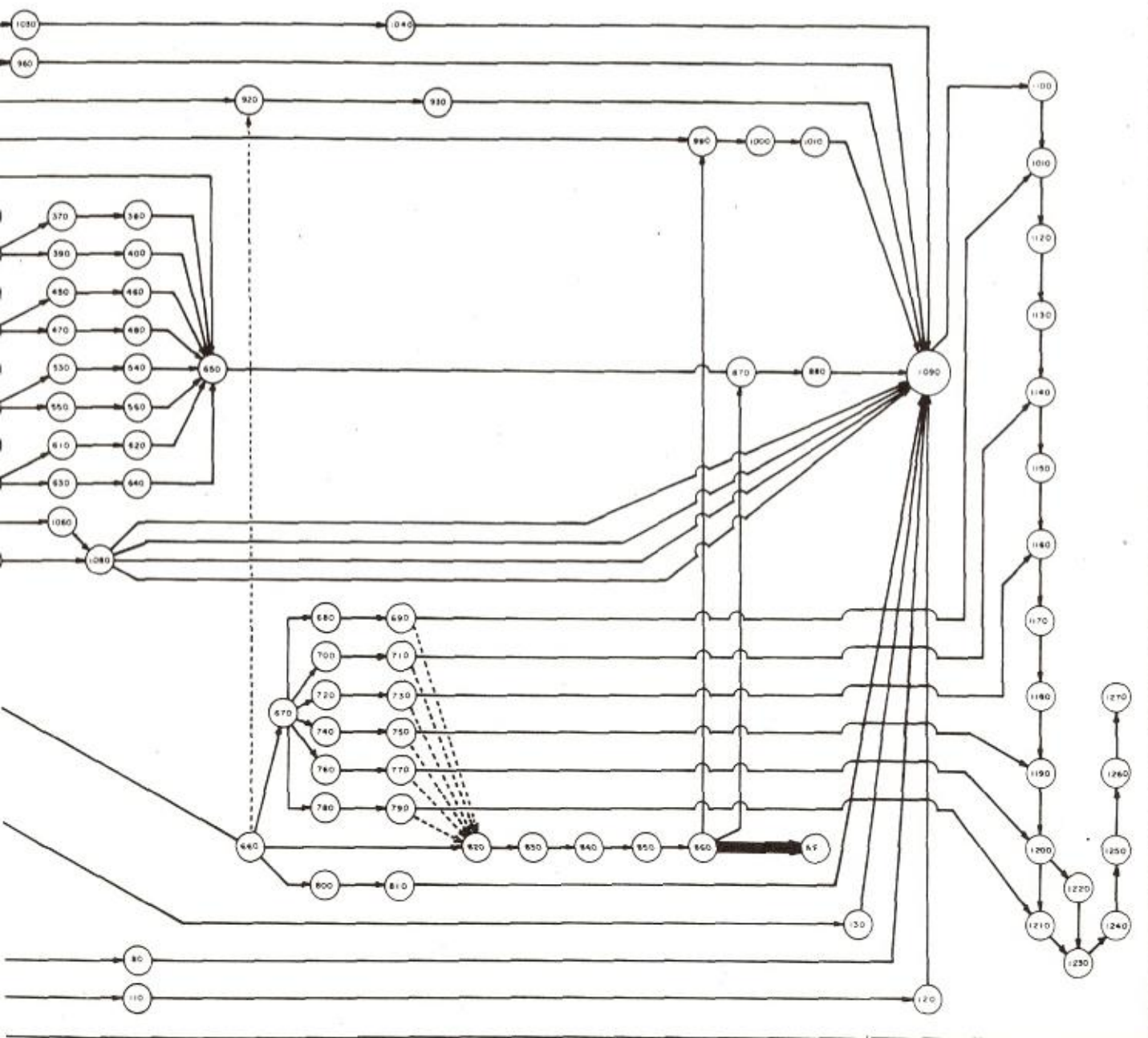
* * *

2.1.6 La recuperación de elementos para su utilización reiterada.

Se pueden identificar dos actitudes básicas ante el empleo de recursos. La del cowboy y la del astronauta. El cowboy personifica la actitud de quienes consideran que los recursos son ilimitados y que pueden derrocharse. Enfrentado con la realidad norteamericana del siglo XIX que *parecía* ilimitada, el cowboy mataba alegremente unos cuantos bisontes para aprovechar sólo las lenguas. Lógicamente, las manadas de miles y miles de bisontes se extinguieron, porque los recursos de las llanuras americanas eran muy grandes, pero no ilimitados. El astronauta, por el contrario, personifica la actitud de quienes saben que los recursos son limitados y que deben ser cuidadosamente empleados y reciclados, hasta el punto de que el astronauta se bebe su propia orina una vez depurada.

Pues bien, una Campaña Electoral supone necesidades ilimitadas frente a recursos limitados. No hay más remedio que reciclar para hacer más eficaz el uso de los recursos limitados. Esa debe ser otra de

las obsesiones del equipo de actos públicos. Pondremos un ejemplo. Es frecuente y eficaz utilizar los carteles de la campaña como elemento de decoración de las paredes de la sala de un cine en el que se da un mitin. Varios centenares de carteles colocados con "cello" en las paredes pueden crear un clima *distinto* en un local que los asistentes conocen de sobra, dan ambiente colorista y refuerzan la identificación del candidato, Partido y mitin. Esos carteles deben ser cuidadosamente recuperados después del mitin para volver a emplearlos. Por la doble razón de no derrochar recursos y la de evitar el "síndrome del padre de la novia". ¿Recuerdan ustedes el plano final de Spencer Tracy con el suelo lleno de papeles y restos de confetti? El prestigio del Partido (y muchas veces las especificaciones colocadas en el contrato por un propietario de local avisado) exigen evitar que el local que devolvemos se parezca a ese plano final de "El padre de la novia".



Nudo de salida	Nudo de llegada	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
360	390	Encargo del multicopiado del texto castellano de la ponencia nº 1.
370	380	Envío a los miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la fotocopia de la traducción de la ponencia nº 1.
400	650	Recepción del multicopiado del texto y almacenamiento de la ponencia nº 1.
410	420	Fotocopiado del texto de la ponencia nº 2.

Nudo de salida	Nudo de llegada	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
420	430	Envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la fotocopia de la ponencia nº 2.
420	440	Traducción al castellano del texto de la ponencia nº 2.
440	450	Fotocopiado de la traducción al castellano y envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la ponencia nº 2.

Nudo de salida	Nudo de llegada	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
440	470	Encargo del multicopiado del texto castellano de la ponencia nº 2.
450	460	Envío a los miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la fotocopia de la traducción de la ponencia nº 2.
470	480	Multicopiado del texto castellano de la ponencia número 2.
480	650	Recepción del multicopiado del texto castellano y almacenamiento de la ponencia nº 2.
490	500	Fotocopiado del texto de la ponencia nº 3.
500	510	Envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la fotocopia de la ponencia número 3.
510	520	Traducción al castellano del texto de la ponencia número 3.
520	530	Fotocopiado de la traducción al castellano y envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la ponencia nº 3.
520	550	Encargo del multicopiado del texto castellano de la ponencia nº 3.
530	540	Envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la fotocopia de la traducción de la ponencia nº 3.
550	560	Multicopiado del texto de la ponencia, nº 3.
560	650	Recepción del multicopiado del texto castellano y almacenado de la ponencia nº 3.
570	580	Focopiado del texto de la ponencia nº 4.
580	590	Envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la fotocopia de la ponencia número 4.
580	600	Traducción al castellano del texto de la ponencia número 4.
600	610	Fotocopiado de la traducción al castellano y envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la ponencia nº 4.
600	630	Encargado del multicopiado del texto castellano de la ponencia nº 4.
610	620	Envío a miembros españoles de la mesa, moderadores y relatores de la fotocopia de la traducción de la ponencia nº 4.
630	640	Multicopiado del texto castellano de la ponencia número 4.
640	650	Recepción del multicopiado del texto castellano y almacenamiento de la ponencia nº 4.
650	870	Preparación de las carpetas a falta del programa definitivo.
660	670	Gestiones para el patrocinio de actos para-symphósiu.
660	800	Gestión para la asistencia del ministro a la clausura.
660	820	Borrador del folleto-programa del symposium.
660	920	Ficticia.
670	680	Gestión concreta para el patrocinio del almuerzo del primer día.
670	700	Gestión concreta para el patrocinio de la cena del primer día.
670	720	Gestión concreta para el patrocinio del almuerzo del segundo día.

Nudo de salida	Nudo de llegada	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
670	740	Gestión concreta para el patrocinio de la cena del segundo día.
670	760	Gestión concreta para el patrocinio del almuerzo y excursión del tercer día.
670	780	Gestión concreta para el patrocinio de la cena de gala-clausura del tercer día.
680	690	Acuerdo para el patrocinio del almuerzo del primer día.
690	820	Ficticia.
690	1.110	Instrucciones finales y revisión previa al almuerzo del primer día.
700	710	Acuerdo para el patrocinio de la cena del primer día.
710	820	Ficticia.
710	1.140	Instrucciones finales y revisión previa a la cena del primer día.
740	750	Acuerdo para el patrocinio de la cena del segundo día.
750	820	Ficticia.
750	1.190	Instrucciones finales y revisión previa de la cena del segundo día.
760	770	Acuerdo para el patrocinio del almuerzo y excursión del tercer día.
770	820	Ficticia.
770	1.200	Instrucciones finales y revisión previa de la cena de gala y clausura del tercer día.
780	790	Acuerdo para el patrocinio de la cena de gala y clausura del tercer día.
790	820	Ficticia.
790	1.260	Instrucciones finales y revisión previa de la cena de gala y clausura del tercer día.
800	810	Aceptación por el ministro asistencia a clausura.
810	1.090	Espera.
820	830	Maqueta del folleto-programa del symposium.
830	840	Encargo a imprenta de la tirada del folleto-programa.
840	850	Tirada imprenta del folleto-programa.
850	860	Recepción de imprenta del folleto-programa.
860	DF	PASO A DIFUSION PRENSA.
860	870	Entrega el folleto-programa para las carpetas de documentación.
860	990	Entrega del folleto-programa para asistentes libres symposium.
870	880	Composición definitiva de las carpetas de documentación.
880	1.090	Transporte al local de las carpetas de documentación y espera.
890	900	Distribución de las 60 plazas del symposium en bloques.
900	910	Atribución de ocho plazas a autoridades provinciales y municipales.
900	940	Atribución de ocho plazas a la prensa.
900	970	Atribución de 16 plazas a asistentes libres.
900	1.020	Atribución de una plaza a cada una de las empresas.
910	920	Gestiones previas para asistencia de autoridades provinciales y municipales.

Nudo de salida	Nudo de llegada	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
920	930	Acuerdo firme asistencia autoridades provinciales y municipales.
930	1.090	Espera.
940	950	Gestiones previas para asistencia prensa.
950	960	Acuerdo en firme para asistencia prensa.
960	1.090	Espera.
970	980	Gestiones previas para asistentes libres.
980	990	Listado y preparación de sobres para asistentes libres.
990	1.000	Envío de sobres y folleto-programa para asistentes libres.
1.000	1.010	Inscripciones y pago cuota asistentes libres.
1.010	1.090	Espera.
1.020	1.030	Determinación por las empresas del nombre de su representante.
1.030	1.040	Comunicación por las empresas del nombre de su representante.
1.040	1.090	Espera.
1.050	1.060	Gestión con hoteles para alojamiento ponentes extranjeros.
1.050	1.070	Gestiones con agencias de viajes para ponentes extranjeros.
1.060	1.080	Contratación de los hoteles para ponentes extranjeros.
1.070	1.080	Obtención de los pasajes de avión para ponentes extranjeros.
1.080	1.081	Envío del pasaje y comunicación del hotel al ponente n° 1.

Nudo de salida	Nudo de llegada	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1.080	1.082	Envío del pasaje y comunicación del hotel al ponente n° 2.
1.080	1.083	Envío del pasaje y comunicación del hotel al ponente n° 3.
1.080	1.090	Envío del pasaje y comunicación del hotel al ponente n° 4.
1.081	1.090	Ficticia.
1.082	1.090	Ficticia.
1.083	1.090	Ficticia.
1.090	1.100	Sesión de apertura del sympósium.
1.100	1.110	Primera sesión del sympósium.
1.110	1.120	Almuerzo primer día del sympósium.
1.120	1.130	Segunda sesión del sympósium.
1.130	1.140	Primera conferencia del sympósium.
1.140	1.150	Cena primer día del sympósium.
1.150	1.160	Tercera sesión del sympósium.
1.160	1.170	Almuerzo segundo día del sympósium.
1.170	1.180	Cuarta sesión del sympósium.
1.180	1.190	Segunda conferencia del sympósium.
1.190	1.200	Cena segundo día del sympósium.
1.200	1.210	Reunión de los moderadores y relatores para borrador de comunicado.
1.200	1.220	Excursión.
1.210	1.230	Borrador de comunicado de moderadores y relatores.
1.230	1.240	Almuerzo tercer día del sympósium.
1.230	1.240	Reunión de ponentes con moderadores y relatores.
1.240	1.250	Redacción del comunicado.
1.250	1.260	Sesión de clausura.
1.260	1.270	Explotación del sympósium.

2.1.7 La castración de la vanidad discriminada.

Los miembros del equipo de actos públicos deben reunir otra característica: la de carecer de vanidad y de ganas de figurar. O si no carecen de ella deben ser capaces de castrarla ("Unos nacen eunucos, pero otros se hacen a sí mismos..."). Si hiciera falta una frase rápida para definir a los miembros del equipo de actos públicos, bastaría ésta: son los señores que no salen nunca en las fotos y que no ven nunca las funciones que ellos preparan. La gente del equipo de actos públicos tiene siempre tal cantidad de cosas de las que ocuparse, tal cantidad de detalles que vigilar y controlar que no pueden tener

tiempo de andar al lado de los candidatos para salir en las fotos o en la TV.

Aun más, una parte importante del equipo no va nunca a los actos que organiza. Cuando se está celebrando uno, ya ellos están preparando el siguiente.

Corolario: no debe dejarse meter mano en el equipo de actos públicos a los señores que *necesitan* salir en las fotos. Porque si se les deja, es muy posible que ellos consigan salir en las fotos, pero a lo peor no hay más acto público que el de hacer las fotos.



2.1.8 El principio de la adhocracia.

Corolario del principio de la "función única" es el de la adhocracia. Cada acto público en una Campaña Electoral es un acto ad hoc, irreplicable, con una finalidad específica. Un equipo de actos públicos de nivel provincial tiene que organizar docenas y docenas de actos en una Campaña Electoral. Es preciso conseguir la unidad de acción y de dirección. Y para ello es preciso contar con *un* responsable para cada acto. Hay que encontrar una persona que se dedique *exclusivamente* al acto hasta que éste se haya

realizado. Que no haga ninguna otra cosa en la Campaña. Ese hombre o mujer debe ser el guardián del plan, el continuo incordiante de todos los que tienen algo que hacer con destino al acto. Es, lógicamente, también el responsable del éxito o del fracaso. Y debe tener un duplicado, un adjunto que lo sepa todo, que le acompañe a todas partes. Porque no puede desmoronarse el acto porque el responsable tenga apendicitis o le hayan dado un palo en la cabeza.

2.1.9 La exploración previa y la comprobación de especificaciones.

Un equipo de actos públicos debe confiar mucho en los papeles, en los informes que otros le dan. Pero debe mantener una desconfianza básica: la que le exige comprobar, *previamente* a la preparación detallada del acto, los informes mediante una exploración sobre el terreno. Al menos un miembro del equipo de actos públicos debe ir físicamente a la localidad donde se vaya a celebrar el acto públi-

co. Y aprovechar la visita para dar un repaso a la lista de especificaciones, a la "lista de chequeo para el despegue", haciéndolo junto con quien haya de ser el responsable local del acto, anotando deficiencias, necesidades y carencias. Y dejándole al responsable una copia de la lista y un ejemplar del PERT adaptado al caso concreto.



2.2 Las secciones del equipo encargado de los actos públicos

Un equipo de actos públicos debe incluir dos grupos distintos bien diferenciados: los que se dedican a la planificación y los brazos ejecutivos del equipo. Las funciones de planificación han sido ya descritas con bastante detalle más arriba. Añadamos tan sólo la necesidad de un *encargado de calendario* (distinto del *Servicio de calendario* que sólo controla el tiempo del o de los candidatos) que tenga la responsabilidad de vigilar el calendario integrado resultante de acumular los calendarios de la preparación de cada uno de los múltiples actos públicos. Vamos ahora a referirnos a las diversas secciones ejecutivas del equipo de actos públicos.

2.2.1 Los gestores.

Son la gente que consigue los permisos. En la España de 1979 la irracionalidad administrativa y la confusísima situación jurídica (en la que se superponen normas de rango no ya distinto, sino igual, pero provinientes de filosofías políticas contradictorias) hacen necesario acumular una compleja serie de permisos y autorizaciones. Las competencias se solapan y los límites de las mismas no están claros. *El hecho es que resulta necesario cumplir los requisitos y proveerse de los "papeles" que garanticen la posibilidad de celebrar el acto público de que se trate.* En una Campaña Electoral el acto público necesita, además del permiso de la Junta Electoral, el previo contrato de arrendamiento del local si es de propiedad privada (un cine, por ejemplo), o el acuerdo de la Junta Electoral si se trata de un local público, o la certificación del acuerdo del Comité Directivo respectivo si se trata de una Aso-

ciación. Pero además pueden necesitarse contratos o autorizaciones varias: municipales (para aparcar un camión con un grupo electrógeno, por ejemplo, o para cortar la circulación de una calle), de la compañía telefónica o eléctrica para uso especial de servicios, con compañías de seguros (para seguros de accidentes de equipos y espectadores), con sociedades privadas mercantiles (para alquilar equipos de megafonía o de iluminación), etcétera.

Conviene especializar a algunos miembros del equipo de actos públicos en la obtención de esos permisos, autorizaciones y contratos. Debe recordarse que el tiempo es el recurso más escaso de la Campaña. Y la diferencia entre saber, o no, en qué edificio, en qué piso, en qué despacho o en qué ventanilla hay que entregar una instancia; entre saber, o no, dónde está el estanco más cercano para comprar una póliza; entre conocer personalmente por su nombre y apellidos a la persona que atiende una ventanilla, etc., puede suponer *horas* de gestiones y *días* de retraso en la obtención de los papeles necesarios.

Los *gestores* especializados deben conseguir, además, un conocimiento detallado del diagrama del proceso que siguen los papeles en cada oficina. Para poder seguir la pista de los mismos por los diversos despachos y para poder establecer las oportunas relaciones personales que "echen aceite en las bielas de la máquina administrativa".

Condiciones necesarias para este personal: paciencia, meticulosidad, capacidad de empatía y simpatía.

Háy que tener en cuenta que el fallo de otras secciones del equipo de actos públicos puede suponer la aparición de una impotencia "*generandi*" de los efectos favorables esperados. Pero un fallo de los *gestores* acarrea impotencia "*coiundi*" porque sencillamente el acto no llega a celebrarse.

Es obvia la necesidad de estrecha religación entre los *gestores* y la *Asesoría Jurídica de la Campaña*.



2.2.2 Los exploradores.

Ya hemos hablado de la necesidad de la exploración previa que permite pasar del mapa, al terreno; de la información escrita u oral, a la inspección ocular. También hemos mencionado la primera revi-

sión de la lista de especificaciones del acto que debe efectuarse en esa exploración. Los *exploradores* (o Sección de avanzadilla) son los miembros del equipo de actos públicos que han de llevar a cabo

esa tarea. Añadiremos ahora que, además de cumplimentar el impreso correspondiente a la "lista de chequeo para el despegue", los *exploradores* tienen una función importantísima: la de establecer una *buena* relación con la organización local y si ésta no existe suplirla con un simpatizante auxiliado por miembros de la organización local más próxima. E identificar e instruir al *responsable del acto*.

Condición necesaria para este personal: ser *quejicas*, tener una visión pesimista de las cosas. Son la gente que tiene que anotar todo lo que falta o es in-

suficiente, la que tiene que preguntarse por todo lo que puede salir mal, la que tiene que imaginar todos los desastres posibles y detectar todas las dificultades. Precisamente porque ese, el de la exploración, es el momento en el que aún se pueden tomar medidas para paliar o resolver los problemas y las dificultades.

Los *exploradores* son la gente que nunca asiste a los actos públicos que ayudan a preparar. Cuando se está celebrando uno ya están ellos preparando otro.



2.2.3 Los responsables sobre el terreno.

Ya hemos dicho que el *responsable del acto* debe ser, en lo posible, alguien de la localidad donde se va a celebrar. Pero durante las veinticuatro horas anteriores debe contar con el apoyo continuo y el continuo asesoramiento de unos miembros especiales del equipo de actos públicos: los *responsables sobre el terreno*. Hay una doble razón para ello: 1) que esos miembros tienen experiencia en actos públicos, mientras que el *responsable del acto* es casi seguro que se estrene con él (esto es mucho más probable en la España 1979 que en países que llevan decenios viviendo en normalidad democrática); 2) que esos miembros del equipo de actos públicos, precisamente por serlo, conocen personalmente a los miembros de otros equipos y servicios de la Campaña y dominan los entresijos de la maquinaria de forma que en caso de necesitar una acción urgente sus gestiones serán más rápidamente eficaces.

¿Cómo deben ser los *responsables sobre el terreno* ideales? Pues un cóctel de agilidad, rapidez de reflejos, nervios de acero, don de gentes, capacidad

de síntesis y capacidad de improvisación. Son los que tienen que pagar los platos que otros han roto. Si algo va mal la culpa la habrán tenido otros: los *exploradores* que se habrán pasado por alto algo, los *gestores* que habrán fallado en conseguir a tiempo algún papel, el *responsable del acto* que se habrá olvidado de atender a algún problema, los miembros de la organización local que habrán incumplido alguna parte del plan, los adversarios que habrán preparado alguna faena. Da igual. Porque los que tienen que apechugar con lo que sea y *arreglarlo* son ellos.

La contrapartida de esa responsabilidad es la autoridad. Durante esas veinticuatro horas ellos encarnan la autoridad de la dirección de la campaña y, por tanto, la del partido.

Parte de su función consiste en realizar la crítica de todos los que hayan intervenido en la preparación y en la ejecución del acto público, incluyendo su propia autocrítica y la del equipo de actos públicos en general.



2.2.4 Los servicios especiales.

Se encargan de la clá y los servicios de orden. Pero, sobre todo, *de lo que haga falta*. Son los especialistas de lo anómalo. Deben estar estrechamente relacionados con el *departamento de seguridad* de la campaña electoral y, de hecho, formar parte del mismo aunque estén destacados en el equipo de actos públicos. Digamos que su campo de acción es el orden y el desorden. La condición necesaria es

la de poseer conocimientos amplios (prácticos) de la psicología de la acción de masas.

Una de sus principales preocupaciones debe ser la de asegurar las comunicaciones del local con la sede de la dirección de la campaña. El método más seguro es el enlace por radioteléfono con un domicilio particular cercano al local y que tenga teléfono automático.

3 El mitin, ejemplo clásico de un acto público

El mitin, ya lo hemos dicho, no es más que uno de los tipos de actos públicos que pueden realizarse en una Campaña Electoral. Pero es el más significativo, el más frecuente. Vamos por eso a dedicarle alguna extensión.

3.1 El local

La importancia del local es absolutamente decisiva

en un mitin. La importancia del mitin depende del aforo del local. Las características del mitin dependen de las características del local (es obvio que no es lo mismo un mitin en un estadio de fútbol que uno en un cine). De ahí que la planificación y ejecución de un mitin dependan decisivamente de cuál y cómo sea el local en que es posible celebrarlo.



3.1.1 Dónde está el local y cómo es

Después de localizarlo en el mapa de la comarca y en el plano de la localidad, lo primero que hay que conseguir es un plano detallado del local. La primera preocupación de los *exploradores* debe ser la obtención del plano del local que debe haberse exigido en el momento de contratarlo. O que debe levantarse si no existe. El plano debe incluir: la localización de las diversas fracciones del aforo total en las diversas áreas, la situación de los teléfonos, la de los retretes y lavabos, la precisa indicación de

las tomas de corriente eléctrica y las características técnicas de las mismas, y todos los accesos y salidas normales y de urgencia.

No basta la mera información de que hay instalación megafónica. Es preciso probarla y emitir un informe preciso acerca de su calidad, potencia y versatilidad. Lo mismo debe decirse de la instalación para la iluminación, con mención expresa de si el local dispone de foco libre o es preciso aportarlo.



3.1.2 El entorno del local

El informe de los *exploradores* debe ser especialmente meticuloso sobre el entorno del local. Hay que saber cómo son los vecinos (el ideal es incluir en el informe los resultados de las elecciones de 1977 en la sección electoral en la que está enclavado el local y un informe directo de algún militante que viva en las proximidades). Desde el punto de vista funcional debe dibujarse un plano ampliado de la zona, indicando la localización (cuantificada) de los aparcamientos posibles, de las comisarias, las clínicas, hospitales, casas de socorro, bares y retretes públicos más cercanos. Toda esta informa-

ción es vital para redactar las instrucciones específicas para los servicios de orden y seguridad, y para preparar todo el juego de carteles y señales necesarios. Es increíble la cantidad de gente que es lo suficientemente tímida como para no preguntar dónde hay un retrete y que puede llevarse un malísimo recuerdo de un acto en el que se estuvo aguantando durante horas las ganas. Especialmente importante es encontrar un local anejo o cercano donde pueda instalarse un servicio de guardería, cuya existencia (previamente anunciada) puede facilitar una asistencia suplementaria.



3.1.3 Decoración

Es preciso convertir un local ajeno en algo propio. Aun más, es preciso proporcionar a un local, que la mayoría de los asistentes conocen de sobra, un algo "distinto". La respuesta es, lógicamente, la decoración. Con el inconveniente de que ha de ser rápidamente montable y desmontable. Deben cuidarse especialmente el estrado y la presidencia. Conviene disponer de varios murales (grandes pero desmontables en piezas susceptibles de transportar en furgoneta) con los símbolos del Partido, el lema y el logotipo de la campaña, para colocar detrás de la presidencia. Con un espacio en blanco para colocar allí con letras visibles a distancia los nombres de los candidatos. ¡Ojo con el pupitre de oradores! El ideal es elimi-

narlo. Inevitablemente sugiere la impresión de que el orador está "agazapado" detrás de él. Dificulta en muchas ocasiones la visibilidad del orador desde ciertas áreas del local. Inevitablemente hay oradores altos, medianos y bajitos y difícilmente puede proporcionarse a un reventador ocasión mejor que la de gritarle a un orador bajito, medio oculto tras un pupitre, la frase: ¡Que se ponga de pie, que no se le ve!"

Al contratar un local o conseguir permiso para su uso debe incluirse el derecho a decorar el *exterior del mismo*. Una cartelera de lona pintada, como la de los cines, colocada en la fachada, y un juego de banderas con mástiles altos, es un reclamo importante del que no debe prescindirse.

Un problema conexo, con el de la decoración, es el de si "se puede tirar de la cadena". La expresión "¿Se puede tirar de la cadena?", es un gráfico resumen de un hallazgo técnico que nosotros hicimos en una campaña electoral y que viene a ser la solución de un problema que es clásicamente un quebradero de cabeza casi irresoluble para el equipo de actos electorales.

En efecto, un equipo de actos electorales se debate siempre entre dos tentaciones contradictorias. Por un lado, se siente inclinado a "amarrar" el resultado del mitin, a asegurarse de que va a ser un éxito de público. Lo cual supone movilizar las reservas de militantes y simpatizantes de otras localidades o de otros barrios y llevarlos al mitin para garantizar una buena asistencia. Pero, por otro lado, se siente inclinado a conseguir la máxima eficacia del esfuerzo de organización del mitin. Lo cual supone confiar en que el aparato de publicidad y propaganda habrá conseguido atraer a un número suficiente de electores no militantes ni simpatizantes como para que la asistencia sea igualmente un éxito, al mismo tiempo que se consigue la máxima eficacia del mitin en cuanto a su efecto de difundir y convencer a electores presuntamente contrario o indecisos.

Esa doble y contrapuesta inclinación tortura al equipo de actos públicos, una de cuyas más difíciles y arriesgadas decisiones es la que tiene que tomar previamente a cada mitin sobre si "arroparlo" o jugar el albur de la asistencia espontánea.

El metodo del "¿Se puede tirar de la cadena?", resuelve el problema *cubriendo a la vez las dos finalidades*.

El mecanismo es sencillo. Se trata de conseguir un local que, además del "patio de butacas", cuente con un primer piso (o con más de un piso). Ello permite asegurar la decorosa asistencia de público al mitin sin arriesgarse a que no haya sitio para los espectadores espontáneos. En efecto, se movilizan y

trasladan contingentes de militantes y simpatizantes de aquella o de otras localidades en número suficiente como para "abarrotar" el "patio de butacas"... y se les mete en el primer piso (o en el primero y el segundo). Y se espera. Si a la hora del mitin no ha llegado nadie, o ha llegado muy poca gente de la localidad, entonces "se tira de la cadena" y se vacía en el patio de butacas el depósito de espectadores que se tenía arriba; pero... si a la hora de empezar el mitin, los espectadores espontáneos han llenado a medias o casi del todo el patio de butacas, se bajan tantos espectadores del "depósito" como sean necesarios para *abarrotarlo*.

La condición necesaria es que "se pueda tirar de la cadena". Ello requiere que haya, cuando menos, un piso de sillones, además del patio de butacas. Pero también requiere que la disposición del piso o los pisos superiores sea tal que desde el patio de butacas no puedan verse las filas de sillones. Realmente, no importa tanto (aunque también importa), que no sean visibles, como *que no sean fotografiables*. Más de la mitad del efecto perseguido (el éxito de asistencia al mitin y el conocimiento público de ese éxito), se pierde si en la prensa del día siguiente aparece una fotografía, en la que se advierta claramente que el patio de butacas estaba abarrotado, pero el piso o los pisos superiores estaban vacíos. Por supuesto que, en un caso así, el servicio de orden tiene que tener instrucciones (*y cumplirlas*), para impedir el acceso de los fotógrafos o de la gente con máquina de fotografiar al piso o los pisos superiores.

Es evidente que este truco, puede llevarse también a cabo aunque no haya pisos superiores en el local. El "depósito" de espectadores se guarda entonces en el hall del local o en las proximidades del mismo. Pero la ejecución no es tan limpia, rápida y elegante como en el auténtico "tirar de la cadena".



3.1.4 Reunión previa. Imprevistos y emergencias.

No importa lo cuidadosa que haya sido la exploración previa. El día anterior a la celebración del acto, es preciso que *el responsable* del mismo y los *responsables sobre el terreno*, realicen una minuciosa reunión previa para detectar fallos, defectos o modificaciones que puedan haberse producido desde

la fecha de exploración previa. Un par de horas antes de comenzar el acto, se realizará por el servicio de orden una última reunión exhaustiva, para no dejar sin prever un solo detalle en este delicado campo.



3.1.5 Contratos. Permisos. Seguros. Personal del local.

Ya hemos hablado antes de los contratos, permisos y seguros. Conviene añadir ahora, que es preciso conseguir información fiable sobre el personal fijo del local, su número, misiones, características, afiliación y simpatías políticas, etc. Si el Partido que organiza el acto, posee relación con alguna central sindical, le será más fácil obtener esa informa-

ción. Si no, habrá de arreglárselas para obtenerla. En cualquier caso, el servicio de orden, necesita poseer lista de la plantilla fija y eventual, información de quiénes tienen que estar en el local durante el acto y tiene que controlar a esas personas eficientemente.

3.2 La Cla

Un mitin, es un caso extremo de interacción entre dos sujetos: el orador y el público. El orador influye en el comportamiento del público, y el público influye en el del orador. Quizá la analogía más ajustada de esa interacción sea la de un encuentro sexual de una pareja humana. Un mitin funciona bien, consigue el efecto euforizante y de "encandilamiento" perseguido, cuando los ritmos del orador y del público se acomodan y se hacen armónicos. Y funciona mal cuando los ritmos respectivos no se acomodan. Un orador plomizo, lento, de voz apagada y con sonsonete, de modales físicos mecánicos y repetitivos, sin convicción, puede *enfriar* y desilusionar completamente a un público *caliente*, que ha llenado el local con alegría y bullicio expectante por reconocerse e identificarse con el orador. Y, al revés, un orador bueno, entusiasta, extrovertido, de voz sonora, convencido y colorista, puede *estrellarse, patinar, dar gatillazo*, ante la frialdad ambiente de un público escéptico, receloso, parcialmente hostil, a medias predispuesto en contra, que ha acudido por curiosidad o por compromiso. Aún más, puede suceder, y de hecho sucede, que, incluso en medio de una intervención, cuando ya se había logrado un buen nivel de comunicación entre orador y público, cuando sus ritmos se habían acordado, ese nexo se rompa. Por un error del orador o por una ruptura de ritmo provocada por la acción

de parte del público (un equipo eficaz y entrenado de reventadores, por ejemplo).

Ahora bien, el público de un mitin, es un caso especial de sujeto. Funciona como *un* sujeto, pero es un conglomerado de sujetos individuales. Y, evidentemente, su comportamiento colectivo es de hecho influido por el comportamiento de sus miembros individuales. *Un número suficiente, suficientemente distribuido y suficientemente entrenado, de miembros individuales de un público puede estimular e influir suficientemente en el comportamiento del conjunto.* Tal es el principio al que responde la institución (inmemorial) de *la Cla*.

Una *cla* eficaz y coordinada con el orador es el instrumento que puede facilitar al orador el dominio del público. Siguiendo la analogía del encuentro sexual, podemos señalar que el uso de la *cla*, equivale a la acción sobre las zonas erógenas del cuerpo del amante para provocar una respuesta cuando aquél se advierte distraído, frío o distante. Un *cla* tiene, además, otro uso: el defensivo, el de contrarrestar la acción de los presuntos reventadores. Una *cla* entrenada sencillamente, barre a los reventadores individuales y espontáneos. Y puede vencer (según determinadas relaciones de tamaño, distribución y entrenamiento) a un equipo de reventadores entrenados y entusiastas. Por poner un ejemplo gráfico: *Fraga* nunca habría tenido que quitarse la chaqueta en el famoso mitin de Lugo si hubiera tenido en las gradas una *cla* suficientemente numerosa, bien distribuida y entrenada.



3.2.1 El Teorema del vigésimo.

¿Cuanta *cla* es necesaria? intuitivamente se comprende que la *cla* debe ser sólo una fracción del público. Es obvio que un mitin en el que todo el mundo sea *cla* será un festival ritual de enfervorizamiento (el ejemplo típico es el de la clausura de un Congreso de Partido monolítico). Pero en una campaña electoral, los mítines, salvo excepciones (el mitin-demostración, el mitin-provocación, el mitin-para-filmar), no se dan sólo para los convencidos. ¿Qué fracción del público debe representar la *cla*? También intuitivamente se entiende que debe ser todo lo grande que sea necesario para que su acción eficaz sea segura y todo lo pequeña que sea

posible para que su acción se ejerza sobre la mayor fracción posible del público. Esta formulación intuitiva, es quizá elegante, pero el organizador de un mitin necesita un guía, unas cifras, un porcentaje. *Formulamos como teorema que una clá cuyo tamaño suponga la vigésima parte del público tiene, si está bien entrenada y bien distribuida, el tamaño suficiente y necesario para ser eficaz.* Así pues, el tamaño de la *cla* debe representar el 5 por 100 del público, pero para que esa proporción sea eficaz, es preciso que se cumpla la doble condición de: *cla bien entrenada y clá bien distribuida.*



3.2.2 Cómo se entrena, instruye y dirige una cla

El problema clave de la *cla* es el entrenamiento. La diferencia entre una *cla* entrenada y otra que no lo está, no es una cuestión de grado, sino de cualidad. Sencillamente, son dos cosas distintas. Con funcionamientos distintos. Tan distintos como pueden ser los que en un circuito de carreras tengan un piloto de fórmula 1 y un conductor "dominguero".

De entrada hay que advertir que, aunque la concepción vulgarmente extendida de la *cla* la relacione con los mercenarios, una *cla* mercenaria difícilmente será eficaz. Una *cla* eficaz necesita discipli-

na, pero, sobre todo, moral de lucha y de victoria. Los miembros de la *cla* tienen que estar hechos de la pasta especial que inmuniza contra la timidez, contra el miedo a significarse, contra el miedo al ridículo, que inmuniza contra los errores propios, que permite no contagiarse con el ambiente adverso. Los miembros de la *cla*, pues, tienen que ser militantes, y militantes entusiastas y convencidos.

Además, la *cla* eficaz tiene que tener una composición relativamente fija. Sus miembros conviene que hayan actuado bastantes veces juntos, tienen que

haberse entrenado juntos en circunstancias reales a poder ser o, al menos, bien simuladas. Dicho esto, está claro que sólo organizaciones políticas o sindicales de masas o con vocación de masas pueden realmente disponer de la materia prima para tener un número suficiente de *clas* eficaces.

En condiciones operativas la solución estriba en que las organizaciones de la capital de la provincia o de la capital de la comarca proporcionen el contingente base de la *cla*, fogueado en mítines y reuniones, completándolo con militantes de la localidad donde se celebra el mitin o de las localidades cercanas. Realizando un entrenamiento acelerado de este personal complementario consistente en una reunión de instrucción y una actuación de ensayo previa al mitin, ya sea en una reunión interna real, ya sea en un acto simulado. Y basar la acción de la *cla* en una estructura fragmentada y con múltiples *jefes de cla*, ocupando estos puestos los miembros del contingente básico que poseen entrenamiento suficiente.

3.2.2.1 El entrenamiento e instrucción de la *cla*

Los principios de funcionamiento de una *cla* que debe conocer cada uno de sus miembros son extremadamente sencillos. El comportamiento de un miembro de *cla* no precisa saber álgebra financiera. Todo lo que tiene que hacer, es una de estas tres cosas: o aplaudir o corear eslóganes o aplaudir y corear eslóganes a la vez. Como toque de "dificultad" debe saber ondear una bandera. Por supuesto, tiene que hacer eso con entusiasmo, infatigablemente, cuantas veces se le indique.

La madre del cordero estriba en hacer esas cosas sencillas *disciplinada, rítmica e instantáneamente a la señal oportuna*. La disciplina y el ritmo se aprenden con un mínimo de práctica. Los eslóganes suelen ser, por definición, cortos y fácilmente memorizables (no se trata de aprenderse el monólogo de Segismundo). El problema principal es conseguir la casi instantaneidad. En lograr lo que los cronistas llaman "el aplauso cerrado". Hay dos formas básicas para conseguir esa casi instantaneidad: la buena y la mala, la difícil y la fácil. La mala, claro está, es la fácil. Consiste en apelotonar todos los miembros de la *cla* bien juntos, de forma que todos ellos vean con claridad al *director de la cla*. Y conseguir que todos estén atentos a lo que haga él, aplaudiendo en cuanto le vean aplaudir a él y sumándose a su voceo de eslóganes en cuanto han oído la primera palabra de forma que la segunda palabra del eslógan de que se trate sea ya voceada por el coro. Así es fácil conseguir la casi instantaneidad; que todos los miembros de la *cla* rompan a aplaudir o a corear un grito casi a la vez. Lo malo de este método, es que a cambio de la casi instantaneidad se pierde eficacia. Es posible que la primera o la segunda vez que aplaude una *cla* así dispuesta consi-

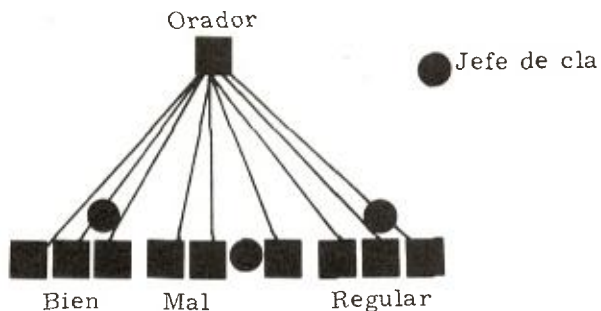
ga arrastrar o contagiar a la sala. Pero a la tercera vez habrá sido identificada por los asistentes como la *cla*, inhibiendo incluso posibles aplausos espontáneos por el hecho de que "esos de la *cla*" ya han empezado a aplaudir. Aparte de este efecto de "caída del disfraz" sucede que, por paradójico que parezca, *una cla suena más esparcida que apelotonada*. Como veremos luego al hablar de la mimesis y de la resonancia.

La forma buena de conseguir la casi instantaneidad consiste en distribuir los miembros de la *cla* en múltiples pequeños grupos (de cuatro miembros cada uno) esparcidos por el local. Cada uno de ellos con su propio *jefe de cla*.

3.2.2.2 Jefes de *cla* y miembros de *cla*. El principio de la L.

La buena forma de conseguir la casi instantaneidad exige contar con un buen núcleo de *cla* (los que van a actuar como *jefes de cla*), bien entrenado. La disposición "espallada" (vocablo gallego que sólo aproximadamente se traduce por "esparcida") de los pequeños grupos de *clá* por el local garantiza que, *si todos los grupos comienzan a aplaudir o a corear eslóganes casi instantáneamente*, habrá en la sala o local diez, quince, veinte focos *aislados* de aplauso o eslógan. Al ser *aislados*, múltiples y pequeños, es difícil que sean consciente o subconscientemente identificados como *cla* y los efectos de mimesis y resonancia de que luego hablaremos serán más fluidos y fáciles.

El problema consiste en lograr que esos pequeños grupos consigan romper a aplaudir o corear todos juntos casi instantáneamente. Problema que se divide en dos: 1) conseguir que lo hagan los miembros de cada grupo; 2) conseguir que lo hagan los distintos grupos. *El primer problema se resuelve por el principio de la L*. Que consiste en colocar los tres miembros de a pie de cada grupo de *cla* en sillas contiguas de la misma fila de sillas y al *jefe de cla* del grupo en la fila de delante en la silla perpendicular a la de uno de los dos extremos de la fila de tres. A la izquierda, si el orador queda a la izquierda de la perpendicular de la silla del miembro central del grupo; a la derecha, si el orador queda a la derecha. ¿Por qué esa disposición?. Pues porque así es más fácil para los tres miembros del grupo ver a su *jefe de cla* mientras que están mirando hacia el orador. Si el *jefe de clá* estuviera en la misma fila que ellos los miembros del grupo habrían de dividir su atención entre el orador y su *jefe de cla*. O perder unos segundos para romper a aplaudir, precisamente los preciosos segundos que impiden la casi instantaneidad. Una formación en T invertida parece tener casi las mismas ventajas. La experiencia nos dice que es mejor la L. El gráfico puede ayudar a comprobar lo que afirmamos.



La segunda parte del problema es que los diversos *jefes de cla* consigan a su vez la casi instantaneidad estando como están esparcidos por el local. Ahí es donde juega su papel clave el entrenamiento y ese es el porqué de que los *jefes de cla* deban ser los miembros entrenados de la *cla*. Los *jefes de cla* pueden y deben utilizar a su vez dos métodos: 1) información y coordinación previa con los oradores; 2) experiencia de *cla*. El primer método consiste en que los *jefes de cla* hayan acordado

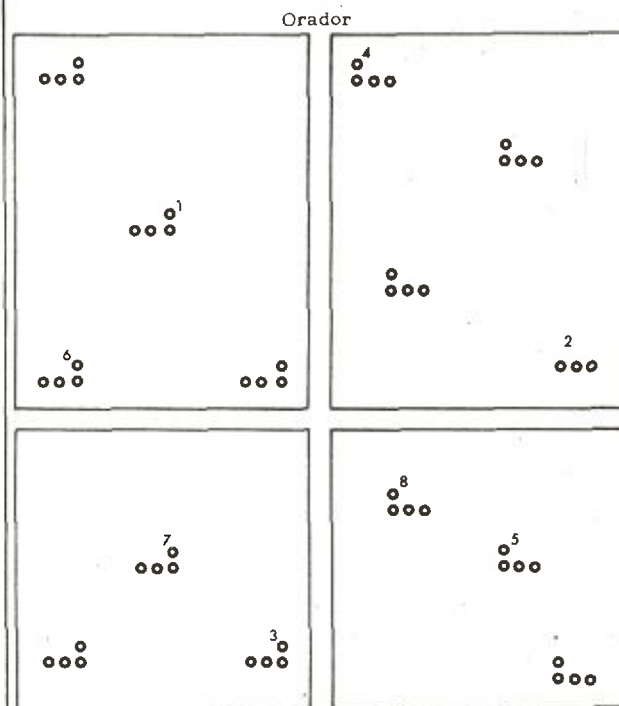
previamente al mitin, a través de su coordinador, determinados latiguillos, determinadas "frases de cierre" que el orador va a emplear en los momentos claves de su intervención y que deben ser "arropados". Alternativa o simultáneamente pueden haberse acordado gestos clave del orador (señalarse la frente con un pañuelo, accionar con el índice extendido al frente, ajustarse la chaqueta, etc.), que les adviertan de que éste espera o cree necesitar "arropamiento", al final del párrafo en el que está. Es éste un método complejo y que exige un alto nivel de coordinación de todo el equipo electoral, amén de una buena criba de **seguridad de los jefes de cla** para estar seguros de que guardarán discreción y no revelarán el uso del método por el gusto de fardar de enterados. El segundo método combina el instinto y la costumbre con una coordinación visual del *jefe de cla* respecto de los otros *jefes de cla* que están situados entre él y el orador, de forma que el *jefe de cla* actúe respecto del *jefe de cla* más adelantado y más cercano a él como los miembros de su grupo actúan respecto de él.

* * *

3.2.3 La cla y su distribución en el plano

No hay reglas fijas para la distribución de la *cla* en el local. Aquí, de nuevo, juega un papel decisivo el entrenamiento previo y el instinto del *director de la cla*. Que será quien deberá tomar las decisiones oportunas de forma que se facilite el respeto a los principios operativos que hemos ya descrito y que luego completaremos. A título de ejemplo incluimos un gráfico con una distribución *ideal* de la *cla*. En cualquier caso *no importa tanto cuál sea el plano de colocación de la cla cuanto que haya un plano y que se respete*. El director de la *cla* y el responsable de la seguridad del mitin deben saber *dónde* está la gente de la *cla*. Para lo cual es preciso que haya un plano de colocación y que se respete.

* * *



3.2.4 Mímesis y resonancia

El éxito de una *cla* depende de dos cosas: de que no sea reconocida como tal y de que actúe de tal forma que funcionen los principios de mímesis y de resonancia. Ya hemos visto cómo la distribución "espalada" de la *cla* facilita su no reconocimiento como tal. Si la *cla* está entrenada puede emplear una sofisticación en su funcionamiento para reforzar la dificultad de ser reconocida como *clá*. Sofisticación que consiste en que el *director de la cla* haya atribuido la "iniciativa de aplauso" a distintos *jefes de cla*. Supuesto que hay ocho (o x) aplausos de apoyo previstos para latiguillos o "frases de cierre" de un orador, se acuerda que en el primer aplauso la iniciativa parta del *jefe de cla* situado en la posición 1 (véase gráfico), en el segundo aplauso parta del situado en la posición 2, y así sucesivamente. Ello permitirá impedir que los asistentes al

mitin adviertan consciente o subconscientemente que "todos los aplausos empiezan en ese rincón", evitando el efecto de inhibición provocado por la sospecha de que hay *cla* y de que es ella la que "lleva la batuta".

El principio de mímesis se apoya en la propensión del individuo situado en multitud para imitar el comportamiento de la multitud. Esa propensión puede estar contrarrestada por las inhibiciones provenientes de los esquemas de comportamiento arra-

gados en el sujeto (en el caso español son muy agudas las inhibiciones emanadas del miedo al ridículo). Toda la técnica de distribución "espallada" de la *cla* está encaminada a conseguir que el asistente al mitin crea *notar* que es *el conjunto* de los asistentes los que rompen a aplaudir o corear y no sólo un núcleo focalizado presumiblemente fanático o instrumentalizado: la *cla*. Si la distribución "espallada" es eficaz, el asistente al mitin *notará* que *toda la gente alrededor de él empieza a aplaudir* en vez de advertir que es sólo un foco el que aplaude. Y no sentirá pudor o renuencia a significarse siendo "el primero que aplaude" en su zona. Y el

empujón hacia la conducta mimética será más fuerte.

La distribución "espallada" ayuda, además, a poner en juego el principio de resonancia, que a su vez potencia la mimesis. La resonancia es un fenómeno de conservación y amplificación de un impulso *dado*. Precisamente se ha observado y estudiado su mayor potencia en la estructura reticular del sistema nervioso (de ahí el empleo rítmico de trompetas y tambores en acciones de guerra o asimiladas). La estructura "espallada" de la *cla* imita la estructura reticular en el conjunto de los asistentes. Y tiene efectos en parte asimilables.



3.2.5 La *cla* invertida: los reventadores.

Por definición, todo lo que llevamos expuesto sobre la *cla* es aplicable a su contrario: el equipo de reventadores. El teorema del vigésimo le es igualmente aplicable y las técnicas son similares. Un buen equipo de reventadores es, sin embargo, más difícil de conseguir que una buena *cla*. Hay una razón obvia: juegan en campo contrario. Por ello es necesaria una dosis más alta de entusiasmo, de decisión y de valor físico. Es también mucho más importante el entrenamiento y la cohesión previas entre los miembros del equipo. Y resulta vital un estudio previo minucioso de los oradores para conocer sus puntos flacos y sus debilidades de exposición (el desiderátum es contar con films o videotapes de intervenciones de los oradores). Un buen reventador necesita, además, una notable y experimentada capacidad de repentización para "enhebrar" sobre la marcha una interrupción ingeniosa, mordaz y efectiva. Como regla general, se puede decir que si un buen *jefe de cla* se hace con entrenamiento, sin embargo, el buen reventador nace.

Por supuesto, la reacción frente a los reventadores depende en buena parte de los servicios de orden.

Pero el único antidoto seguro contra los reventadores es el propio orador. Un orador bien entrenado (y conviene entrenarle "echándole" encima en reuniones internas el propio equipo de reventadores) puede barrer verbalmente a los reventadores, sobre todo si está bien apoyado por una *cla* ágil, sin necesidad de que intervengan los servicios de orden. Mencionaremos un único consejo concreto respecto de los reventadores: tenga cuidado el orador con los finales de aplausos. Un reventador entrenado sabe que el momento más vulnerable del orador es el semisilencio de la sala cuando todavía suenan algunos aplausos y aún no ha vuelto a hablar el orador. En ese momento el público no sentirá contra el reventador el enojo automático por "haber interrumpido al orador". Es más fácil que, sin micrófono, se oiga bien al reventador. Y puede que desconcierte al orador haciéndole tardar algo en reaccionar. Y, si está el reventador bien apoyado por su equipo y lo que ha empleado como texto de su grito es un slogan *enérgicamente coreado* por el equipo, puede incluso arrastrar a una parte o a la mayoría de la audiencia.



3.3 La seguridad

Un especialista en campañas electorales que nosotros conocemos suele repetir a modo de lema que, en una Campaña Electoral, *la seguridad es una sana manía*. Tiene toda la razón. Si hay alguna manía sana es la que los responsables de una Campaña Electoral tengan por la seguridad. No parece necesario, en circunstancias como las que vive España en enero de 1979, acumular demasiados argumentos en favor de esa afirmación.

Lo que sí es necesario ahora es subrayar que *la sana manía de la seguridad* debe contar con unos sobresalientes maníacos en los miembros del equipo de actos electorales. Y hay que apresurarse a añadir que, por la propia índole del tema, no vamos a poder explicar aquí ni una mínima parte de las reglas y métodos de seguridad. Es éste un tema en el que los asesoramientos y la formación deben necesariamente ser reservados y personalizados. Nos limitaremos, por tanto, a señalar algunos hechos elementales.



3.3.1 La seguridad de los candidatos

Es evidente que, salvo casos excepcionales, en un mitin de una campaña, el blanco más rentable para una acción violenta lo constituyen él o los candidatos que participan en el mismo. De ahí que, aparte de las medidas generales de seguridad del mitin,

las más rigurosas y específicas deban concentrarse en la protección del o de los candidatos.

Y aquí hay que pedir prestada la palabra a Perogrullo afirmando que los momentos peligrosos para un

candidato en un mitin son tres: cuando llega, cuando se va y mientras está dando el mitin. Tan perogrullasca afirmación lo que persigue es advertir que hay tipos diferentes de problemas de protección del candidato en un mitin.

Veámoslos:

Los momentos de la llegada y la salida son particularmente vulnerables. La razón es obvia: el dispositivo de protección que se haya montado en la sala o en el ámbito del local abierto de que se trate no puede proteger al candidato por la sencilla razón de que aún no se encuentra, o ya no se encuentra, en ese ámbito. Y es lógico que el grueso de las fuerzas de seguridad de que se disponga estén situadas precisamente en la sala. Por lo que los momentos de entrar y salir de ella son los momentos en los que el candidato está protegido por menor número de protectores. Además, el momento de llegar o de salir es el que aprovechan los compañeros o amigos del candidato residentes en la localidad para intentar saludarle personalmente, provocando casi inevitablemente un flujo y reflujo de personas sobre su recorrido que dificulta notablemente la protección.

Aparte de otras medidas de protección más sofisticadas, es obvio que la manera más segura de proteger la entrada y salida del o de los candidatos es hacerles entrar y salir por sitios distintos a los utilizados por la generalidad de los asistentes. Y *mantener en secreto cuáles van a ser esos sitios*. Un estudio cuidadoso del plano del local, realizado

conjuntamente por el jefe de seguridad del mitin y el equipo habitual de protección del candidato, debe decidir cuáles van a ser las vías de entrada y salida. Decisión que debe permanecer secreta para todo el mundo, excepto para los que la han tomado. Y que el jefe de seguridad del mitin sólo comunicará a su retén poco minutos antes del momento en el que se haya acordado la llegada o la salida. Este momento debe ser rigurosamente observado por el equipo que transporta al candidato (al llegar) y por el jefe de seguridad del local (al salir).

La protección del candidato durante el mitin está, mucho más que en el equipo específico de protección personal de que disponga, en manos de todo el servicio de orden. Es preciso inculcar en todos los componentes del servicio de orden (muchos de los cuales son voluntarios, no entrenados, de la propia localidad) la importancia auténticamente vital de respetar a rajatabla las instrucciones de seguridad recibidas. Así, por ejemplo, la exigencia de abrir e inspeccionar bolsos, carteras, mochilas o envoltorios a la entrada del local, debe ser rígidamente cumplida por los miembros del servicio de orden. El cumplimiento estricto de las instrucciones recibidas y la no aceptación de nuevas instrucciones más que de las personas concretas a las que se ha mostrado precisamente como poseedoras de esa atribución (y no de cualquiera que lleve puesta una contraseña, brazalete o distintivo de color colgado de la solapa) debe serle inculcada machaconamente al servicio de orden.

* * *

3.3.2 Seguridad de los demás

Los restantes oradores y la presidencia son, evidentemente, el objetivo número 2 (después del o de los candidatos) de una presunta acción violenta. Su

protección debe seguir normas idénticas, sólo rebajadas en intensidad, a las de la protección del o de los candidatos.

* * *

3.3.3 En el local y fuera del local. Los planos de seguridad

Salvo planes específicamente elaborados para casos concretos, el servicio de orden suele dividirse en cinco contingentes: uno destinado a vigilar los accesos; el segundo destinado a ocupar los puntos estratégicos de la sala o del ámbito del recinto, si se trata de un local al aire libre; el tercero dedicado a la vigilancia y protección del exterior del local; el cuarto como equipo volante dentro de la sala o recinto, y el quinto actuando como retén.

Conviene distinguir dos funciones distintas del servicio de orden: la función de información, encauzamiento, "ordenación", atención a enfermos, guardarropa, bar, venta de libros y objetos, etc., por un lado. Y la función de seguridad propiamente dicha por otro. Suelen utilizarse militantes veteranos, jóvenes y mujeres para la primera función. Su presencia con el mismo brazalete dulcifica la imagen del servicio de orden, que podría resultar demasiado bronca si únicamente ostentaran el brazalete "los de la leña".

No hay reglas fijas para el número de miembros del servicio de orden que son necesarios. Depende de una serie de variables, a estimar por el *departamento de seguridad*, de las características del local, del tipo de localidad, favorable u hostil, del plan del mitin, de circunstancias ambientales de la campaña, etc. Los miembros de la *cla* pueden y deben actuar como auxiliares potenciales del servicio de orden, de la misma forma que los miembros de este servicio pueden y deben actuar como "espontáneos" colaboradores de la *cla*.

El *Departamento de Seguridad* elaborará los oportunos planos de seguridad de carácter reservado y sólo parcialmente conocidos incluso por los propios miembros del servicio de orden.

Una última advertencia. El servicio de seguridad debe hacerse notar más por su eficacia que por su presencia demasiado conspicua o abrumadora. No favorece a la imagen pública de un Partido la presencia abrumadora en sus actos públicos de hom-

bres de seguridad con apariencia y modales de "matones" o "gorilas". El problema de imagen tiene que formar parte del entrenamiento del servicio

de seguridad, y es importante que sus miembros no confundan la necesaria energía con la brutalidad indiscriminada.

* * *

3.3.4 Lo que no se puede ni se debe escribir.

Como ya hemos indicado antes, las normas de seguridad son, por su propia índole, reservadas. Hay planes e instrucciones que no deben expresarse nunca por escrito, para evitar que puedan caer en manos que hagan de ellas un uso perjudicial para la organización.

A título de ejemplo indicaremos una práctica normal: recomendar a los militantes y simpatizantes

que procuren ocupar todas las butacas que dan a los pasillos y las inmediatas a ellas, bloqueando así el acceso de los asistentes a los pasillos y dificultando el posible intento de ocupación abrupta de los mismos para dirigirse a la presidencia, que pudiera estar en la intención de un grupo de reventadores o provocadores.

* * *

3.4 Los oradores.

No vamos a tratar aquí del entrenamiento y la formación de los oradores, sino tan sólo de su utilización en el marco del mitin.

3.4.1 Cómo se hace el programa

Se supone que el ideal es que todos los oradores del mundo tengan la misma calidad y que ésta sea magnífica. Es obvio que en la práctica ese ideal es difícilmente alcanzable. Y entonces se plantea el problema de cómo ordenar las intervenciones.

Un regla muy frecuentemente seguida es la de que el candidato (si sólo hay uno en el mitin) hable el último). Nosotros creemos que esa regla debe corregirse en el sentido de que el candidato (si sólo hay uno) o uno de los candidatos, si intervienen dos o más en el mitin —cosa rara por cierto, habida cuenta de la necesidad de multiplicar la presencia de los candidatos a vez en el mayor número de sitios posible—, debe como mínimo intervenir el penúltimo.

Y creemos que la auténtica regla es imitar la cadencia de los programas de circo, que son espectáculos con una larguísima experiencia en la búsqueda de la satisfacción *recordada* de los espectadores. Un programa de circo suele comenzar casi invariablemente por el segundo mejor número del

programa. Y a continuación se coloca el más flojo, continuando luego en orden ascendente de calidad hasta terminar con el mejor número. Es un orden profundamente lógico. Sería absurdo empezar por los mejores números e ir disminuyendo la calidad. Sólo se conseguiría ir enfriando la satisfacción de los espectadores, que suelen basar sus recuerdos en lo último, en el broche del espectáculo. Lo lógico es comenzar los números en orden ascendente de calidad, para que la satisfacción del espectador vaya siendo creciente, hasta alcanzar el máximo climax posible en el momento de acabar, es decir, momentos antes de que empiecen los comentarios y las valoraciones.

Pero no es prudente empezar por el peor número. Porque hay que *calentar* al público, hay que romper la inercia inicial, hay que predisponerlo a favor. Por eso se "abre el fuego" con el segundo mejor. Creemos que la analogía es clarísima. Y que ese debe ser el criterio empleado en la confección del programa de oradores. Por eso, si el candidato no es el mejor de los oradores de que se dispone, no debe ser el último. Aunque debe ser el penúltimo aun si hay tres oradores mejores que él. Y aunque se tenga la precaución de que el último orador no candidato hable menos tiempo que el candidato.

* * *

3.4.2 La intervención de candidatos

Aparte del lugar que ocupe en el programa, es importante cuidar la interacción de la intervención del candidato con el público. Ya hemos contemplado antes el papel de la *c/a* en esa interacción y el papel que en la preparación de la intervención tiene el equipo de actos públicos, proporcionando al candidato información específica sobre la localidad y sus problemas. Diremos ahora algo sobre una de las armas más potentes pero más peligrosas para la in-

tervención de un candidato en un mitin: el coloquio, la controversia.

Pocas cosas puede hacer un candidato más eficaces para afianzar su imagen como hombre al servicio del pueblo, como honesto representante de los intereses populares, que someterse en un mitin a las preguntas e interpelaciones de los asistentes. El problema estriba en que ésta es un arma de dos fi-

los. Si el candidato *queda bien*, si contesta fluida y fácilmente, con argumentos convincentes y sólidos, el prestigio adquirido ante los asistentes es importantísimo. Pero si *queda mal*, si se trabuca, duda o vacila, si se va por las ramas, si le *caza* un reventador con una pregunta capciosa, el deterioro de la imagen puede arruinar los efectos del mitin e incluso comprometer toda la campaña.

Es esa ambivalencia la que hace tan renuentes a los directores de campaña para aceptar someter a sus candidatos a la *prueba del fuego* del coloquio o la controversia abierta en un mitin. Sin embargo, su propia dificultad valora ese instrumento como un arma poderosa, especialmente cuando hay que jugar en campo contrario, en ambientes hostiles o recelosos.

Es evidente que para arriesgarse a jugar esa baza hay que tener garantías previas. La más importante, obvio es decirlo, es el propio candidato. Es inútil jugar ese juego si el candidato no es un orador fácil, fogueado y entrenado en el debate y en la controversia, con una profunda preparación y conocimiento de los temas del programa y de la Campaña Electoral. Dado eso por supuesto, cabe usar al menos tres procedimientos que suponen garantías complementarias.

El primero consiste en el entrenamiento "ad hoc" del candidato. Consiste en someterle a la acción de nuestros mejores reventadores, especialmente preparados sobre los temas conflictivos de la campaña, las líneas de ataque favoritas de los adversarios y los problemas específicos de la localidad donde se va a celebrar el mitin. El segundo consiste en dificultar la participación de los adversarios, sencillamente exigiendo que el que quiera preguntar algo suba al estrado "para que pueda usar el micrófono

y le oigan todos". Ese requisito reduce drásticamente el número de adversarios. Hace falta estar muy entrenado y tener mucha calidad como reventador y dialéctico para, jugando en campo contrario, subir al estrado y no inmutarse ni ponerse nervioso. El presidente, el "maestro de ceremonias" o el "moderador" del debate puede ponerles las cosas más difíciles aún a los adversarios con la *inocente maniobra* consistente en interrumpir al espontáneo para recordarle el tiempo que le queda de intervención. Nueve de cada diez personas en esa situación pierden el hilo ante interrupciones de ese tipo. Hay que cuidar sin embargo de que la *cl*a mantenga un exquisito respeto ante las intervenciones de los contrarios, siempre que éstos no saquen los pies del plato, en cuyo caso debe intervenir rápida, enérgica y contundentemente.

El tercero consiste en entrenar a *espontáneos programados*, no sólo para dar ocasión de lucirse al candidato, sino, lo que muchas veces suele ocurrir, sencillamente para que haya alguien que se atreva a intervenir. El equipo de actos públicos debe preparar a cuatro o cinco partidarios, buenos oradores, que no pertenezcan a la localidad, para evitar que sean reconocidos fácilmente como partidarios del candidato. Y debe encargarles que formulen cuestiones sobre las que convengan hacer énfasis en las posturas del partido. Estos "espontáneos programados" deben formular sus preguntas agresivamente, "poniendo en apuros al candidato". Que, naturalmente, debe conocer previamente el texto y el tenor de las preguntas y llevar preparada una brillante y contundente réplica "improvisada". El entrenamiento debe grabarse en magnetofón, para que el candidato y su equipo puedan analizar los fallos y los aciertos.



3.5 Los informadores.

Hemos insistido antes en que la justificación de los actos públicos en la Campaña Electoral no es tanto su acción directa sobre los asistentes como la repercusión que pueden tener a través de los medios de comunicación social. Resulta por ello evidente que uno de los puntos clave en la organización del mitin tiene que ser el que asistan y sean convenientemente atendidos los informadores.

El equipo de actos públicos tiene que estar en estrecha coordinación con el *Gabinete de Prensa* a lo largo de toda su actuación. Es el *Gabinete de Prensa* el que tiene que invitar a los informadores a asistir al mitin, no sólo porque él es el que tiene el fichero de medios y de periodistas, sino porque es él quien debe tener contactos y relaciones establecidos. Pero en el equipo de actos públicos debe haber una persona que (simultaneando, o no,

esta función con otras tareas) tenga la función específica de preocuparse por la repercusión de los actos públicos. Es el *responsable de mass-media* en el equipo de actos públicos.

La secuencia de operaciones a realizar es la siguiente:

1.º El *responsable de mass-media* del equipo de actos públicos comunica al *Gabinete de Prensa* la fecha, lugar y lista de oradores del mitin, pidiéndole que lo comunique a los medios y les invite a asistir.

2.º El *Gabinete de Prensa* realiza la invitación a los medios mediante carta, indicando la conveniencia de que se le comunique el nombre de quién o quiénes van a cubrir la información para proporcionarles la específica acreditación. Además, invita personalmente a los periodistas concretos con los que tiene relación.

3.º El *responsable de mass-media* del equipo de actos públicos realiza gestiones personales telefónicas con los periodistas y los medios invitados.

Esas gestiones, realizadas con la excusa de ofrecer transporte al lugar del mitin, si lo necesitan, y de entregar o enviar la tarjeta personalizada de acreditación para el mitin, sirven de medio de aseguramiento de la asistencia.

4.º El *responsable de mass-media* del equipo de actos públicos realiza *otra llamada* o contacto con los periodistas (nuevo aseguramiento de asistencia), comunicando algunos detalles sobre la organización del acto, preguntando a los radiofónicos si

necesitan algún tipo de enganche de corriente, etc. Lo importante es demostrar a los periodistas la atención previa.

Los pasos 3.º y 4.º pueden ser realizados por el *responsable de mass-media* del equipo de actos públicos o por algún miembro del *Gabinete de Prensa*. De lo que se trata es de conseguir que los periodistas asistan y de disponer de la lista con tiempo para poder proporcionarla al servicio de orden y al *Departamento de Seguridad*.



3.5.2 Ubicación.

El servicio de orden debe tener la lista de los invitados de Prensa que han confirmado su asistencia. El servicio de orden tiene que cuidar la seguridad confirmando la identidad de quien exhiba nuestra tarjeta de acreditación. Pero la preocupación por la seguridad debe ser compatible con un trato de especial cortesía para con los informadores. Un mínimo de dos personas deben estar dedicadas a la atención a los informadores durante el mitin.

La ubicación de los periodistas en el mitin debe ser especialmente cuidada. Debe reservárseles un sitio preferente en las primeras filas. Ese sitio debe ser aptado con la indicación de "Prensa" y vigilado por el servicio de orden para que quede efectivamente reservado a la Prensa.

Los periodistas radiofónicos y los de TV, tienen pro-

blemas específicos de localización por la especial índole de sus necesidades (tomas de corriente, etcétera).

Los periodistas gráficos deben recibir facilidades para el cumplimiento de su misión, pero deben de ser previamente identificados y recibir (después de esa identificación) una *pegatina grande*. Esa pegatina debe ser diferente para cada acto y mantenerse en absoluta reserva por problemas de seguridad. El "*disfraz*" de *fotógrafo* de prensa es uno de los más útiles para cualquier eventual provocador o atacante físico, precisamente por la lógica *movilidad legítima* que hay que permitir a los fotógrafos para que cumplan su misión. El encargado de seguridad del acto debe, no obstante, pactar con los fotógrafos el respeto a determinadas reglas.



3.5.3 Explotación de la asistencia

Hay que exprimir al máximo el jugo de la asistencia de informadores al mitin. Es tarea específica del *Gabinete de Prensa*, coordinado con el *responsable de mass-media* del equipo de actos públicos. Es preciso prever facilidades para que los informadores puedan entrevistar al o a los candidatos y demás oradores antes y después de la celebración del mitin.

El *Gabinete de Prensa* debe preparar y entregar el mismo día a los periodistas asistentes y a los medios no representados en el acto la oportuna reseña del mismo, con un resumen del texto de las intervenciones (para preparar el cual necesita la grabación magnetofónica). Así como una o varias notas de prensa.



3.6 Los asistentes.

El equipo de actos públicos tiene muchas tareas que realizar para preparar un mitin. Pero su tarea principal es conseguir que la asistencia sea un éxito. De ahí que todos los trabajos encaminados a conseguir asistentes tengan carácter estratégico y prioritario sobre todos los demás.

3.6.1 Cómo conseguir asistentes

El "gancho" del Partido (su nivel de popularidad y arraigo) y el atractivo de la lista de oradores son dos factores de indudable importancia a la hora de arrastrar asistentes a un mitin. Pero no importa cuán grandes sean esos factores si no son jugados

intensa e inteligentemente en una labor de promoción de la asistencia.

Lo primero es conseguir que el mayor número posible de presuntos asistentes se entere bien de que se va a celebrar el mitin, de la fecha y hora, del lugar y de la lista de oradores o, al menos, del nombre o los nombres de los oradores "estrella" del mitin. Ello obliga a utilizar los medios de comunicación de masas por la doble vía de la distribución de las oportunas "notas de prensa" y comunicados (labor del *Gabinete de Prensa* que debe ser estimulada y vigilada por el equipo de actos públicos) y de la inserción de anuncios pagados (labor del *equipo de publicidad* de la campaña que debe igualmente ser estimulada y vigilada por el equipo de actos públicos). Los medios más frecuentemente emplea-

dos para estas inserciones publicitarias son la Prensa (tanto la local y provincial como la que tiene difusión en el área, aunque sea regional o estatal) y la Radio. Aunque en otro tema se insiste sobre ello, subrayamos aquí la tremenda eficacia de la Radio para esta finalidad. Señalamos también la conveniencia de atender a la inserción de los anuncios en revistas semanales, quincenales y mensuales de la localidad. Sus tarifas suelen ser muy bajas y su penetración local muy estimable.

Una vía nada despreciable de publicidad de un mitin la constituyen los comunitados de adhesión al mismo de las organizaciones y asociaciones de toda índole vinculadas al Partido. El ejemplo clásico en la izquierda son las centrales sindicales y las asociaciones de vecinos. Pero la derecha no carece precisamente de organizaciones y asociaciones conexas. Este tipo de adhesiones y/o recomendaciones debe seguir una doble vía: comunicado a la Prensa y la Radio (incluso anuncio pagado en el caso de que sea posible) y comunicado directo (circular u otros medios) a los miembros de la organización o asociación.

El cartel es otro medio clásico de anuncio de un mitin. Lo ideal es poder imprimir un cartel ad hoc. Pero eso suele ser, sobre caro, difícil o casi imposible muchas veces por falta de tiempo suficiente. Suele emplearse mucho una solución de compromiso: imprimir un gran número de carteles anunciando *MITIN*, con el nombre y símbolo del partido, además de un diseño decorativo, y dejando espacio en blanco para, en cada caso, imprimir luego los datos concretos del mitin. O bien escribirlos o rotularlos a mano o con ayuda de una imprentilla manual. El pasquín, modalidad de cartel, es otro soporte de anuncio del mitin que conviene emplear. La octavilla es el medio impreso más abundantemente empleado para el anuncio de un mitin. Como mínimo debe contener los datos básicos: nombre del Partido, lugar, fecha y hora del mitin y lista de oradores. El reparto en mano en la calle o en lugares de trabajo, envío por correo, buzonado

(distribución a mano en los buzones de correos de los domicilios particulares y oficinas), entrega en mano en las visitas domiciliarias, "siembra" callejera o en lugares de reunión (por gente a pie o desde coches, sueltos o en caravana).

La publicidad directa, normalmente por correo pero sin excluir la visita personal, es un medio especialmente potente. Es proporcionalmente caro. El ideal es el envío de una carta ad hoc personalizada (esto es: con el nombre y apellidos del destinatario escrito en la carta), acompañada de una tarjeta de invitación y octavilla o folleto.

El medio rey para la consecución de asistentes es, sin embargo, el boca-oreja. No hay nada como la acción persuasora directa y humana ejercida sobre el familiar, el vecino, el amigo, el cliente, el compañero de trabajo. Naturalmente eso exige contar con un número suficientemente amplio de militantes y simpatizantes, dispuestos a realizar el trabajo de captación y persuasión de asistentes.

Hay un mecanismo caro (caro en dinero o en trabajo), pero altamente eficaz. Consiste en enviar cartas de invitación personal para asistir al mitin firmadas por el orador "estrella" del mismo. Exige: 1) contar con listados fidedignos y amplios de nombres y direcciones por categorías bien delimitadas social, profesional, territorial o económicamente; 2) elaborar modelos de cartas diferentes para cada categoría e imprimirlas o mecanografiarlas; 3) personalizar las cartas mecanografiando, con el mismo tipo de letra, nombre y dirección del destinatario; 4) conseguir que la carta *parezca firmada* en el original (imprimiendo la firma en tinta diferente a la del texto); 5) realizar la manipulación necesaria: doblar las cartas y ensobrarlas. Una modalidad más rápida, pero casi igual de cara, consiste en que el equipo de telefonistas de la red provincial telefonee en nombre del candidato rogando la asistencia. El método de la invitación personal suele combinarse con el uso de entradas numeradas (que se acompañan a las cartas o se hacen llegar por otro medio a los destinatarios).



3.6.2 Entrada libre o entrada controlada

Lo normal es que la entrada a un mitin sea libre. Y de hecho así se hace constar clásicamente en el texto de los carteles, anuncios y octavillas de la mayoría de los mitines. Pero a veces se organizan mitines con entrada controlada por invitación, numerada o no, personalizada o no.

El mitin con entrada controlada es la excepción. Las razones para hacerlo así pueden ser: a) razones de seguridad, en zonas especialmente hostiles o donde el peligro de ataque es muy agudo; b) tratarse de un mitin "testimonio" que se realiza en un local muy reducido; c) tratarse de un mitin para el que se ha jugado básicamente sobre la baza de la invitación personalizada; d) tratarse de un mitin excepcional en el que se juega "de farol". Es este último un mitin realmente excepcional, que sólo puede

arriesgarse uno a jugar en situación desesperada. Nosotros sólo conocemos un caso así, llevado a cabo por nosotros mismos.

El mitin "de farol", como hemos dicho, se juega sólo en circunstancias desesperadas. Estas circunstancias se dan cuando no hay más remedio que hacer un mitin y se es consciente de que uno no tiene masa de simpatizantes o seguidores. Precisamente hay que hacer el mitin porque los demás saben que uno no puede hacerlo. La fórmula para conseguir asistentes se basa en la aplicación del Teorema de Thomas: *Si los individuos definen las situaciones como reales, son reales en sus consecuencias*. Todo el problema consiste en conseguir que la gente defina como real que va a ir mucha gente y que es difícilísimo conseguir entradas. Si se consigue que la

gente defina eso como real, las consecuencias serán como si fuera real.

Para lograrlo hay que comenzar por hacer el mitin de entrada controlada por billete numerado (fila y número). Hacer fuerte propaganda en anuncios de Prensa y Radio, carteles, octavillas, etc. *Y, desde el primer momento, negar entradas a todo el mundo diciendo que ya no hay* (por supuesto que es preciso tener una cara de cemento y sostener que no hay entradas, aunque sea inverosímil que no las haya), incluso a los propios partidarios, militantes y simpatizantes. Entregar entradas a los partidarios, militantes y simpatizantes *a escondidas*. A cada uno se le dan las entradas "sólo por ser él quien es", haciéndole prometer el secreto más absoluto sobre el hecho de que se le han dado. Esa promesa garantiza, ante el clima de extrañeza por la falta de entradas y la negativa cerrada a darlas, que el poseedor hará una *discreta* ostentación de que él, *naturalmente*, tiene entradas. "No hay para nadie, sabes, pero claro a mí no van a negármelas..." Siendo la naturaleza humana como es, basta con una docena de esos "privilegiados" funcionando para que se desate una competición desesperada por tener entradas, utilizando presiones, recomendaciones,

etc. Hay que seguir manteniendo rígidamente la negativa y dando entradas "a escondidas". Es útil organizar un "mercado negro" ad hoc, muy limitado de existencias. Después, la cuestión es esperar. El efecto "bola de nieve" para los procesos de comunicación boca-oreja comienza a funcionar. Los familiares, conocidos, vecinos, compañeros de trabajo, etc., de los militantes o simpatizantes, que conocen el anuncio del mitin, se dirigirán a esos militantes o simpatizantes excusándose de asistir o tomándoles el pelo con el latazo que les van a dar pidiéndoles que vayan. Para encontrarse con la sorpresa de que el militante o simpatizante sonríe con suficiencia y se alegra porque le habrían puesto en un aprieto, ya que no hay entradas y ni el primo de *Adolfo* o la tía de *Felipe* podría conseguir una. Cuando el vecino, pariente, etc., se convenza de que el militante o simpatizante habla en serio y le cuente su propia odisea para conseguir entrada, se habrá conseguido otro aspirante más a entrada. El efecto "bola de nieve" permite tener el aforo cubierto en plazo record. En el caso real llevado a cabo por nosotros en una gran capital española llenamos hasta los topes una sala de cine con un aforo de 1.500 butacas y sillones distribuyendo las entradas por este procedimiento *en sólo cinco días*.

* * *

3.6.3 El trasvase de asistentes.

Ya hemos mencionado antes el problema agudo que al equipo de actos públicos plantea el tomar la decisión de trasvasar o no asistentes de otros barrios, localidades o comarcas. Añadiremos ahora que ese problema, ya reseñado, tiene diferentes matices según se trate de organizar caravanas y expediciones de asistentes o simplemente de organizar una expedición de propagandistas, agentes y agitadores que, combinando la acción a pie con la composición de caravanas que *peinen la localidad*

el propio día del mitin, o también la víspera, ayuden decisivamente a crear un clima de expectación sobre el mitin. Es especialmente delicado el problema de las rígidas instrucciones sobre comportamiento a seguir por esos equipos de propaganda y agitación para evitar provocaciones y enfrentamientos, salvo que sea ese precisamente el propósito que se persigue. Un aspecto que debe cuidarse es que cada grupo forastero vaya acompañado de un guía local, así como proveerle de planos e itinerarios.

* * *

3.6.4 Invitados especiales

Aunque no se haya empleado el método masivo de invitaciones personalizadas, siempre hay en un mitin *invitados especiales*: miembros destacados o de base de organizaciones afines o de partidos homónimos extranjeros, influyentes locales y cosmopolitas, veteranos del partido, etcétera. Es preciso preparar un equipo de recepción de esos invitados es-

peciales que, desde el momento de su llegada al local, les reciba en nombre de la organización y les acompañe a los lugares previamente reservados. El servicio de orden debe disponer de miembros encargados de la escolta interna de esos invitados especiales, si se considera necesario tanto por razones de seguridad como de "honor".

* * *

3.6.5 El "baño de multitud"

El "baño de multitud" es un instrumento especialmente potente de enervamiento de militantes y simpatizantes, utilísimo para la captación de adhesiones de indecisos y fuente de fotografías de alto poder demostrativo para los medios de comunicación. Consiste en mezclar al candidato con la gente y dejar que ésta le abrace, le estruje, le estreche la

mano y le balde la espalda a golpes cariñosos. Para el candidato es una paliza horrorosa y no es casualidad que uno de los tratamientos médicos típicos a aplicar en una campaña electoral sea el de cuidar las hinchazones de la mano del candidato, destrozada a apretones. Pero sobre todo es una pesadilla para el *Departamento de Seguridad*. Si se decide

hacer el "baño de multitud" conviene hacerlo al final del mitin. Por dos razones: porque el trascurso del mismo nos da una pista acerca de "cómo está el patio". Y de si el clima de la sala es propicio para que salga bien. Y porque, igualmente, el *Departamento de Seguridad*, cuya decisión es ejecutiva al respecto, puede haber evaluado los riesgos.

Hay un par de trucos para paliar los riesgos del

"baño de multitud". El primero consiste en que, ya sea el pasillo central de un cine o un recorrido en una sala, se coloque precisamente en ese área a un núcleo de militantes y simpatizantes comprobados. El segundo consiste en hacer un "baño de multitud", pero pequeño, en una calle estrecha o en un pequeño recinto, con gente segura. Y en procurar que lo fotografíen o lo filmen los servicios propios o los de los medios que nos son favorables.

* * *

3.6.6 Evaluación de los asistentes

Uno de los datos que es vital conseguir sobre un mitin es el de la cantidad de asistentes. Será un dato clave para el análisis a entregar a la *dirección de la campaña* y, si es bueno, para subrayarlo en las reseñas de prensa. Pero es preciso que el recuento de asistentes sea serio, veraz y demostrable. Una cosa es que publiquemos o no los datos. Y otra, que no sepamos cuánta gente ha ido. Hay dos métodos básicos para hacer un buen recuento: 1) el previo cálculo del aforo posible (computando los espacios libres de pasillos y simi-

lares en el caso de que haya asientos cuyo número sea fijo), y la posterior evaluación apoyada en fotografía desde lugar ad hoc o, en su defecto, por observadores entrenados; 2) el conteo sistemático en todos los accesos. Para realizarlo basta con proveer al servicio de orden de aparatos cuentapersonas, que registran el número de veces que se oprime una palanca o un botón (una vez al paso de cada persona). Conviene combinar ambos métodos.

* * *

3.7 El plan del mitin.

Podríamos y deberíamos acumular muchos otros detalles sobre el montaje de un mitin. Pero esto no es una monografía, sino un capítulo de un texto orientativo y de divulgación. Resumamos ahora nuestras recomendaciones en un puñado de frases:

"Cuanto más elaborado, minucioso y anticipado es el plan de un mitin, menos trabajo cuesta hacerlo y más garantías de éxito se acumulan".

"Todos los mítines son de *función única*. Es preferible multiplicar las revisiones previas de *todos los*

detalles que lamentarse luego de fallos irreparables".

"Un mitin es una pieza de una máquina compleja: la Campaña Electoral. La única forma de que el que guía la máquina sepa cómo encaja la pieza es proporcionarle un *informe exhaustivo y rápido* de cómo ha ido el mitin".

"Los electores son más de veinticinco millones. Un mitin que haya sido un éxito con cien mil asistentes tiene menos efecto en la campaña, si sólo se enteran los asistentes, que otro de cinco mil cuyas imágenes vean los veinticinco millones. La explotación del éxito es vital."

4. La visita como modalidad de acto público.

El mitin es, ciertamente, el acto público por excelencia, el "clásico" de una Campaña Electoral. Pero hay una larga teoría de modalidades de actos públicos electorales: ruedas de prensa, conferencias, cenas y almuerzos, meriendas, cócteles, "vinos españoles", desfiles, caravanas, debates, mesas redondas, symposiums, coloquios, etc. Junto a la exposición del montaje del mitin que acabamos de terminar, vamos a añadir un análisis de otro tipo de acto público electoral de muy frecuente utilización: la visita.

4.1 La visita como instrumento de campaña. Su combinación con otros elementos.

La visita es, fundamentalmente, un procedimiento de poner al candidato en contacto físico, en cercanía con los electores. Su importancia ha sido considerable en las campañas electorales de todos los tiempos. Pero cobra una especial relevancia en los tiempos actuales. En efecto, el desarrollo de los medios de comunicación de masas y la explosión demográfica, que ha multiplicado increíblemente el número de los electores, ha traído como consecuencia inevitable que la inmensa mayoría de los electores tengan contacto con los candidatos sólo a través de imágenes gráficas impresas o electrónicas. Surgen así los "*candidatos de papel*", los "*candidatos electrónicos*". Es bien cierto, que eso facilita el *troquelado* de la imagen del candidato, la composición de la *imagen* del candidato de forma

metódica y sistemática que permite encubrir sus defectos y resaltar sus cualidades. La campaña de Nixon en 1968 fue un ejemplo paradigmático de "candidato electrónico" y el libro de *McGuinnis "Cómo se vende un presidente"*, que describe esa campaña "por dentro", es un estremecedor relato de cómo se impuso al mundo un gobernante casi todopoderoso que pocos años después hubo de ser expulsado por falsario, embustero, deshonesto e indeseable.

Pero, si las técnicas de promoción de "candidatos electrónicos", de "candidatos de papel", ha demostrado su potencia para vender gato por liebre, no es menos cierto que los más altos y frecuentes índices de abstención, de indiferencia y falta de participación de los ciudadanos, han venido observándose en los países donde esas técnicas son cada vez más usadas.

Por el contrario, la visita es el instrumento útil de la campaña electoral para humanizarla, para convertir al candidato observado y conocido sólo en la lejanía de la imagen electrónica televisada en un hombre o una mujer de carne y hueso, a quien se puede tocar, abrazar, palmear la espalda, estrechar la mano. En otra parte de este texto hemos hablado ya del carácter totémico, litúrgico, sagrado, que asumen los líderes políticos y que conecta con necesidades antropológicas muy arraigadas en las gentes por los procesos de aculturación acumulados a lo largo de milenios. Y hemos subrayado el papel litúrgico, ritual, del "apretón de manos".

La visita sirve, precisamente, para que el *candidato oficie en directo, personalmente*, ese papel litúrgico que le acerca al elector, que le permite la identificación con un ser humano, no con un mero signo electrónico.



4.1.1 La "aparición personal" como herramienta útil.

4.1.2 Influ-yentes locales y cosmopolitas.

La gente que tiene influencia sobre otra gente de su entorno se puede clasificar en dos categorías básicas: los influyentes *locales* y los influyentes *cosmopolitas*. La distinción no se refiere al ámbito de influencia, sino a su modo. *Locales* y *cosmopolitas* influyen sobre la misma gente, sobre la misma localidad, sobre la misma asociación, sobre el mismo grupo. Pero lo hacen de forma distinta. El influyente *local* limita en gran parte sus intereses a la propia comunidad, al propio grupo, a la propia asociación, a la propia organización. Y se preocupa poco de pensar o de actuar respecto de la sociedad más amplia (provincial, regional, nacional, estatal) en la que está inserto.

El influyente *cosmopolita*, por el contrario, está

orientado de modo importante hacia el exterior de su comunidad, de su grupo, de su asociación o de su organización. Naturalmente tiene interés por ella y tiene que cuidar sus relaciones con ella; de lo contrario no sería influyente. Pero se ve en realidad a sí mismo como parte del gran mundo exterior.

Cuando se encuentra en el ámbito local, está allí, pero vive en el otro plano. En frase clásica, "si el tipo localista es parroquial, el cosmopolita es ecuménico".

Traemos a colación esta distinción sociológica clásica precisamente porque la visita como arma electoral eficaz tiene que poner al candidato en contacto con los influyentes de la localidad, de la agrupación, de la asociación visitada. Y tiene que hacerlo

precisamente para que el efecto de su visita se potencie y amplifique a través de la influencia que los influyentes ejercen en su ámbito.

Pero es importante que el candidato conozca bien que existen estos dos tipos de influyentes y sepa que hay que tratarlos de forma diferente. Y, lógicamente, es preciso que sepa quiénes de los visitados son influyentes y quiénes de entre ellos son influyentes locales y cuáles son cosmopolitas, si se quiere aprovechar realmente la visita.

Dicho esto queda muy claro que una visita de un candidato, si se quiere que sea eficaz, exige una



4.1.3 La combinación de la visita con otros actos.

Es evidente que la visita puede y debe combinarse con otros actos públicos electorales. Si el candidato tiene que ir a una población a dar un mitin, puede aprovechar el viaje para hacer cortas visitas a los grupos locales de militantes y simpatizantes de las localidades que atraviesa en su itinerario. Y puede visitar varios centros de la propia localidad. Pero, al hablar de combinación de la visita con otros actos, queremos referirnos a otros actos electorales que pueden llevarse a cabo *a la vez y durante la visita* y que tienen en consecuencia la ventaja de emplear de *dos* maneras simultáneamente el mismo tiempo del candidato. (Recuérdese que hemos dicho varias veces que el tiempo de los candidatos es el recurso más escaso de la campaña.) Hay una explotación atípica de la visita que se ha desarrollado con éxito en las campañas electorales y que depende del uso del arma que es la fotografía. *La idea básica es fotografiar al candidato al lado de otra u otras personas, hacer eso con el mayor número de gente posible, identificar a esas personas, hacer que el candidato dedique nominativamente las fotografías de su puño y letra y hacerse las llegar a los fotografiados con él.*

Hay dos formas de hacerlo: la chapucera y la buena. La chapucera es la que consiste en "sacar las fotos" convirtiéndolo en un ritual mecánico, la que sigue el modelo de "la fotografía de boda hortera". "Ahora una foto con la abuelita". "Ahora una foto con tu tía segunda Herminia". "Ahora una foto con don Cosme". Esta forma de proceder rompe el ritmo de la visita, convierte la acción en mecánica, le quita gracia y calor humano a la fotografía y, por muy entrenado que esté el candidato, sale inevitablemente con cara de cabreo, fastidio o circunstancias a partir de la duodécima foto como mucho. La forma buena es, claro está, más difícil. Consiste en ir haciendo fotografías al candidato mientras se está moviendo, saludando o hablando con la gente. Exige entrenamiento en el candidato para ignorar completamente el cliqueteo de las cámaras y el resplandor de los flashes. Pero es un tipo de entrenamiento básico que se adquiere rápidamente. Más difícil es que el equipo de actos públicos consiga hacer bien la identificación de los fotografiados. Porque con el método de las fotos del tipo "boda hortera" la cosa es fácil: un tío va apuntando los nombres de los que posan junto al candidato

cuidadosa preparación. Que no se trata de una procepción donde el protagonista es de madera. Aquí *el paseo* tiene que actuar. Y necesita información en cantidades industriales.

Resulta imposible hacer una tipología reducida de los centros susceptibles de visita. Es más fácil decir que debe preferirse visitar los puntos que tengan probabilidad de ser *centro-líder de opinión* de la zona geográfica o social de que se trate. Y que, de entre los centros susceptibles de visita, debe visitarse aquél o aquéllos que cuenten con mayor número de influyentes y con más radio de influencia.

antes de que el fotógrafo tire la foto y lleva un control ordinal. Pero el otro procedimiento exige que nuestro o nuestros enlaces en la asociación, grupo, club o lo que sea, visitado se conozcan (*o se aprendan*) bien las caras y los nombres. Y que una vez reveladas las fotos y sacadas las copias se las remitan a ese enlace. El enlace deberá poner a lápiz, detrás de cada copia, el nombre y apellidos del o de los que aparecen en la copia. Y devolverá las copias al departamento de actos públicos adjuntando una relación completa de domicilios de los fotografiados. Una vez hecho esto, el resto es fácil. El candidato (o alguien entrenado para imitar perfectamente su letra y su firma) dedica personalmente cada fotografía. *Es importante que el equipo de actos públicos tenga elaborado un repertorio de quinientas frases de dedicatoria distintas, de forma que el candidato no repita la dedicatoria por lo menos dentro de un mismo "paquete" de destinatarios. Por último, el equipo de actos públicos envía por correo la fotografía procurando que llegue dos o tres días antes de las elecciones.*

Si las cosas se hacen bien, el elector recibe una foto suya con el candidato, firmada y dedicada. No una foto formal, sino una foto "natural", en la que el candidato le da la mano, o le abraza, o le da palmadas en el hombro, o está cogiendo fuego de su mechero, o tomando una copa con él. Una foto que expresa *familiaridad con el candidato*.

Esa foto es un chantaje en sí misma. Porque evidentemente luce más en la sala o en el despacho del elector si es *la foto con el diputado fulano* que si es *la foto con aquel fulano que se presentó a diputado*. Y está en la mano del elector hacer algo para que sea la foto *con el diputado fulano*: votarle y conseguir que le voten su familia, sus amigos, vecinos, etc.

Se gasta una pasta gansa en fotografías. Y hay un montón de trabajo en hacer eso. Pero rinde resultados.

4.2 La planificación de las visitas y su preparación.

Hemos dicho ya que las únicas improvisaciones que salen bien son las que han sido cuidadosamen-

te preparadas. En ningún caso es eso tan cierto como en el de las visitas como acto electoral. El comportamiento del candidato tiene que *parecer*

totalmente espontáneo e improvisado. Pero, *si la visita no ha sido cuidadosamente preparada, más vale pasar de largo y no hacerla.*



4.2.1 El dossier de la visita (I)

El nervio de la preparación es la confección eficaz del "*dossier de la visita*". Es tarea del *Centro de Información y Documentación de la Campaña*, con un refuerzo basado en el informe *ad hoc* elaborado por la organización local del partido que ha solicitado la visita, o por el enlace nuestro en la localidad. Por definición *no se debe acceder a ninguna petición de visita que no venga acompañada de ese informe.*

nerse información sobre todo: cuáles son las características del grupo, la sociedad, la asociación, el barrio, la empresa o el lugar a visitar. Cuál es el número de gente que la compone y el número que presumiblemente estará allí. Cuál es la finalidad u objetivo social del grupo. Cuál es su historia (fundadores, figuras clave, follones, relaciones favorables y desfavorables con el Partido, incidentes famosos, etc.). Cuáles son las preocupaciones y problemas notorios y graves de esa gente. ¿Hay algún dato en la vida del candidato o en su ejecutoria que se relacione aunque sea de lejos con los visitados?

Entre los archivos del *Centro de Información y Documentación* y el informe local recibido, debe te-



4.2.2 El dossier de la visita (II)

¿Quiénes son los presuntos asistentes? Es necesario conseguir un listado de los nombres. Es *imprescindible* tener el de los directivos y el de los que van a recibirnos. Y sería muy conveniente tener una fotografía de ese equipo con identificación de cada uno. El informe será óptimo si incluye una reseña de los gustos, aficiones, fobias y filias de los hombres destacados, de los *influyentes*. Si alguno de ellos escribe en los periódicos es importante tener

algún recorte de artículo reciente en el que se haya subrayado alguna frase o algún dato sobresaliente. Necesitamos que acompañe al candidato o que le reciba allí un "*conocecaras*", alguien que sea capaz de realizar la tarea del famoso esclavo que acompañaba a Julio César con listados y anotaciones en tablillas y que le susurraba al oído el nombre y los detalles básicos de las personas, amigos y "*clientes*" con los que se cruzaba.



4.2.3 El dossier de la visita (III)

Naturalmente que esos informes no sirven de nada si el candidato no se los lee o se los leen y *se los aprende*. Es claro que el candidato necesita tener memoria y *entrenarla*. Porque si no la tienen ya puede dedicarse a otro oficio. El estudio del *dossier de la visita* es la descansada tarea que "*ameniza*" los viajes del candidato. Tiene una ventaja: mientras estudia el *dossier* no tiene tiempo de maldecir el calor, el frío, el cansancio o la falta de sueño. Algunos de los mejores psiquiatras sostienen que la mejor forma de evitar que un candidato se vuelva neurótico es tenerle continuamente trabajando para que no tenga tiempo de pensar en qué infierno ha convertido su vida.

Resulta claro que además de estudiarse ese *dossier de la visita*, el candidato tiene que preparar los tex-

tos guía de sus intervenciones, saber si tiene que pronunciar un discurso o sólo unas palabras de salutación, conocer si va a haber coloquio público y, en caso afirmativo, estudiar los posibles temas conflictivos que puedan surgir y refrescar las respuestas adecuadas. Debe saber si hay que entregar o recibir algún tipo de documentos, tener pensada alguna frase *ad hoc* para el caso de que haya que firmar en algún "*libro de oro*" o cosa semejante, saber si va a haber un vino, un cóctel, una merienda o un desayuno con churros.

En definitiva, debe proporcionársele un plan, a poder ser minutado, de la visita. Debe estudiárselo. *Y debe aprenderse.*

Si hace todo eso, y si lo hace bien, a lo mejor sale de la visita con otro puñado de votos.

III LOS IMPRESOS COMO INSTRUMENTO DE LA CAMPAÑA

1 El papel de los impresos en la campaña electoral.

Al hablar de los actos públicos señalamos que la inmensa mayoría de la gente identifica una campaña electoral con una sucesión de actos públicos. O que, por lo menos, considera los actos públicos como una de las características más distintivas, más significativas, de lo que es una campaña electoral. Prácticamente lo mismo hay que predicar de los impresos. Si es muy probable que al decir "Campaña Electoral" le venga a nuestro oyente a la memoria la imagen de un mitin, es igualmente probable que lo recordado sea una profusión de carteles en las paredes, octavillas arrojadas desde los coches, cartas rebosando su buzón, páginas y páginas de anuncios en la prensa.

Sucede, de hecho, que el papel que desempeñan los impresos en una Campaña Electoral es aún más esencial que el de los actos públicos. Puede hacerse una Campaña Electoral sin actos públicos. Pero no puede hacerse sin impresos.

1.1 Tipología de los impresos.

1.1.1 Impresos imprescindibles.

Al menos con nuestra vigente legislación electoral hay unos impresos imprescindibles en una campaña electoral, sin los cuales no vale la pena hacerla: las papeletas de voto y los sobres en que deben meterse para poder votar.

Conviene recordar que *toda la Campaña Electoral tiene una única finalidad: conseguir que entren en las urnas más papeletas de voto de nuestra candidatura que de las demás.*

Y para conseguir eso es preciso conseguir dos cosas:

- 1) *Convencer a los electores para que quieran meter en la urna nuestras papeletas.*
- 2) *Poner en sus manos nuestras papeletas con sus correspondientes sobres.*

Toda Campaña Electoral eficaz gira alrededor de esos dos objetivos. Pero para conseguir el objetivo número 2 es imprescindible tener papeletas.

¿Cómo tienen que ser las papeletas de voto y los

sobres? Pues como prescribe el artículo primero, números tres, cuatro, cinco y seis del Real Decreto 3075/1978 de 29 de diciembre, por el que se regulan los modelos de urnas, cabinas, papeletas, sobres y documentos a utilizar en las elecciones al Congreso de los Diputados y el Senado, convocadas por Real Decreto 3073/1978 de 29 de diciembre.

¿Cuántas papeletas de voto necesitamos? Nosotros creemos que es preciso hacer, como mínimo, un número de papeletas que sea *cuatro veces el número de Electores de la provincia respectiva.* Con la siguiente finalidad:

1) *Un número de papeletas igual al de electores destinados al envío por correo de una papeleta a cada elector, aprovechando que el artículo séptimo del Real Decreto citado concede el derecho al disfrute de franquicia postal ordinaria.* Dicho en cristiano: *que no hay que poner ni pagar sellos.* ¡Ojo lector! Este es un tema vital. Es muy difícil (es imposible) que consigamos organizar tantos actos públicos como para que todos los electores pasen por ellos y podamos entregarles allí nuestras papeletas.

Es verdad que en los colegios electorales *tendría que haber* papeletas de todas las candidaturas. Y si hubiéramos convencido a los electores, éstos podrían coger allí nuestra papeleta. Pero...

A) *A veces* hay colegios electorales a los que *no llegan*, o en los que *se acaban* papeletas... precisamente las nuestras.

B) Hay infinidad de colegios electorales pequeños en los que las *cabinas* previstas por el Real Decreto 876/1977 de 15 de abril, modificado por el antes citado 3075/1978 de 29 de diciembre (ver anexo legal en este número) podrán, como dice el propio Real Decreto 3075/1978, "*sustituirse... por cualquier procedimiento de biombo, cortina corrida o similar...*" Demasiado *cualquier* y demasiado *similar* como para que esté verdaderamente garantizado el aislamiento para coger uno la papeleta que quiera. Y hay mucha gente que no ha leído el Real Decreto 3075/1978 y que no sabe que puede meterse en la cabina para escoger la papeleta que quiere.

Y hay mucha gente a la que, por timidez, le da vergüenza meterse en la cabina si otros no lo hacen. Y hay la posibilidad de que los caciques del color que sean que puedan estar en las mesas se enteren de la papeleta que uno coge.

O sea, que lo mejor es estar seguros de que la gente tiene nuestra papeleta en su casa y si quiere se la puede llevar en su sobre al ir a votar.

Por supuesto hay un procedimiento infalible para que nadie sepa qué papeleta mete uno, aunque tenga que cogerla de montones que están a la vista de la Mesa o a la vista de otro lector. *Consiste en coger una papeleta de cada una de las candidaturas, barajarlas y coger la que nos interesa, meterla en el sobre y meternos las restantes en el bolsillo.* Es un procedimiento seguro y hay que difundirlo, pero no tenemos la garantía de que se entere todo el mundo, ni que todo el mundo esté dispuesto o tenga la desenvoltura suficiente para hacerlo. O de que no tenga miedo de que al hacerlo se esté descubriendo ante el ojo avizor del cacique precisamente porque está preocupándose de mantener el secreto de voto.

Así que resulta vital aprovechar la reducción de franquicia postal (oiga, son millones de pesetas de

sellos que el Estado nos regala) y enviar a casa a todos los electores nuestra papeleta.

Naturalmente, para hacerlo así, además de gastarnos una pasta gansa en sobres y en manipulado, tenemos que tener las direcciones. *Lo cual quiere decir que tenemos que tener una copia del Censo Electoral. O que hemos sido lo suficientemente listos como para fotografiarlo mientras ha estado expuesto para restificar errores.*

Bueno. Ya sabemos para qué queremos un número de papeletas igual al número de electores. ¿Y las otras tres papeletas por elector?

Para esto:

2) *Necesitamos un número de papeletas de voto que sea una vez y media el número de electores, para que nuestros interventores se lo lleven a la Mesa. Y si se acaban o no llegan nuestras papeletas puedan poner el paquete que llevan y garantizar que no van a faltar en ningún momento durante la jornada electoral.*

3) *La otra vez y media del número de electores (hasta completar las cuatro papeletas por elector) la necesitamos para repartir papeletas en los actos públicos, para dárselas a nuestros militantes y simpatizantes y que ellos a su vez las entreguen a vecinos, parientes, amigos, clientes y compañeros de trabajo.*

* * *

1.1.2 Impresos en vehículos ajenos.

Otro tipo de impresos empleado en la campaña electoral consiste en los espacios impresos incluidos en publicaciones ajenas al partido: en prensa o revistas que nos son de su propiedad. Se subdividen en dos grandes categorías: inserciones publicitarias y textos que se publican sin pasar por caja. Estos últimos son, a su vez, de múltiples tipos: entrevistas, comunicados y notas de prensa, reportajes, artículos de militantes y dirigentes, etc.

Es obvia la limitación que para la publicación de anuncios pagados supone la inevitable escasez de dinero que (en un grado u otro) afecta siempre a una Campaña Electoral. Por eso es tanto más importante conseguir espacios no pagados que tienen, sobre su baratura, la eficacia de un menor rechazo inconsciente por el hecho de que "no son publicidad". La labor inteligente, técnicamente correcta y sólidamente planificada de un *Gabinete de Prensa* eficaz y de un *Departamento de Relaciones Públicas* llevado por profesionales puede suponer

cientos de millones de pesetas de ahorro en una Campaña Electoral. Los que habrían costado los espacios por ellos conseguidos si hubiera habido que pagarlos a tarifa de publicidad. La rentabilidad así conseguida puede alcanzar "ratios" de hasta 450 pesetas de espacios obtenidos por cada peseta de gasto del *Gabinete* (son cifras reales alcanzadas por nosotros en casos concretos de nuestra experiencia profesional).

Por supuesto que esta técnica puede ser y es empleada tanto por la izquierda como por la derecha. La derecha tiene la ventaja de poseer la propiedad de los periódicos y revistas (de casi todos los periódicos y revistas). Es una ventaja importantísima, toda vez que sin duda condiciona un más fácil acceso de sus noticias, informaciones y artículos. La izquierda no tiene más remedio que intentar equilibrar esa desventaja a fuerza de calidad de trabajo de sus técnicos y de la imaginación y coraje de sus militantes para *crear noticias*.

* * *

1.1.3 Impresos de uso callejero

Muchos de los que vamos a mencionar tienen también otros usos. Pero su uso en la calle es el primordial y por eso los denominamos así. Son el car-

tel, el mural, el pasquín, la octavilla, el panfleto y el folleto.

1.1.4 Impresos de uso mixto

En puridad, prácticamente todos los impresos son de uso mixto. Pero especialmente las cartas y los comunicados internos tienen un más acusado matiz "mixto". Porque pueden emplearse, a la vez, hacia el exterior y hacia el interior de la propia organi-

zación. Una carta *interna* a los militantes del Partido dando normas de comportamiento para la campaña electoral puede ser utilizada *externamente*, filtrándola a propósito para que se configure de una determinada manera la imagen del Partido.



1.2 La complejidad de la confección y el empleo de los impresos

El empleo eficaz de los impresos en la campaña electoral es un problema de gran complejidad en la misma medida en que es compleja la campaña y en que los impresos son uno de sus más típicos y universales instrumentos. En este capítulo intentare-

mos explicar algunos de los problemas que plantea el uso de impresos diferenciando sus tipos más característicos: 1) carteles, pasquines y murales; 2) anuncios; 3) octavillas.

Pero, además, los impresos de una campaña electoral plantean peculiarísimos problemas por la complejidad de su proceso de confección. Los impresos que se usan en una campaña tienen una excepcional importancia en la creación de la imagen del Partido. Por eso vamos a dedicar primero una especial atención al problema de la confección de impresos.



1.2.1 La ventaja de la fijeza sobre la versatilidad y la movilidad.

"Lo escrito, escrito está". Ese aforismo popular expresa la grandeza y la miseria de los impresos en la Campaña Electoral. *Escrito está* supone la ventaja básica del impreso sobre algunos de los medios *audio* (radio, caravana) y sobre los actos públicos. La ventaja de la fijeza. La ventaja de que lo que se ha oído en un mitin o escuchado en la radio o cazado al vuelo al paso de una caravana es fácil que se olvide o que, con el paso del tiempo, se difumine en la memoria y se tergiverse. Mientras que el impreso permanece. Un folleto, una carta, una octavilla, un cartel que uno se lleva y guarda en casa es susceptible de repetir, íntegro y sin difuminaciones ni variaciones, su mensaje cada vez que lo miremos o leamos.

Esa es la ventaja del impreso. Un folleto con el programa electoral del partido permite al militante cientos o miles de usos sucesivos que contrastan con la fugacidad y la fungibilidad (el hecho de que se agota con su uso) de la audición de un programa

de radio o de una parrafada del megáfono de una caravana.

Pero está claro que esa misma ventaja encierra la debilidad del impreso. Porque la fijeza implica el riesgo de que lo mismo quedan fijos los aciertos que los errores. Una vez impresa una estupidez, impresa queda. "Lo escrito, escrito está". Y podrán echárnosla mil veces en cara agitando en alto el impreso y leyéndolo ostentadamente como *prueba*. Esa fijeza supone, pues, que no se puede rectificar. Y, por definición, una campaña electoral es un juego de fintas y contrafintas. A lo peor hay que cambiar de enfoque (lo cual sería catastrófico) o por lo menos de énfasis (lo cual es malo, pero menos) en medio de una campaña. Ese cambio nos será tanto más difícil cuanto que tengamos millones de impresos repartidos que sostienen y *prueban* nuestras posiciones anteriores. Ese es el riesgo del uso de impresos. Y esa es la razón fundamental de la dificultad que implica el tema de la confección de impresos para una campaña electoral.



1.2.2 La importancia de la elección de la imprenta

Estamos seguros de que el lector que haya llegado hasta aquí empieza a estar harto de que, a cada paso, le digamos que "el problema fundamental es...", o que "este es un punto clave..." Y tiene razón. La triste explicación es que, en el casi indescriptible follón que supone una campaña electoral, los puntos críticos son muchísimos y casi todos los problemas son graves. Porque *hay numerosísimos aspectos en los que un fallo puede costar la vida al artista: puede hacer perder la elección*. No se le oculta al lector que varias veces hemos hablado con indistimulado desprecio de los "osados chapuceros", de

esos "listos oficiales" de los partidos que, por tener alguna habilidad para la intriga, por ser suficientemente despiadados en la acción y suficientemente capaces de sustituir los principios por los preceptos del "pragmatismo", detentan el poder de sus *aparatos partidarios*. Y, casi de forma tragicómicamente inevitable, confunden su capacidad para sobornar vanidades o chantajear debilidades con la omniscencia. Naturalmente, con la temeridad que les da su ignorancia, se ponen a dirigir una campaña electoral con alegre tranquilidad de que, aunque no sepan del tema, eso "está chupado" para tipos

tan listos como ellos. Las consecuencias suelen ser desgraciadas: pierden las elecciones y, si consiguen sacar relativos buenos resultados, es *a pesar* de su dirección y pagando por ella el precio de la diferencia de lo que podía haber sido y no fue.

Pues bien, una cosa al parecer tan tonta como la elección de imprenta (o de imprentas) puede poner en riesgo grave toda una campaña. Vamos a señalar las condiciones mínimas que, *a la vez*, debe cumplir la imprenta (o el conjunto de imprentas) que necesitamos para una campaña electoral:

1) *Combinar la capacidad de grandes tiradas con la rapidez* (porque los impresos que tenemos que hacer se cuentan por millones y la campaña por días, lo que exige una capacidad amplia concentrada en el tiempo).

2) *Garantizar la eficacia resultante de combinar la calidad suficiente con el precio más bajo posible.* (Porque si bien el problema angustioso de una campaña electoral es la escasez de dinero, no es menor el que plantea la exigencia de calidad mínima suficiente para garantizar que el mensaje no va a enturbiarse por defectos del soporte).

3) *Tener la certeza de la exclusiva respecto de la Campaña Electoral y la razonable garantía de que la imprenta respeta las normas de seguridad.* Es insensato compartir la imprenta con un adversario. Pero aunque trabaje sólo para nosotros, debe garantizar la seguridad. Conocemos un caso concreto en que un colega tuvo el golpe de fortuna siguien-

te: fue a visitar al gerente de una imprenta para discutir presupuestos para los impresos de la Campaña Electoral de su cliente. El gerente estaba ausente de su despacho y la secretaria le introdujo en él mientras buscaba a su jefe por los talleres. Nuestro colega tuvo la suerte de que, antes de que el gerente llegara, transcurriera el tiempo necesario para poder examinar el juego completo de las maquetas y arte final de los impresos de la Campaña de un adversario de su cliente, que estaban a la vista en el despacho. Naturalmente no contrató con esa imprenta tuvo que rehacer, por si acaso, todas las maquetas de su propia campaña que ya había puesto en manos del impresor. Pero se fue de allí con la ventaja de conocer cuál era el enfoque y la realización de los proyectos del adversario. Nuestro colega consiguió la victoria para su cliente. Ciertamente la victoria no se debió sólo a eso, pero sí, como él mismo dice, se debió a eso en un 30 por 100. El *Departamento de Seguridad* de la Campaña Electoral tiene que cuidar específicamente la protección del secreto de los originales y las pruebas. Y la imprenta debe *asumir contractualmente* la obligación de facilitar su tarea. *Al contratar una imprenta hay que examinar, no sólo las características de sus máquinas, sino también las afiliaciones y simpatías de su personal.*

4) *Tener la garantía de atención preferente para encargos urgentes respecto de cualesquiera otros clientes durante la pre-campaña y la campaña.*

* * *

1.2.3 La Agencia de Publicidad y sus sucedáneos.

La agencia de publicidad no puede ser nunca el factótum de una Campaña Electoral. Pero, sin embargo, una agencia de publicidad (y, además, una buena agencia) es un instrumento imprescindible para realizar una campaña electoral. Precisamente es el asunto de los impresos, pieza importante de la campaña, la razón básica de la necesidad de contar con una agencia de publicidad.

Casi no precisa decirse que todo el amplio campo de la contratación de publicidad en prensa, revistas, radio, cines, TV., publicidad exterior, etc., es muy difícil si no imposible, hacerlo tan bien como pueda hacerlo una *agencia buena* que tenga un buen Jefe de Medios.

Pero es que, además, es realmente impensable que un partido pueda competir con una *buena agencia de publicidad* en un campo que es vital para tener buenos impresos: *la capacidad de interpretación y creación de ideas y la calidad del arte final.* Es absolutamente cierto que la inmensa mayoría de los carteles y los impresos políticos españoles del año 78 han sido deleznable. La causa de ello está en que la inmensa mayoría de ellos los *"crean"* e imponen los "listillos" de los Partidos, en vez de contar con los servicios profesionales de una buena agencia de Publicidad,

* * *

1.2.4 Las fases y los intervinientes en el proceso de elaboración de impresos.

Una de las razones de la complejidad del tema de los impresos de una Campaña Electoral estriba en la necesidad de coordinar múltiples intervenciones diferentes.

En efecto, en la elaboración de un impreso se dan las siguientes intervenciones:

En la concepción del impreso: el staff central, la dirección política del Partido, la dirección de la campaña, y alguno de sus departamentos o equipos, para los impresos de carácter estatal (los de la campaña "sombrija" de carácter estatal). Para los

impresos provinciales, los órganos de nivel correspondiente.

En la confección, en los bocetos y el arte final: la agencia de publicidad con la supervisión del equipo de publicidad de la campaña.

En la impresión: la imprenta bajo la supervisión del equipo de publicidad de la campaña.

En la contratación de espacios: la agencia de publicidad.

En la distribución o colocación, stocks y almacenaje: el director de Operaciones de la campaña, los centros locales y los agentes electorales.

2 Carteles, murales y pasquines.

2.1 Los carteles como arma característica en la Campaña Electoral

2.1.1 Las funciones del cartel

El cartel es un arma polivalente que puede tener múltiples usos y llenar muy diferentes funciones. Apuntaremos sólo unas pocas:

A) El cartel debe ser cuidadosamente estudiado teniendo en cuenta que para un número importante de electores va a ser el *primer mensaje* de nuestra candidatura que le llegue. Es obvio que ese carácter le confiere un valor estratégico de mucha entidad, toda vez que esa primera impresión puede abrir o cerrar la atención posterior que nos preste el elector.

B) El cartel tiene que presentar al candidato cabecera de la lista o a los primeros de la lista. En unas elecciones con el sistema que se sigue en la España de 1979 (listas cerradas y bloqueadas) se vota a Partidos más que a candidatos concretos. Pero los candidatos concretos son *el envase* del producto (el Partido) que el elector va a comprar con su voto. En publicidad es clásico *el problema de la presentación del envase*. Un método muy empleado en las elecciones de 1977, altamente personalizadas alrededor de los líderes de UCD y del PSOE, consistió en utilizar fuertemente a nivel estatal carteles con la efigie de Adolfo Suárez y de Felipe González, convertidos a escala estatal en *el envase* de sus ofertas respectivas. A nivel provincial esa estrategia se combinó frecuentemente con la utilización de carteles que presentaban la fotografía de Adolfo Suárez o de Felipe González y la del candidato cabecera de lista provincial. Por supuesto hacer eso, o no, depende de la estrategia global decidida por la dirección política y por el *staff central* de la campaña.

C) El cartel cumple una función clarísima de creación de clímax electoral en la calle. El uso profuso de carteles es el signo distintivo de la Campaña Electoral.

D) El cartel es un arma excelente para la demostración de fuerza. Tanto más lejos y más abundan-

temente llegue un Partido a colocar sus carteles en las paredes de la más escondida aldea o en los árboles de las carreteras más recónditas, tanta más demostración hace de su potencia, de su extensión, de su implantación. La ventaja de la izquierda está aquí en la dedicación de sus militantes. Pero puede ser compensada por la derecha gastándose el dinero necesario en pagar pegadores de carteles (y controladores de los mismos). Nadie puede saber, al ver un cartel, si el que lo pegó lo hizo por dinero o por dedicación a un ideal.

E) El Cartel sirve como instrumento para provocar al adversario. Puede que no nos atrevamos a dar un mitin en una localidad que nos consta es un feudo de nuestros adversarios. Pero una noche intensa de trabajo puede dejar las paredes de sus calles empapeladas con nuestros carteles.

F) El cartel es un excelente instrumento para la demostración de la propia militancia. El militante o simpatizante que coloca un cartel de su Partido en el escaparate o en la pared de su establecimiento, en las paredes exteriores de su casa, en la carrocería de su coche o de su camioneta o camión, está haciendo pública ostentación de su militancia y con ello exhibiendo la fuerza de su Partido y potenciando su capacidad de convocatoria.

G) El cartel puede y debe ser utilizado como elemento de decoración. No sólo, por supuesto, de los locales propios del Partido y de las organizaciones adheridas o simpatizantes. También de los locales utilizados para actos públicos de la campaña electoral.

H) Si el cartel tiene calidad, puede ser instrumento de penetración importante en las capas de la población (fundamentalmente jóvenes) en las que se da la *postermania*, la afición a coleccionar carteles y usarlos para la decoración de sus habitaciones. Un chaval o una chavala de 15 años no tiene voto, pero sus padres y hermanos sí. Y a lo mejor el único mensaje de nuestro Partido que puede entrar en su casa es el que él lleva con nuestro cartel. En la campaña de 1977 el PSOE consiguió un excelente impacto de este tipo con sus carteles estilo naïf.

I) El cartel es un instrumento inestimable para cumplir una regla de oro de la acción publicitaria: *conseguir el efecto de repetición*, la reiteración del mensaje.

* * *

2.1.2 La necesaria atención a la sinergia en el uso del cartel.

La sinergia debe ser una obsesión de la Campaña Electoral. Hay que estar constantemente preocupados por combinar los elementos de la acción electoral de tal forma que sus efectos sean distintos y mayores que la mera suma de los efectos de los elementos combinados. Un ejemplo típico de elemento electoral con capacidad sinérgica es el cartel. Un coche con un altavoz ve reforzada sinérgica-

mente su eficacia si su carrocería va empapelada con carteles de la campaña. Un local alquilado para un mitin se convierte en algo propio del Partido si sus paredes están cubiertas con carteles de la campaña.

Pero, aparte de esos ejemplos, hay una casi paradigmática consecución de un tipo especial de sinergia con los carteles, la que supone que un cambio

de la cantidad de cosas iguales produce un cambio cualitativo. Consiste en pegar nuestros carteles en filas largas de diez, veinte, treinta o cuarenta carteles contiguos. En los peatones esa disposición produce el efecto repetición, la reiteración del mensaje. Pero en los automovilistas esa disposición produce el efecto de que sencillamente *lo vean* yendo en marcha, de forma análoga a como la multiplica-

ción de fotogramas iguales pasados a una velocidad determinada es la base del cine. En un país como España, con varios millones ya de automóviles, ese es un factor que no debe desdeñarse. Y que desaconseja totalmente el diseño de carteles prolivos, de difícil visibilidad a distancia, de los que haya que estar cerca, que haya que leer.



2.2 Los problemas de la colocación de los carteles.

Un staff, una agencia de publicidad, un *equipo de publicidad* de Campaña Electoral tienen que meterse en la cabeza la perogrullada de que diseñan carteles que han de ser pegados. Y que han de ser pegados en su inmensa mayoría por gente que no es profesional de pegar carteles y a los que es difícil hacer llegar instrucciones complicadas. Decimos esto porque nosotros pagamos duramente la novatada en nuestra primera Campaña Electoral. Nuestro equipo imaginó y diseñó unos carteles con un alto nivel de sofisticación técnica. La idea central de la campaña era la acción, el movimiento, la agresividad. Nuestro cliente era un candidato de oposición al poder establecido, y pivotamos la campaña sobre la insistencia en el inmovilismo de los adversarios y la capacidad de acción y movimiento de nuestro candidato. Todo ello se plasmó en eslóganes, programas, contenidos de folletos, etc. Y nuestro staff tuvo una idea para carteles que consideró

genial. Decidió comunicar la *sensación* de acción, de movimiento, a través del uso de carteles estáticos con la fotografía del candidato. Se diseñaron así los carteles para que formaran un tríptico, de forma que había carteles de lado izquierdo, carteles de lado derecho y carteles de centro, los tres con la *misma* fotografía, pero que variaba ligerísimamente de tamaño crecientemente de la izquierda hacia la derecha.

Concienzudos tests de laboratorio permitieron comprobar que la idea funcionaba y que un peatón que se moviera al lado de los tres carteles, yendo de izquierda a derecha, *experimentaría* la sensación difusa de que el cartel *se movía, actuaba*. Los carteles tenían una clarísima identificación de que eran "izquierdos", "centrales" o "derechos" porque el enmarque de la foto variaba de forma y de color completando un tríptico. Nunca olvidaremos la amarga borrachera que cogió el autor de la idea cuando se desplazó a la zona para ver "su obra" y comprobó que, ignorando todas las instrucciones, los entusiastas pegadores habían colocado largas filas de carteles todos "izquierdos" o todos "derechos" o todos "centros". Valga la anécdota para avisar de que los que mandan de verdad en el uso de los carteles son los que los pegan.



2.2.1 Técnicas, prácticas, estrategias y tácticas en la colocación

Pegar carteles no es, evidentemente, nada tan complejo como tallar diamantes, arreglar relojes, tornear piezas de metal o resolver integrales. Pero tiene exigencias técnicas. Pocas, pero concretas. Y hay que evitar que nuestros carteles se caigan de las paredes o que den demasiadas facilidades a los que se dedican a arrancarlos. Como quiera que una gran cantidad de la gente que pega carteles en una Campaña Electoral no ha hecho eso en su vida, una de las más sencillas, pero más rentables acciones, consiste en organizar previas sesiones de entrenamiento y prácticas de pegado de carteles para los voluntarios, militantes y simpatizantes que van a ayudar en la tarea. O establecer especificaciones muy estrictas para los mercenarios.

La estrategia de la colocación de carteles se decide evidentemente a nivel de *dirección de la campaña*. El número y la densidad de carteles, la frecuencia en el cambio de modelos, la secuencia de los mismos, las fechas puntas, la concentración en unas u otras zonas o cupos de barrio son todas decisiones estratégicas.

Por el contrario, las tácticas las decide, lógicamente, la dirección que actúa sobre el terreno. Sobre unas líneas básicas de instrucciones generales (preferencias en las esquinas, cercanías de paradas de autobuses y bocas de metro, calles de gran circulación, centros de reunión y de afluencia: mercados, grandes almacenes, iglesias, bares, centros oficiales, escuelas, etcétera), son los equipos que actúan sobre el terreno los que tienen que tomar decisiones tácticas. Si un Partido tiene una red amplia y bien implantada geográficamente de organizaciones locales, éstas deben haber hecho un estudio sistemático —mediante el análisis crítico y el estudio ad hoc de la eficacia de otras pegadas— de los puntos ópticos de colocación de carteles de cada barrio. Una guía puede ser la existencia de carteleros de publicidad exterior. Desgraciadamente no puede confiarse en que la colocación de esas carteleros haya sido hecha en todos los casos empleando las sofisticadas técnicas de análisis de eficacia publicitaria existentes. Pero, con todo, son una pista.

2.2.2 Los problemas del tamaño y la importancia del material.

El tamaño póster es casi standard (alrededor de 70 por 100 cms.). Otro tamaño frecuente es el de alrededor de 64 por 44. Pueden emplearse otros tamaños, pero los diseñadores tienen que pensar en la gente que ha de pegar los carteles. Antes hablamos del acierto del PSOE, en la campaña del 77 con sus diseños naif. Algunos de esos carteles tenía un tamaño desmesurado, que indudablemente tuvo que suponer dificultades suplementarias para los colocadores.

El tipo y la calidad del papel tiene una importancia decisiva para facilitar o dificultar la colocación. Nuestro consejo es que a la hora de decidir el papel *el staff central*, la agencia de publicidad o el *equipo de publicidad* de la campaña pida su opinión a un militante veterano en pegar carteles o a un profesional de pegar carteles. Y que la tenga muy en cuenta.

También aconsejamos, si es posible, diversificar tiradas del mismo diseño cambiando la calidad del papel: una tirada más amplia para pegar y otra para vender o repartir como póster.

Si este número extra de I. P./Mark fuera un manual detallado, ahora habríamos de dedicar unas páginas a publicar dibujos de brochas y rodillos y a dar recetas de preparación de colas con ingredientes para recipientes de diversos tamaños. No tenemos espacio suficiente para eso y nos limitamos a aconsejar que se pida asesoramiento (y que la *dirección de la campaña* edite y distribuya unas hojas de instrucciones muy concretas y detalladas) a los veteranos en pegar carteles.

2.2.3 Colocadores y sus clases

Daremos unas rápidas pinceladas sobre las clases de colocadores. Digamos antes de nuevo que *los colocadores son el cartel. El mejor cartel es una mierda si no se pega*. Distingamos, pues, entre colocadores:

Profesionales. Tanto si son asalariados como si son militantes veteranos en la pegada (ojo, veteranos en la tarea, ya que en la España de 1979 los veteranos en pegar son precisamente las Juventudes de cada partido). Son gente que sabe pegar carteles, y que, cosa aún más importante, sabe dónde y cómo pegarlos para que sean eficaces. Son inestimables. Y deben ser mimados y atendidos con cuidado por los responsables de la campaña. No hay dinero más caro que el que se pretende ahorrar pagando mal a los profesionales de la pegada de carteles. Y no hay displicencia u ofensa más cara que la que una dirección de Partido infrinja a sus militantes pegadores de carteles.

Neófitos. Son los simpatizantes que se apuntan a colaborar en la Campaña Electoral. Los "cuadros" y los "notables" del partido que se quieren marcar un tanto "haciendo de base por una noche". Los afiliados recientes que quieren hacer méritos, los estudiantes o los necesitados que se apuntan a una

Sí, queremos añadir un consejo elemental, pero muy rentable. Uno de los "deportes" típicos de la Campaña Electoral consiste en tapar los carteles de los adversarios. Seguido sólo muy poco a la zaga por la desmedida afición de los españolitos en edad escolar (y de los de edad más proveecta, pero iracundos de suyo) por arrancar trozos de carteles. Hay virtuosos que con agilidad, hija de la práctica, arrancan de un solo golpe seco la mitad o las dos terceras partes de un cartel. Ante ese hecho se pueden hacer dos cosas: a) rezar a Santa Rita para que se acelere un millón de veces el proceso de difusión de la cultura cívica en España; b) prevenirse colocando los carteles fuera del alcance de los deportistas del tapado o del arranque. Para seguir el segundo camino hay un sencillo, pero efficacísimo truco: proveer a los equipos de pegadores de carteles de escaleras de mano portátiles y ligeras que les permitan *subir* los carteles. A falta de escaleras de mano, nosotros hemos visto cumplir esa función a los siguientes sucedáneos: sillas de tijera, palos atados a las brochas, y las espaldas de algún militante entusiasta y fortachón.

Cuestión muy importante: el *parque* de material de los pegadores. Es preciso que cada organización local designe un responsable del material que controle cuidadosamente la distribución y recogida de brochas, cubos, rodillos, escaleras, etc. Hay que aceptar un porcentaje de pérdidas, pero es una partida "tonta" que puede hacerse ruinoso no sólo económicamente, sino por la disminución de la capacidad de pegada no ya por falta de personal sino por el inri de no tener brochas.

* * *

agencia para ganar una pasta. *Todos ellos son una peste mientras siguen siendo neófitos*. Pegan mal los carteles, se cansan, tardan mucho tiempo, escogen los peores sitios, etcétera. No hay más remedio que pasarlos por un cursillo rápido de FORMACION PROFESIONAL ACELERADA DE PEGADORES DE CARTELES. Y encuadrarlos en equipos veteranos. Y controlarlos.

Pasionales. Son los forofos. Los que se empeñan en pegar carteles sobre los de los adversarios, encima de las señales de tráfico, por fuera de los escaparates de las tiendas, etc. Deben ser rígidamente controlados, corregidos y, en su caso, expulsados de los equipos.

Militantes, interesados, indiferentes. Son tres grados distintos. El ideal sería contar con que todos fueran militantes y respetaran por ello las instrucciones, tiempos y cantidades. Pero en una Campaña Electoral hacen falta todos. La buena mano izquierda de los responsables de equipos debe ir haciéndoles recorrer la escala.

Mercenarios. Su trabajo debe ser rigurosísimamente controlado. Los carteles valen una pasta gansa. Es suicida confiarla alegremente a la buena voluntad de los pegadores mercenarios. Se conocen di-

vertidas anécdotas de Partidos de izquierda que han financiado parte de sus campañas con el sueldo cobrado por sus militantes por pegar carteles de Partidos de derecha. Paraphraseando a un ilustre teórico de la política, decimos: "el pegador mercenario de carteles es el lobo para el director de campaña de Partido sin militantes". La madre del cordero es que, si uno tuviera gente suficiente para controlar sobre el terreno a los mercenarios, casi no los necesitaría. La única solución es establecer rígidas especificaciones para el trabajo, una inspección in situ por muestreo aleatorio al día siguiente. Y no pagar hasta después de la inspección, haciéndolo según los resultados.

Infiltrados. Pueden hacer una doble labor: la de sa-

botaje en el trabajo y la de espionaje. La primera es difícil. Mucho más grave es la segunda. Una noche de pegar carteles da tiempo para hablar de lo divino y lo humano. Los que posean información reservada sobre la campaña deben estar sobre aviso de su vulnerabilidad en esos momentos. El *departamento de seguridad* tomará las medidas.

Y ya que hemos mencionado al *departamento de seguridad* subrayemos la importancia de los problemas de seguridad en el pegado de carteles. El *departamento de seguridad* debe difundir instrucciones sobre tamaño de los equipos, cobertura de seguridad, etc. Y actuar. Es importante que la *Aseoría Jurídica* tenga un abogado de retén las noches de pegada por lo que pudiera suceder.

* * *

2.2.4 La flexibilidad en la cuantía y en la colocación.

Una de las mayores ventajas del cartel como instrumento de campaña es la flexibilidad de su uso. Las modificaciones de la cuantía de los carteles y de la estrategia y la táctica de su colocación son uno de los medios con que cuenta la *dirección de la campaña* para adecuarse a las circunstancias cambiantes de la Campaña Electoral, para responder a acciones del adversario y para potenciar las propias. Normalmente la cuantía de los carteles y las decisiones sobre colocación deben, desde el principio, estar sujetas al método de correcciones y aproximaciones sucesivas y metódicas. Para que ese

método funcione es indispensable contar con un control casi exhaustivo de la colocación y de sus efectos. Y que los informes correspondientes recorran con fluidez y rapidez toda la escala organizativa para llegar a la dirección con tiempo suficiente para que tome decisiones eficaces y operativas. Un esquema tal de uso de los carteles exige un cuidadoso plan de stocks. Y pactos específicos con las imprentas para poder hacer fulminantemente tiradas suplementarias. Es un caso paradigmático de cómo la buena organización ahorra dinero.

* * *

2.2.5 Flexibilidad temática.

Estamos hablando constantemente de "el" cartel. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en una Campaña Electoral pueden emplearse no sólo varios carteles, sino incluso varias series compuestas cada una por dos o más carteles distintos. Se consigue así una flexibilidad temática prevista en el plan de campaña.

La decisión sobre el grado en que esa flexibilidad va a emplearse es una muy delicada decisión de la *dirección de la campaña*. Hay razones (el efecto repetición) que abonan la conveniencia de pivotar la campaña sobre sólo uno o dos carteles. Naturalmente contrarrestadas por las razones que abogan por la conveniencia de diversificar los estímulos para vehicular diferentes ofertas a segmentos diferentes del electorado (rural-urbano, edad, socio-profesional, nacionalidades, etc.).

No es posible dar reglas generales. La dirección deberá sopesar una compleja serie de factores con valores diferentes según las circunstancias. Nuestra capacidad económica, las facilidades técnicas de tirada de que dispongamos, los stocks de papel, el grado de implantación y eficacia de nuestro equipo de colaboradores, la acción de los adversarios, etc., son unos pocos de los que deberán considerarse. No debe olvidarse, además, que sobre la flexibili-

dad temática prevista en el plan inicial de campaña, el cartel es un instrumento precioso para la flexibilidad imprevista. Si a mitad de campaña, por las razones que sean, es preciso hacer una inflexión en nuestros temas o en el tono de la campaña, el cartel es un arma específica. Un nuevo cartel masivamente colocado puede ayudarnos a cambiar el rumbo de nuestra imagen ante el electorado. Es claro que el poder hacerlo así depende de nuestra capacidad logística de toda índole.

Finalmente debemos referirnos al *último golpe*, es un cartel (o una serie de carteles) a colocar la última noche de la campaña. Hay una doble razón para hacerlo. En primer lugar, *la necesidad de ser los que digamos la última palabra*. En segundo lugar, *la conveniencia de usar la última noche de la campaña como ensayo general con todo* para el día de la elección. El día de la elección, como luego veremos en otro tema, supone muy concretas exigencias logísticas de personal y de medios de transporte. Al usar todas nuestras fuerzas en la última noche de la campaña para pegar nuestro último cartel, tenemos la oportunidad de ensayar y controlar nuestra eficacia en la difícil labor de cubrir cerca de medio centenar de miles de colegios electorales. El objetivo de ese "último golpe" debe ser precisamente

pegar el último cartel en los alrededores y accesos de los casi cincuenta mil colegios electorales. El control de nuestra capacidad de movilización y lle-

gada a todos los colegios esa última noche es una preciosa información para pulir y subsanar defectos que podrían ser mortales el día de la elección.



2.3 Murales y pasquines. Sus diferencias con los carteles. Ventajas y desventajas.

Un mural o un pasquín son, básicamente, carteles de tamaño diferente. A veces conviene que sólo se diferencien del cartel en eso, en el tamaño, manteniendo el diseño y los colores. A veces será útil y necesario variarlos. Lo que sucede es que su uso es diferente. El pasquín es el pequeño cartel que tiene la enorme ventaja de su mayor facilidad de colocación. Mayor facilidad de colocación no sólo para los pegadores de carteles (lo cual no es ni mucho menos despreciable cuando la rapidez es lo que cuenta), sino también para conseguir que nos dejen colocarle. El comerciante simpatizante que no estaría dispuesto a dejarnos colocar (por dentro) un cartel grande en su escaparate es posible que nos deje poner un pasquín (entre paréntesis, es útil pedirle

primero que nos deje colocar el cartel para que le sea más difícil negarse *otra vez* a que pongamos el pasquín). Un cartel no puede pegarse (por dentro) en la ventanillas del coche de un militante. Pero sí un pasquín. Un cartel puede no caber en un tablón de anuncios. Pero un pasquín sí. En una farola o en un árbol es idiota pegar un cartel porque no se ve bien. Pero sí, un pasquín, etc.

El mural es el gran cartel. Su sitio "lógico" son las carteleras de publicidad exterior. Responde a técnicas publicitarias clásicas y por ello no vamos a extendernos aquí sobre él. Diremos únicamente que parece útil (y no se ha prodigado en España) hacer una tirada de esos carteles murales mayor de la necesaria para cubrir el plan de publicidad exterior clásico. Y emplear el excedente en fachadas de locales propios, en casas rurales de militantes o simpatizantes, como elemento de decoración de quita y pon en los locales (dentro y en la fachada) en los que se dan mitines, etc.

La única desventaja de pasquines y murales proviene de su ventaja. Flexibilizan la acción, pero exigen más complejidad en la planificación, en la difusión de instrucciones de uso y en el control de la ejecución.



3 Los anuncios.

3.1 Las ventajas de los anuncios en prensa y revistas. Inconvenientes.

3.1.1 La tirada como ventaja y como inconveniente.

La gran ventaja del anuncio pagado en prensa o revistas es la tirada de éstos. Un anuncio es un impreso de campaña electoral del que no tenemos que preocuparnos ni por los plazos de entrega de la imprenta ni por el arduo problema de la distribución. Lo que se nos cobra por la inserción es la seguridad de la tirada de un número de ejemplares conocido en fecha fija y la garantía de su distribución *en esa fecha* a un segmento de la población que se cuenta por docenas de millares. En definitiva, el periódico o la revista nos proporciona lo que es más difícil de conseguir en una Campaña Electoral: el cauce de comunicación directo y seguro a un número amplio de electores en momento a escoger y con conocimiento de su cuantía y de su compo-

ción. Bien es verdad, que para que esto último sea cierto, es preciso escoger diarios y revistas que tengan estudios de mercado y audiencia recientes, metodológicamente fiables y técnicamente suficientes, y que estén dispuestos a dejarnos comprobar estos extremos. Por desgracia son pocos los diarios y revistas españoles que cumplen este requisito. El, o la, que lo cumple es un medio precioso para la Campaña Electoral, porque permite a su dirección conocer la composición de los destinatarios de su mensaje y lógicamente adecuar éste a esa composición.

El papel de una buena agencia de publicidad como colaboradora de la dirección de la Campaña Electoral y la correlativa exigencia de que en el *equipo de publicidad* de la campaña figuren militantes con alto nivel de profesionalidad se hacen así evidentemente notorios. Si este número de I.P./Mark fuera el texto de partida para un semestre de un seminario universitario de Sociología del Conocimiento nosotros incluiríamos ahora una serie de páginas transcribiendo, de un lado, la información que sobre estratificación de audiencias de diversos perí-

dicos y revistas importantes posee una buena agencia más las tarifas publicitarias y, de otro, los programas electorales de diversos partidos proponiendo a nuestros alumnos como tema de tesina la distribución de una cantidad X de dinero en anuncios en los diversos medios que garantice la mejor y mayor penetración del mensaje de cada Partido sobre sus públicos-objetivo.

No es ése el objeto de este número, pero valga la explicación para indicar la complejidad del estudio previo necesario para tomar la decisión del plan de anuncios de una campaña. Los publicitarios es posible que sonrían ante este párrafo, que sólo expresa el modo de acción elemental en cualquier campaña publicitaria racionalmente llevada, pero si tienen la desgracia de ser contratados por alguno de los asnos solemnes que poseen poder decisorio en los partidos puede que conviertan su sonrisa en mueca.

Añadamos que el diseño de elección de medios para la publicación de una Campaña Electoral plan-

tea algunos complejos problemas suplementarios que serían, a su vez, objeto de análisis mucho más extenso y monográfico de lo que ahora podemos hacer.

La tirada de los diarios y revistas, que hemos citado como ventaja de los anuncios en la Campaña Electoral, se convierte en desventaja cuando se trata de España en 1979. Es tristemente notoria la ridiculez de las tiradas de la prensa y revistas españolas. Ridiculez bochornosa para la "décima (¿o es la novena?) potencia industrial del mundo". Tan corta es esa tirada que aunque insertáramos un anuncio en todos los diarios españoles difícilmente *tocaríamos* a la cuarta parte del electorado español. Y decir la cuarta parte es ser muy generoso con la ratio tirada/audiencia. Lo cual indica clarísimamente que aun con todas sus ventajas los anuncios pagados en prensa sólo pueden ser *un instrumento auxiliar* de la Campaña Electoral, pero que es suicida basarla en ellos.

* * *

3.1.2 La carga de veracidad del "papel impreso" periódico.

Lo que "sale en los papeles", lo que publica un periódico o una revista tiene un efecto mágico para amplias capas de la población. Es la extensión de aquel aforismo que venía a afirmar que un hecho no era realmente un hecho hasta que lo publicaba el "Times". Ese efecto se extiende también a los anuncios, sobre todo si no parecen anuncios. Porque es elevadísimo el número de lectores que no han aprendido a distinguir la publicidad redaccional y que incluso no saben que "Remitido" en letras pequeñitas al final de un texto quiere decir, que eso es un anuncio. Precisamente por eso a pocas fe-

chas del comienzo de la Campaña Electoral "El País" ha advertido, que identificará claramente con rótulos notorios de "publicidad" los anuncios políticos. Y que no los incluirá en las páginas de opinión, política o regiones.

Todo eso supone una ventaja para el empleo de los anuncios en la Campaña Electoral. Pero aquí y ahora, esa ventaja parece bastante reducida por el clima general de desconfianza y desencanto respecto de la prensa y revistas, que se concreta en la baja casi general de las tiradas y en la continua desaparición de títulos.

* * *

3.1.3 La rapidez en la respuesta, ventaja del anuncio.

El uso del anuncio en prensa proporciona una ventaja importante: la de la rapidez en la respuesta. A veces, en el curso de una Campaña Electoral, es necesario responder rápidamente a un ataque del adversario, comunicar urgentemente un hecho al público, salir al paso casi instantáneamente de un malentendido. El anuncio en prensa permite contestar en veinticuatro horas con un nivel de eficacia previamente conocido en cuanto a la difusión. Naturalmente el uso del anuncio para eso debe limitarse a los casos en que necesitamos estar seguros de que se difunde íntegramente un texto y es dudoso que la prensa lo recoja así de un mero comu-

nicado o de una nota de prensa. Conviene reservar una parte del presupuesto publicitario para atender a estas necesidades.

Es preciso advertir que esa ventaja implica una desventaja, aunque perfectamente asumible. La rapidez en la respuesta supone asumir la desventaja de "la línea" frente al grabado. Un anuncio planificado con tiempo incluye su diseño técnico y la plasmación de ese diseño en un grabado. Pero ese proceso es relativamente lento. Y hay que asumir el riesgo de la composición del texto por el propio periódico.

3.2 Características del uso de los anuncios en la Campaña Electoral.

3.2.1 Funciones diferentes.

Cualquier publicitario sabe que en el amplio campo de la prensa impresa las modalidades del medio de que se trate influyen decisivamente en el tipo de anuncios que soporta mejor. Pero es increíble el número de dirigentes de Partidos políticos que no tienen ni idea de todo eso. Aquí no nos cabe más que recomendar a los publicitarios paciencia y derroche de capacidad didáctica. Y a los dirigentes políticos, un mínimo de humildad para aprender. Y apuntar algunos aspectos elementales clave.

Lo más conocido es la diferencia entre revistas gráficas y diarios. Pero hay dos hechos muy frecuentemente ignorados. Uno de ellos es la específica utilidad de la publicación de anuncios en revistas especializadas. Las tarifas suelen ser comparativamente bajas, y sin embargo es difícil encontrar un cauce mejor para *alcanzar* a los filatélicos, a los médicos, a los aeromodelistas, a los radioaficionados, etc., que sus respectivas revistas especializadas.

Otro hecho poco tenido en cuenta es la penetración específica de las revistas y diarios de ámbito comarcal y local. Son, por ejemplo, semanarios de pequeña tirada, pero fuertemente implantados en su propia área, con una clientela muy fiel, una gran parte de la cual no es cliente más que de ese concreto medio de comunicación social impreso. Sus tarifas son muy bajas. Vale la pena tener en cuenta esa realidad en la planificación de los anuncios de una Campaña Electoral. Lo necesario para ello es una información de los órganos comarcales y locales del Partido. Porque esos medios no suelen figurar en los informes de la Oficina de Justificación de Difusión.

Naturalmente la prensa del partido es una pieza importante en una campaña electoral. La circulación de la prensa del partido es un factor importante para soportar los mensajes de la campaña. En la España de 1979, la situación al respecto es abrumadoramente favorable a la derecha, propietaria de prácticamente todos los diarios. En la izquierda, sólo el PCE cuenta con un diario, de reciente y aún débil implantación. El resto de la izquierda cuenta, cuando lo hace, con semanarios de tiradas homeopáticas.



3.2.2 Texto y boceto.

Texto, boceto y arte final. El anuncio a publicar en una Campaña Electoral plantea el problema de garantizar en la confección del mismo, por un lado, que el texto y la concepción respondan a los criterios políticos de la dirección de la campaña (y, a través de ella, de la dirección del Partido político en cuestión) y, por otro, que el boceto y arte final respondan a los criterios técnicos y profesionales del equipo publicitario de la campaña y de la agencia de publicidad colaboradora. Es un problema de coordinación y colaboración que, si bien es fácil de resolver respecto de los anuncios planeados *antes* de empezar la campaña, es relativamente difícil respecto de los anuncios decididos *durante* la marcha de la campaña.

La técnica del anuncio seriado, consistente en la publicación sucesiva de varios anuncios ligados entre sí por su tema o por su confección, es una técnica eficaz, empleada con alguna frecuencia en campañas electorales. Tiene riesgos, pero pueden ser previstos. Si, por ejemplo, la serie de anuncios se monta sobre la base de ir comunicando el crecimiento de las adhesiones recibidas por el Partido

(en forma de firmas, por ejemplo) la prudente dosificación de la comunicación de los datos puede garantizar la marcha ascendente de los mismos.

Hay un anuncio típico de Campaña Electoral: el que comunica la celebración de un acto público. En su confección debe cuidarse resolver a la vez dos problemas: el de que se identifique con claridad la identidad del convocante (empleando el símbolo o logotipo de forma destacada) y el de evitar la monotonía y el cansancio de repetir mecánicamente el mismo diseño.

En la España de 1979 es imposible dejar de mencionar un problema importante: el del idioma de los anuncios. En los Países Catalanes, en Euzkadi y en Galicia está claro que debería emplearse respectivamente el catalán, el euskera y el gallego simultáneamente con el castellano. Pero el problema no se limita a esos tres idiomas. El caso del bable en Asturias y otros similares deberán ser resueltos por la *dirección de la campaña* teniendo muy en cuenta qué su decisión tiene repercusiones políticas y electorales.

4 La octavilla como instrumento versátil por antonomasia.

4.1 Las múltiples funciones y usos de la octavilla.

La octavilla es el comodín de la Campaña Electoral, la "chica para todo" de la campaña. La octavilla es

el instrumento polifacético y polivalente que se puede emplear para casi todo. Vamos a indicar algunos, no todos, de esos usos.

* * *

4.1.1 Apoyo de un cartel.

La octavilla puede usarse para apoyar un cartel, buscando el efecto repetición y reiteración del mensaje. Se trata de imprimir octavillas que sean la

reproducción del diseño de uno o varios de los carteles más usados en la campaña.

* * *

4.1.2 Apoyo de un anuncio.

Antes hemos advertido que la pequeñez de las tiradas de prensa en España limitan el alcance efectivo de los anuncios publicados en ella. Una forma frecuente de completar ese alcance, su-

pliendo las "zonas ciegas" de la audiencia potencial, es el empleo de octavillas que reproducen el anuncio.

* * *

4.1.3 Apoyo a la publicidad directa.

En la publicidad directa los instrumentos más usuales son cartas y otros textos escritos compactos. La impresión de "paliza" que la primera ojeada puede crear en el destinatario puede aliviarse ad-

juntando una octavilla ágil, colorista, impresionista, que indica, por lo menos, que el Partido remitente no tiene una única flecha en su carcaj: la de los textos de aspecto plumizo y amazotado.

* * *

4.1.4 Apoyo para la visita domiciliaria.

La octavilla puede ser una ayuda utilísima para la visita domiciliaria, unas veces como elemento recordatorio repartido *después* de haber entablado conversación. Otras veces como *instrumento probatorio* de que lo que uno está diciendo no es opi-

nión suya, sino la oficial del Partido, que la tiene impresa. Otras veces como excusa introductoria: se llama a la puerta ofreciendo la, o las, octavillas "como información del Partido X".

* * *

4.1.5 Para buzonear.

La octavilla es *el instrumento del buzoneado*. Tiene las dimensiones óptimas para facilitar la tarea de una rápida introducción en los buzones para recep-

ción del correo que es preceptivo existan en los edificios por pisos.

* * *

4.1.6 Como anuncio de un acto público.

Junto a la octavilla sofisticada, editada en color y reproduciendo un grabado cuidadosamente diseñado y corregido, debe figurar en la campaña electoral la *octavilla de batalla*. Es la octavilla de composición, de línea o reproducida en multicopista o

en fotocopidora, que se limita a dar los datos clave (lugar, fecha y hora, lista de oradores) de un acto público. Y que se emplea profusamente para anunciarlo.

* * *

4.1.7 Para divulgación de candidatos.

Hay un tipo de octavilla que sirve para presentar a los candidatos. Es la octavilla que (incluyendo, o no, una fotografía del candidato) contiene un extracto de su curriculum vitae. Es una octavilla de

uso múltiple, pero especialmente adecuada para enviar con la publicidad directa, para buzonear y para repartir en un acto público donde intervenga el candidato.

4.1.8 Panfleto para una caravana.

La octavilla es el arma clásica (junto con el altavoz) de la caravana electoral. Digamos que el uso del altavoz en la caravana sirve para *fixar la presa* (el elector) y la octavilla sirve para cobrarla. La octavi-

lla es el instrumento ideal para *sembrar* una concurrencia. Se puede lanzar desde los coches en marcha. O repartir a mano por los de la caravana en paradas deliberadas o fortuitas.

* * *

4.1.9 La octavilla como panfleto.

No sólo la caravana puede emplear la octavilla como panfleto. La octavilla es el medio clásico a sembrar por el aire (ya sea desde una avioneta o simplemente desde lo alto de un edificio, desde arriba de un estadio de fútbol, desde *el gallinero* de un cine o un teatro en el descanso, etc.).

Está claro que la relación de los usos de la octavilla aquí reseñados no es exhaustiva, sino indicativa. La imaginación de los agentes electorales encuentra siempre medios nuevos para su distribución.

* * *

4.2 Los problemas de la octavilla.

4.2.1 La calidad: papel, color, modo de impresión.

La calidad de la octavilla plantea siempre un difícil problema. No nos referimos a la de su texto ni a la de su diseño que, por definición, deben ser lo mejor que seamos capaces de hacer. Sino a la calidad del soporte: el tipo de papel, el uso o no del color, el modo de reproducción (impresión, fotocopia, multicopista, a mano). El problema se plantea por lo menos, por dos razones. En primer lugar, está el problema del coste: una octavilla es un instrumento a ser utilizado por millones y docenas de millones de ejemplares. Y una diferencia de únicamente céntimos en el coste tiene repercusiones importantes en el coste global.

Una octavilla es, de suyo, un instrumento perecedero. Gastar ostentosamente el dinero en un papel demasiado lujoso o en un sistema de impresión ostentosamente complicado y costoso puede incorporar al soporte un contra-mensaje, que a veces permanece en el subconsciente y a veces, se hace consciente: el de que somos un Partido derrochador. En la España de 1979, carcomida por el paro y la crisis económica, ese es un riesgo que difícilmente parece sensato correr. En cualquier caso, es un problema del que tanto el *equipo de publicidad* como la *dirección de la campaña* deben ser conscientes. Y asumir las consecuencias de la decisión que adopten.

En segundo lugar, está el problema de la imagen.

* * *

4.2.2 Tiradas y stocks.

Otro problema serio de las octavillas es la decisión sobre el volumen de su tirada. Una tirada voluminosa reduce los costes unitarios y facilita la constitución de stocks. Pero una octavilla puede ser rechazada o comprobarse que, por lo que sea, su uso nos hace vulnerables o crea conflictos. En circunstancias normales la solución sería utilizar un área del mercado como sujeto de test. Y sólo decidir el uso (y la tirada) masivo a la vista de la respuesta del

área test del mercado. Pero una Campaña Electoral *no* es una circunstancia normal. Y no hay tiempo para tomar esas precauciones. Sólo cabe extremar el pre-test en laboratorio.

Si una octavilla tiene éxito excepcional, sus stocks disminuyen velocísimamente. Debe estar previsto el mecanismo que garantice la rápida reedición en su caso.

* * *

4.2.3 Control de calidad y eficacia.

En definitiva, el auténtico control de calidad y eficacia de todo lo que se hace en una Campaña Electoral viene dado por los resultados del escrutinio. Pero es arriesgado esperar a ese definitivo control. El *equipo publicitario* de la campaña debe organizar

(antes de que ésta empiece) mecanismos y equipos que constituyen una red suficiente de control de calidad y eficacia de sus octavillas (y de todos los demás impresos).

IV. LOS MEDIOS AUDIO EN LA CAMPAÑA ELECTORAL: CARAVANA, RADIO Y CASSETTE.

Este último cuarto de siglo XX es la época de oro de los medios audiovisuales de comunicación. Es lógico que la importancia del uso de esos medios sea creciente en las campañas electorales.

Debemos explicar, aunque sea someramente, por qué en este número de I. P./Mark, no tratamos de los medios audiovisuales más conspicuos (televisión, cine) limitándonos a los medios audio. Es evidente la tremenda importancia que en una Campaña Electoral española en 1979 tiene la televisión y el cine (éste más bien en la medida en que es usado por la televisión). No hace falta amontonar aquí cifras de audiencia y penetración. Pero hay dos razones fundamentales para que nuestro equipo (en el que, no obstante, figuran dos expertos en televisión) haya decidido no hablar de ese tema en estas páginas.

La primera razón se centra en el hecho de la rígida regulación del uso electoral de la televisión y en el control que sobre ella ejerce el Partido en el poder.

En televisión se va a poder hacer lo que quiera dejar hacer el gobierno, y punto. Y así no tiene demasiado sentido engolosinar a nuestros lectores con lo que *se podría* hacer con y en la televisión en una Campaña Electoral, o lo que se hace en otros países.

La segunda razón es que deseamos que estas páginas sean lo más útiles posible para los hombres y mujeres concretos que a nivel local, comarcal y provincial tienen que apechugar con la compleja tarea de hacer una Campaña Electoral. Esos hombres y mujeres difícilmente van a tener que ver con el uso de la televisión. Y los equipos centrales de los Partidos que sí van a tener que ver con ella necesitan más amplia información que la que podríamos avanzarles en unas pocas páginas.

Vamos, por eso, a concentrarnos en los medios audio.



Quién es quién en marketing

("Retrato robot" de 600 profesionales")

Ahora ya se puede saber quién es quién en Marketing en España. La revista Marketing Actualidad acaba de editar un número muy especial —que tendrá continuación en años sucesivos— en el que aparecen con pelos y señales seiscientos profesionales de esta disciplina que prestan sus servicios en las empresas de nuestro país.

Es una primera aproximación, pero importante por lo que tiene de aportación al conocimiento profesional y humano entre las personas de este colectivo.

Cada una de las fichas contiene, junto a la foto, una serie de datos personales y profesionales como nombre, edad, estado civil, dirección y teléfonos particulares, curriculum académico, experiencia profesional (cargos anteriores y actual) y dirección y teléfono de la empresa en la que presta sus servicios, completando estos aspectos un detalle importante desde el punto de vista humano como es el de los hobbies o aficiones de cada cual.

El objetivo de estos volúmenes es facilitar la relación entre y con los profesionales que forman el colectivo, y cuyas actividades engloban desde la gerencia o dirección comercial a la enseñanza, pasando por la dirección de ventas, etc. Sin duda Ud. le encontrará otras muchas aplicaciones.

La presentación por orden alfabético de personas, y en una segunda parte también por orden alfabético de las empresas donde desarrollan su actividad permite un manejo fácil y a la vez polivalente de la información.

154 páginas. Precio del ejemplar, 1.000 ptas.

Pedidos a:
MARKETING ACTUALIDAD, Calle Cercedilla, 3. Madrid-15.
Tfnos.: 448 58 07/448 80 68. C/Provenza, 260. Barcelona-8.
Tfnos.: 215 40 04/216 05 93.

1. La caravana como instrumento móvil fundamental.

En realidad es un poco forzado incluir a la caravana en un capítulo dedicado a los medios audio. Es cierto, que el empleo de altavoces y megáfonos es signo distintivo de la caravana electoral clásica.

Pero no lo es menos que la caravana emplea otros medios (la siembra de octavillas y panfletos, la mera exhibición de su presencia, la decoración visualmente captable de los coches con banderas y carteles, etc.).

De todas formas, los problemas de clasificación no son tan importantes. Y además nosotros creemos (respetando otras opiniones) que lo fundamental de la caravana es que es un medio de llevar nuestra voz allí donde de otra forma nos sería difícil hacerla oír. Y que eso la configura como un medio audio.

La expresión *modo de llevar* nos pone en la pista de otra característica quizá aún más importante de la caravana: la de que es el instrumento móvil fundamental en la campaña.

1.1 La analogía de la caravana con las columnas blindadas de la guerra relámpago.

La Wehrmacht asombró al mundo al comienzo de la Segunda Guerra Mundial con la eficacia fulminante de la acción enérgica, osada y audaz de sus columnas blindadas que hicieron posible la "guerra relámpago" que en pocos meses puso de rodillas a media Europa. Paradójicamente, sus mejores alumnos han resultado ser los que fueran víctimas predilectas del régimen que empleaba a la Wehrmacht como maza: los israelíes, cuyo manejo hábil y audaz de las columnas blindadas les ha brindado éxitos resonantes. La mejor analogía del papel que la caravana juega en una Campaña Electoral, es la que la une con el recuerdo de las columnas blindadas de la "guerra relámpago". Como ellas, basa su eficacia en su movilidad; como ellas, está obsesionada por la penetración, como ellas, puede actuar en terreno hostil y sin apoyo de a pie, como ellas, constituye el instrumento de ataque.

Una caravana electoral consiste en uno o más vehículos automotores con, al menos, un altavoz o un megáfono, que se emplea para recorrer calles y caminos haciendo propaganda oral y distribuyendo o lanzando propaganda escrita.

Su ventaja fundamental estriba en su movilidad y en su capacidad de penetración. Se trata, en definitiva, de multiplicar la capacidad de presencia de los militantes y simpatizantes que actúan como agentes electorales. La dotación mínima de una mínima caravana (dos personas en un coche) puede en una sola jornada hacer que la voz del Partido esté presente entre docenas de miles de personas.

Pero, aunque una caravana pueda estar compuesta por un único vehículo (lo cual es una incorrección semántica, aunque sea verdad operativamente), lo normal es que la caravana electoral esté compuesta por varios vehículos. Y hay un tipo de caravana que exige estar compuesta por cuantos más vehículos mejor: la que se emplea como demostración de fuerza del Partido. Es obvio que cuantos más vehículos la compongan más fuerza se demuestra. La realidad española reciente conoce varios ejemplos de caravanas de este tipo. Por ejemplo, la que organizó por las calles de Madrid el Partido Comunista en la primavera de 1977 para expresar su júbilo por la legalización del Partido. Por ejemplo, la que organizaron las fuerzas de la extrema derecha alrededor del 20 de noviembre de 1978. Casi inevitablemente, la caravana demostración de fuerza se emplea como elemento de provocación en campo contrario. Las caravanas de la izquierda por los barrios burgueses y las caravanas de la derecha por los suburbios proletarios son, a la vez demostraciones de fuerza y provocaciones en campo contrario. *Demostraciones físicas* de que el adversario no es el dueño absoluto de su área.

La caravana es un instrumento tanto más útil cuanto más concentradas geográficamente están las propias fuerzas, los propios partidarios. Por eso, aun siendo una técnica común a la izquierda y a la derecha, es más frecuentemente empleada por la izquierda que suele tener sus partidarios y sus bastiones concentrados estáticamente en las grandes aglomeraciones metropolitanas. Nosotros hemos presenciado como espectadores el profundo impacto que una caravana comunista provocaba en los habitantes de una pequeña villa noroesteña en la Campaña Electoral de 1977. La presencia *impune*, tolerada por la Guardia Civil, de aquellos tres coches con altavoz y banderas rojas, con la música de la Internacional a toda pastilla, hizo más para convencer a los lugareños de que las cosas habían cambiado, que todos los discursos de Suárez por televisión.

Hay además un interesantísimo efecto que sólo puede conseguir la caravana. Le llamaremos efecto "Queipo", en recuerdo de la estratagema de ese hombre al hacer desfilar en Sevilla varias veces, en

1.1.1 Movilidad y penetración.

carrusel, sus escasas fuerzas para dar impresión de más potencia. Un partido político que cuente con un número escaso de militantes en una localidad (digamos 50 en una localidad de 20.000 habitantes) no puede encontrar un medio mejor de dar una imagen de potencia muy superior a la que posee

que el de usar a sus 50 militantes en dos o tres caravanas que recorran la localidad. La forma de disimular que se trata siempre de los mismos coches es sencilla: hay que cubrir la carrocería de los coches con carteles del Partido y, de vez en cuando, cambiar los carteles.



1.1.2 La planificación necesaria.

El uso de las caravanas exige una cuidadosa planificación. De entrada, es preciso (aunque se trate de la propia ciudad) acopiar la oportuna cartografía: mapas y planos. Y estudiar previamente los itinerarios en función tanto de la cantidad de público posible a diversas horas como de razones políticas que aconsejan penetrar en determinados barrios. El itinerario debe ser conocido por todos los vehículos. Es conveniente también tener predeterminados varios puntos de apoyo, como mínimo, para que sirvan de control del transcurso normal de la caravana. Si se dispone de efectivos para realizar en esos puntos de apoyo manifestaciones "espontáneas"

de transeuntes que apoyen a la caravana. Ojo, porque lógicamente es también posible organizar manifestaciones "espontáneas" que jueguen a la contra.

Por supuesto, hay varios tipos de caravanas. Diferenciales por el tipo de vehículo (coches, tractores, camiones, motocicletas, bicicletas) y por la finalidad inmediata (acción de propaganda, anuncio de un acto público, acompañamiento de un candidato a una localidad, concentración en un estadio, etc.) La diferencia más importante proviene del número de vehículos.



1.2 Características del uso de la caravana.

1.2.1 La composición variable de la caravana.

Ya hemos dicho antes que el mínimo de una caravana está compuesto por un vehículo, un altavoz o un megáfono y dos personas (el chófer y el que maneja el altavoz o megáfono y lanza las octavillas). Es altamente conveniente que los dos sean intercambiables, es decir, que los dos sepan conducir y estén entrenados para usar el altavoz o el megáfono. Tanto si la caravana es de un solo vehículo como si la componen centenares, es vital la coordinación con la sede de la dirección de la campaña, la cual

debe recibir a intervalos periódicos información de la marcha de la acción. La *Asesoría Jurídica* debe tener un abogado de retén para atender las posibles incidencias que surjan en el uso de la caravana.

Si la caravana es numerosa debe ir organizada de forma que su responsable conozca su composición y mantenga un control constante de la integridad de la misma. Ese responsable debe ser auxiliado por responsables de grupo (no más de cuatro vehículos por grupo) y debe disponer de al menos dos motocicletas tripuladas, que le permitan la vigilancia y coordinación necesarias. El ideal es el enlace por radioteléfono, pero evidentemente es un ideal en España de 1979 para casi todos los Partidos.



1.2.2 Megafonía.

Altavoces y megafonos son el arma básica de la caravana. Cuando se llevan varios coches con megafonía en una caravana, debe estudiarse su colocación para evitar que se *tapen* unos a otros.

La caravana debe emplear tres tipos de estímulos auditivos: cuñas, música y micrófono libre. (Incluso un megáfono puede difundir música si se lleva un magnetofón y pilas suficientes).

Las cuñas son trozos de texto (con o sin música) previamente grabados en cassette. Normalmente provienen de los organismos electorales de mayor nivel: *equipo de publicidad* de la campaña a nivel estatal, nacional o regional. Pero también pueden y deben haber sido grabadas ad hoc para esa caravana concreta (por ejemplo, para anunciar un acto público o para repetir un comunicado). Conviene con-

tar con el previo asesoramiento jurídico porque la normativa aplicable es confusa y en algunos casos será preciso llevar fotocopias del permiso *ad hoc* de la Junta Electoral.

Las músicas forman parte intrínseca de lo emitido por una caravana. Lógicamente, estarán centradas en los propios himnos y en el cancionero propio del Partido (o que este se ha apropiado). Ojo, también aquí, con el necesario asesoramiento jurídico. En algunos casos será preciso también proveerse de permisos y llevar fotocopias en la caravana.

Cuñas y música son los entreactos. El fuerte de la caravana es el uso del micrófono libre. Es imprescindible que los que van a hablar por el megáfono o el altavoz hayan recibido instrucciones muy concretas y detalladas. Salvo que el que habla posea un

entrenamiento suficiente, es aconsejable limitarse a repetir sucesivamente textos escritos. No hay miedo a cansar a los oyentes. Es poco probable que alguien se tropiece más de dos veces con la cara-

vana. Insistimos en la necesidad de la cuidadosa coordinación y control del empleo del micrófono. Es incalculable el daño que puede hacer un "patoso" con un altavoz.

* * *

1.2.3 Decoración.

Los vehículos de la caravana deben ir cubiertos de decoración *ad hoc*. Solo así duplicarán el efecto de demostración auditivo de los altavoces con el visual del soporte físico de la propia caravana.

los carteles y los símbolos del Partido a emplear en la decoración de los coches. Hacen falta cantidades industriales de cinta adhesiva potente para colocar los carteles. La decoración debe ser de "quita y pon". Y debe recuperarse para usos sucesivos. Ello implica un control del material antes y después de realizado el recorrido.

La decoración debe ser planificada de forma que se acarreen al punto de concentración las banderas,

* * *

1.2.4 Impresos.

La caravana se emplea también como medio de distribución de impresos. Básicamente octavillas y folletos distribuidos, tanto en mano (bajándose de los coches miembros de la caravana y repartiéndolos a los transeúntes y espectadores) como "sembrados a voleo".

el jefe de la caravana el que transporte en su vehículo (o en otro a su orden) el stok y realice dos o tres repartos a intervalos establecidos.

El reparto o lanzamiento de impresos debe estar planificado de forma que el stock transportado por la caravana no se agote a mitad del recorrido. La mejor forma de controlar el cumplimiento de esa planificación, cuando hay varios coches, es que sea

Otro tipo de impresos que es conveniente llevar en la caravana son las papeletas de voto con sobres para entregar a quien las solicite. Y carteles tipo póster para atender peticiones. Y pegatinas. Pegatinas en cantidad para repartir a los chavales con la rígida norma de dar sólo una a cada peticionario (modo de hacer a la vez escasa y presente —y por tanto codiciada— la pegatina).

* * *

1.2.5 Seguridad.

Ya hemos hablado antes de la necesidad de puntos de apoyo, de coordinación con la sede y del abogado de retén. Todas éstas son normas de seguridad para la caravana. Pero tiene que haber otras planificadas por el *departamento de seguridad* de la campaña y comunicadas a todos los componentes de la caravana antes de iniciar la marcha.

Debe recordarse siempre que una caravana es un instrumento muy potente de acción electoral, pero extremadamente vulnerable. La seguridad debe ser una manía del jefe de caravana y sólo puede conseguirla extremando la coordinación con la sede y el control del desarrollo del itinerario.

* * *

2. La radio. Su papel crecientemente importante en la Campaña Electoral.

2.1 La resurrección de la radio como medio.

La aparición de la televisión pareció suponer la muerte de la radio. Sin embargo, han sido precisamente los países en los que primero se desarrolló la televisión aquellos que en los últimos años han presenciado un florecimiento extraordinario de la

radio como medio de comunicación social. Parece como si la radio hubiera ido encontrando de nuevo su sitio peculiar en el abanico de cauces de comunicación.

Ese fenómeno tiene, como veremos, especiales connotaciones en la España de 1979. Digamos ahora sólo que uno de los más gruesos errores que pueden cometerse al realizar una Campaña Electoral es desdeñar o descuidar el uso de la radio. Error cometido abundantemente, aunque no universalmente, en la campaña de 1977.

2.1.1 La baratura comparativa de la radio.

Los espacios publicitarios en radio son mucho más baratos que los de la televisión. Tal vez ese hecho, más aún que la evidencia de la potencia masiva de alcance de audiencia de la televisión, empujan a minusvalorar a la radio. Y, sin embargo, la radio reúne características que aumentan notabilísimamente su baratura comparativa.

La radio tiene menor audiencia que la televisión, cierto. Pero bastante más que la prensa impresa. Y éste es un hecho a menudo desconocido, o no tenido en cuenta. Sucede además que la radio es hoy el medio popular por antonomasia. Con una capacidad de penetración muy específica y muy peculiar:

la que le confiere el hecho de que hay millones de españoles que escuchan la radio *mientras trabajan*. Amas de casa, muchas categorías de trabajadores y trabajadoras manuales, la casi totalidad de taxistas y chóferes profesionales de toda índole, etc., escuchan la radio mientras trabajan.

La radio tiene además hoy una alta capacidad de penetración en un segmento de la población que en gran medida "pasa" de televisión: los jóvenes de las grandes aglomeraciones urbanas. Recuérdese que en estas elecciones próximas votan los mayores de 18 años.



2.1.2 La recuperada libertad de expresión.

Probablemente sea la radio una de las parcelas de comunicación social, donde más se note la desaparición del franquismo. La eliminación de la rígida censura previa que la amordazaba y la libertad para emitir informativos propios han modificado profundamente el tono y la eficacia de la radio en España. De golpe, al caer esas mordazas, este medio ha recuperado algunas de las que son sus mejores armas: la inmediatez, la rapidez, el directo. Y así, es impresionante la subida en flecha de la audiencia de los informativos radiofónicos de medianoche. Contrastando con la pétreo supervivencia de métodos desinformativos en la televisión, los programas

informativos radiofónicos han ganado velozmente una viveza y una credibilidad inimaginables hace no ya años, sino sólo un puñado de meses.

Esa nueva concepción de la información en la radio se refleja en dos aspectos vitales para una Campaña Electoral: dedica a cada tema espacios más amplios que los esmirriados filetes de segundos de la televisión y permite una facilidad de expresión espontánea que es inimaginable en la "caja tonta". Un *Gabinete de Prensa* de Campaña Electoral y su equipo de Relaciones Públicas tienen, pues, que dedicar especialísima atención a la radio en la España de hoy.



2.1.3 Para el precalentamiento y la explotación del éxito.

La radio es un auxiliar excelente para el Equipo de Actos Públicos de la Campaña Electoral. Puede y debe emplearse sistemáticamente, tanto en espacios pagados como en espacios conseguidos por la creación de noticias, para el precalentamiento de público potencial y de los oradores. Y para la explotación del éxito si se consigue.

Lograr, por ejemplo, que una emisora incluya en sus informativos parte de la grabación de un mitin de éxito, con los fragmentos más brillantes de los discursos y las ovaciones más cerradas, es una forma excelente de multiplicar el éxito obtenido.



2.2 Características del uso de la radio en la Campaña Electoral.

2.2.1 Las cuñas.

Dimos antes una rápida definición de las cuñas. Queremos insistir ahora, al hablar de su uso en la radio, en la necesidad de una meticolosa elaboración. La minusvaloración de la radio como medio, que ya hemos apuntado, puede estar en la raíz del descuido con que se elaboraron, a nuestro juicio, las cuñas publicitarias de los Partidos en la campaña de 1977.

En nuestra opinión, el efecto de repetición, que indudablemente debe perseguirse, no ha de lograrse por la mecánica repetición de las mismas cuñas veces y más veces. Sino por la continuidad y solapamiento de los mensajes logrados gracias a un concienzudo estudio y a una profesionalizada elaboración de un amplio repertorio de cuñas. A nuestro juicio, la increíble estupidez y torpeza de la publicidad del Referéndum de la Constitución ha producido un efecto "boomerang", efecto que acecha a cualquier cuña de la campaña como no se tenga mucho cuidado.

El *Equipo de Publicidad* de la campaña debe tener muy en cuenta, las necesidades específicas de ejemplares de las grabaciones, no sólo para la cober-

tura habitual del plan de emisión, sino para otros múltiples usos de la campaña. Debe cuidar la distribución de stocks de esas grabaciones en todo el territorio, para utilizarlas en el precalentamiento de los mítines, en los coches de las caravanas, etc. Y debe tener muy en cuenta, que la flexibilidad que

las cuñas le proporcionan es una baza específica a usar cuando, a mitad de campaña, se vea obligado a cambiar el tono o el énfasis de la misma. Conveniría que hiciera un esfuerzo extra para controlar no sólo la emisión de sus cuñas, sino las reacciones diferenciadas.



2.2.2 Re-transmisiones.

Dijimos ya al hablar de los actos públicos que la razón de ser de muchos de ellos no es propiamente la de celebrarlos, sino la de que se retransmitan, alcanzando así con su efecto un número potencial de electores que compensen del esfuerzo realizado mucho más que el porcentualmente insignificante número de asistentes en persona. Aunque puede lograrse la retransmisión en diferido de fragmentos de actos públicos por televisión, hablar de retransmisión de actos públicos es, en la práctica, hablar de radio. Y hay una retransmisión que es especialmente interesante: la del acto público en directo. Por supuesto que eso supone riesgos. Si el mitin sale mal, estaremos amplificando increíblemente el fracaso. Pero, si el mitin sale bien, el impacto en los radioyentes puede ser tan intenso como el de los asistentes y, en algunos aspectos, superior. La decisión de correr el riesgo corresponde a la *dirección de la campaña*, previa recomendación del *Equipo de Actos Públicos*, que la hará en función de sus previsiones fundadas acerca del desarrollo del mitin.

Si se decide acometer la retransmisión en directo (ya sea pagando el espacio como publicidad, ya sea

gratis, porque a la emisora le interesa), hay una amplia gama de precauciones a tomar, aparte de los aspectos técnicos (enganches, micrófonos, sonido ambiental, músicas, etc.). Además de extremar la vigilancia de todo tipo, es imprescindible preparar meticulosamente el antes y el después. Un mitin no empieza casi nunca a la hora fijada. Es necesario por ello tener previstas una serie de entrevistas con los oradores, con los candidatos, con militantes del Partido, que llenen los minutos muertos al comienzo de los discursos. Debe prepararse material informativo sobre el Partido, el programa electoral de la campaña, la biografía de los candidatos, la marcha de la campaña, etc., que facilite el trabajo de los periodistas radiofónicos.

Si el espacio lo hemos contratado, debe tenerse en la emisora un retén de oradores que pueda ocupar el tiempo si, por cualquier circunstancia, fallara la retransmisión.

Si la retransmisión se hace en diferido, nuestros propios técnicos de sonido deben "peinar" la grabación subsanando fallos, recortando "lo que sobra".



2.2.3 Entrevistas.

No importa que no se esté en antena. El candidato debe aprender que cuando un periodista radiofónico le entrevista es como si ya le estuvieran escuchando los radioyentes. Los errores no pueden ser "peinados", porque pocos periodistas se prestarán a ello, y nosotros no podemos arriesgarnos a perder la cara pidiéndolo. No hay otra salida que entrenar concienzudamente a nuestros candidatos para que aprendan a responder con precisión, concisión y convicción, sin latiguillos. Y para que se sepan las

respuestas a las preguntas. El *staff* central tiene un papel clave en la planificación de los contenidos de ese entrenamiento necesario, en la confección de un "catecismo" para candidatos que refleje el programa electoral y la línea del Partido en forma de preguntas y respuestas. Ese "catecismo" necesita una adaptación continua durante la Campaña Electoral, incorporando las respuestas necesarias a las líneas de ataque iniciadas por los adversarios.



2.2.4 Los retos o debates.

Si saberse ese "catecismo" y estar entrenado es imprescindible para contestar bien en una entrevista, las necesidades de entrenamiento suben de punto cuando de lo que se trata es de aceptar el reto de un adversario para un debate por la radio. O de asistir a un debate con varios candidatos de otros Partidos. Ahí, el entrenamiento imprescindible pasa por la simulación controlada del debate. El *Centro de Información y Documentación* de la campaña tiene que proporcionarnos un "dossier" completo de las intervenciones, mítines, declaraciones, entrevistas, etc., del o de los otros candida-

tos. Ese "dossier", construido con el fruto del trabajo continuo de nuestros servicios de escucha, debe ser estudiado por nuestros entrenadores, que en el debate simulado personificarán lo mejor que puedan a los otros candidatos, asumiendo tanto el estilo como los contenidos que les son propios. El debate simulado debe ser grabado para que su estudio posterior permita localizar los errores y los fallos. Y preparar soluciones.

Si no se trata de un debate con otro u otros candidatos, sino de un coloquio abierto en una sala "cara al público", que va a ser retransmitido en directo o

en diferido, el entrenamiento mediante la simulación debe hacerse igualmente. Pero en ese caso, los entrenadores deben incorporarse a nuestro equipo de reventadores, distribuyéndose los papeles de *provocadores* y *capotistas*. Es decir, personificando a quienes en el coloquio puedan intentar provocar o poner en apuros a nuestro candidato y a quienes deben estar al quite para hacer preguntas que faciliten a nuestro candidato enderezar las cosas.

Y luego ese equipo debe asistir al coloquio para realizar en él todos el papel de "capotistas".

Algo similar debe hacerse en los programas de *teléfono libre*, en los que el candidato se presta a responder a todos los radioyentes que le llamen por teléfono a la emisora. Naturalmente, si tenemos un candidato bien entrenado y con condiciones naturales buenas, *seremos nosotros quienes deberemos forzar los retos a los adversarios*.

* * *

3. El "cassette" como instrumento en una Campa Electoral actual.

3.1 La importancia del "cassette".

Uno de los instrumentos más útiles y más versátiles de una Campaña Electoral debe ser el "cassette", el magnetófono portátil que funciona lo mismo con pilas que conectado a la red.

Es un instrumento que puede emplearse de forma generalizada, porque su posesión se ha multiplicado vertiginosamente en los últimos años. Hace diez años, en 1969, sólo en un 7 por 100 de los hogares españoles había magnetófono o "cassette". Cuatro años más tarde el porcentaje de poseedores había subido al 20 por 100, similar al que en 1969 se daba en Gran Bretaña, en Austria, en Alemania Federal, y superior al que en ese año de 1969 tenían Holanda, Noruega, Bélgica, Luxemburgo, etc. En 1974 el porcentaje subía, en Madrid, al 31 por 100 de los hogares. En 1977, una pequeña villa norteña ostentaba un porcentaje de 59 por 100 de hogares con magnetófono. Así, pues, no debe ser problema pedir a los militantes y simpatizantes de un Partido que empleen el "cassette". Porque es muy probable que uno de cada tres o cada cuatro lo tenga.

La importancia del uso del "cassette" en una campaña electoral viene dada por la multiplicidad de funciones que puede llenar. El magnetófono es un instrumento de gran versatilidad, que puede servir para potenciar una amplia gama de acciones. Señalaremos unas pocas a título de ejemplo: 1) el "cassette" puede ser utilizado en un mitin o en cualquier otro acto público para poner músicas o cuñas grabadas, por los altavoces; 2) el "cassette" puede emplearse para hacer lo mismo en las caravanas; 3) el "cassette" puede aplicarse al entrena-

miento de oradores, como medio para recoger las sesiones de entrenamiento y poder analizar errores; 4) el "cassette" puede utilizarse para difundir las grabaciones de los discursos o intervenciones en los mítines; 5) el "cassette" puede emplearse para repetir en las más apartadas secciones o agrupaciones del Partido, los cursillos o las jornadas de estudio, de formación o de información celebradas en las sedes estatales, regionales o provinciales a las que sólo ha podido asistir un representante; 6) el "cassette" puede utilizarse como medio de difusión de instrucciones; 7) el "cassette" puede ser utilizado como medio para reproducir el "catecismo" del agente electoral, el repertorio de preguntas y respuestas que recogen y expresan el programa electoral del partido, etc. Estos son sólo unos pocos ejemplos de la diversidad de empleos que podemos dar al "cassette" en la Campaña Electoral. Vamos a desarrollar algunos de ellos con más detalle.

3.2 El "cassette" como medio de explotación de discursos y mítines.

Hemos insistido ya en bastantes momentos de la exposición en la necesidad de explotar el éxito de los mítines, cuando se consigue. Hemos advertido repetidas veces el exiguo porcentaje del censo electoral que representan los asistentes a los mítines y cómo, en realidad, los actos públicos hay que hacerlos más para retransmitirlos que para otra cosa. Pues bien, junto a la retransmisión total o parcial (radiofónica o televisiva) hay otra forma de multiplicar el efecto de un mitin de éxito: grabar su desa-

rollo en magnetófono y editar luego esa grabación en "cassette".

La eficacia de ese método es incomparablemente más alta que la de la edición a imprenta del texto de los discursos e intervenciones. Un texto escrito informa de lo que se ha dicho. Pero no de cómo se ha dicho ni de en qué clima se ha dicho. No hay nada como una grabación para comunicar al oyente, con el sonido ambiente, con el rugido de los esloganes o el bramar de los aplausos cerrados, el cli-

ma de entusiasmo, la "temperatura" exultante a que puede llegarse en un mitin con éxito.

Es una técnica empleada igualmente por la izquierda y por la derecha. Siendo todavía legalmente clandestino el P.S.O.E., los militantes de diversas ciudades se reunían en domicilios particulares en el verano de 1976 para escuchar la grabación de uno de los primeros mítines dados abiertamente por el Partido. Fuerza Nueva emplea con profusión la venta de discursos de Blas Piñar en grabaciones en "cassette".

* * *

3.3 Los "cassettes ad hoc".

Pero la auténtica utilidad del "cassette" en la Campaña Electoral proviene de la flexibilidad de uso

que permite. Nosotros detallamos aquí unos cuantos ejemplos que nos consta se han dado en la práctica. Pero cualquier dirigente de campaña electoral puede y debe emplear su imaginación para descubrir docenas de otros destinos.

* * *

3.3.1 "Cassettes" para militantes y simpatizantes. La presencia a distancia.

También son legión las veces que hemos insistido (y las que aún insistiremos) en que el recurso más escaso en una Campaña Electoral es el tiempo del o de los candidatos. Esa escasez de tiempo hace físicamente imposible que los candidatos visiten todos los asentamientos de población por los que se presentan. Esa imposibilidad es más notoria en las provincias cuya población se halla más dispersa. Piénsese en lo que significa visitar las más de *diez mil* entidades singulares de población de la provincia de Lugo. *Habría que visitar casi quinientas por día*, lo que es manifiestamente imposible si se deviden los 720 minutos de jornada (12 horas por 60 minutos) por ese número de entidades de población. Y aunque Lugo sea un caso casi extremo, hay que contar con otros (La Coruña, 11.500; Oviedo, 6.800; Pontevedra, 6.100; Orense, 4.200; León, 1.500; Murcia, 1.500; Burgos, 1.200; Barcelona, 1.200; Gerona, 1.200; Salamanca, Almería, Hues y Lérida, cerca de 1.000, cifras redondeadas). Precisamente el "cassette" puede suplir esa imposible presencia física del candidato. Supone un esfuerzo económico y de tiempo. Siempre menos que lo que costarían los viajes (por otra parte imposibles). *Pero con la ventaja de que puede hacerse antes de empezar la campaña propiamente dicha,*

cuando aún el agobio de tiempo no ha alcanzado sus cotas más altas.

Consiste en que el candidato grave el texto básico de un saludo a los militantes y simpatizantes con un extracto del programa electoral, algunas normas básicas de estrategia y táctica, un puñado de consignas y algunos estímulos para la acción. Y luego grave una a una la salutación específica para cada localidad, incluyendo a poder ser referencias concretas a nombres de militantes y a problemas o aspectos específicos de cada localidad.

La versatilidad del "cassette" nos permite que incluso el texto básico tenga varias versiones distintas para cada una de las principales comarcas y localidades. *Nos permite además emplear idiomas distintos* (gallego, euskera, catalán, bable) para zonas con predominio de parlantes de los mismos. O, al menos, textos bilingües.

Naturalmente, antes de proceder a esas grabaciones, es preciso un intenso trabajo del *Centro de Documentación e Información de la Campaña* que prepara los textos y sus variantes.

Es útil añadir en todos los "cassettes", además de la voz del candidato cabeza de lista de la provincia, unas palabras del líder estatal del Partido.

* * *



3.3.2 El manifiesto de la campaña. El "catecismo" del agente electoral.

Hay un tipo de "cassette" cuyo uso creemos no sólo aconsejable, sino *imprescindible*. Se trata del que recoge el texto íntegro del manifiesto de la campaña, del programa electoral. Leído (o mejor dicho, *pronunciado*) con énfasis de acto público por el líder estatal del Partido.

La cinta debe completarse con el "catecismo" del agente electoral al que ya nos hemos referido. Esto es, con la sucesión de preguntas y respuestas que *desmenucen* el programa electoral. Un manifiesto electoral tiene inevitablemente un tono retórico, una cierta prosopopeya, un empaque, que exige la utilización de giros literarios, el empleo de un lenguaje "culto" y una ordenación retórica que haga "sonoro" el texto. Pero que resulta también inevitablemente difícil de concretar para el pueblo llano en las respuestas concretas y sus concretas preocupaciones. Esa labor de concreción, de traducción al román paladino del lenguaje afectado del programa, es lo que tiene que hacer el "catecismo". La

audición y el aprendizaje del mismo es imprescindible para los militantes y simpatizantes del Partido que van a ser los *agentes electorales*. Porque ellos tienen que *dar la cara* en el barrio, en la vecindad, en el lugar de trabajo, con los parientes y amigos. Los que tienen que explicar clarito y con detalle lo que supone la *oferta electoral* de su Partido.

Es obvio que a ese "catecismo" deben añadirse las preguntas y respuestas que explican la postura del Partido respecto de los programas de los Partidos adversarios o aliados.

El "catecismo" hablado y grabado en cinta tiene una eficacia de comunicación mil veces superior a su texto escrito. La gente incapaz de zamparse la lectura de 40 folios a multicopista, sí es capaz de estarse una hora o dos *escuchando* ese texto. La forma de conseguirlo es la grabación y edición de ese *cassette*. Insistamos de nuevo en la necesidad de hacer versiones en *atalán, gallego, euskera, bable...*

* * *

3.3.3 La multiplicación de los cursillos y jornadas.

En la compleja labor de organización de una campaña electoral tienen especial importancia los métodos de *Formación Profesional Acelerada*. Hay que preparar a miles y miles de personas para que realicen tareas que nunca antes llevaron a cabo. Y hay que hacer eso en muy poco tiempo. Contando con muy pocos profesores y siendo imposible celebrar tantos cursillos y jornadas de formación como serían necesarios. Por citar el caso más vital, recor-

demus que es preciso contar con *casi medio centenar de miles de interventores como mínimo*.

Grabar los pocos cursillos que se podrán dar con profesores en persona y editar luego "cassettes" con la grabación y mejores es quizá la única forma eficaz de resolver el gravísimo problema de formación técnica imprescindible que agobia a la dirección de una Campaña Electoral.

* * *

3.3.4 El contestador automático.

Por definición, el ideal es que la sede central de la dirección de la campaña y al menos las sedes regionales tengan un servicio permanente, con turnos diurnos y nocturnos. Pero eso es a veces difícil de conseguir, y desde luego no es fácil a nivel provincial, comarcal o local. Y, sin embargo, no debe correrse el riesgo de que falle la comunicación con agentes electorales locales (o simplemente con electores que deseen información) porque "la sede está cerrada". Si Lenin afirmaba que no es posible hacer la revolución con revolucionarios que sólo lo son en sus horas libres, puede parafrasearse afirmando que no es posible hacer una campaña elec-

toral con gente que sólo trabaja de 7 de la tarde a 10 de la noche. Pero es preciso, en cualquier caso, asegurar la recepción de mensajes a cualquier hora. La solución es, nuevamente, el "cassette" como base del contestador telefónico automático.

Hay, claro está, problemas de seguridad. Será conveniente que haya teléfonos distintos de los de la sede a los que puedan llamar los agentes locales o comarcales para comunicar una novedad o una incidencia, o una solicitud de ayuda urgente. Esos teléfonos deben estar atendidos personalmente. Y, si es imposible, con contestador automático escuchando a intervalos cortos y sistemáticos.

* * *

V LA ESCUCHA COMO GIROSCOPO. Y UN POQUITO DE RADAR.

1. La definición de la escucha como la obtención, sistematización y facilitación de datos.

Un viejo chiste relata la desesperada carrera por un andén de un muchachito de pinta atolondrada que, en el último instante, consigue encaramarse a la última plataforma del último vagón de un tren en marcha. Jadeante, recibe las felicitaciones y reconvencciones de los que han presenciado la arriesgada peripecia. El protagonista exclama con satisfacción: "¡Por poco me quedo sin ir a La Coruña!". Y recibe la respuesta del revisor: "Pues cómo no vaya usted a nado... después de que llegemos a Cádiz..." Ese viejo chiste es, ciertamente, poco brillante.

Pero lo incluimos aquí para llamar la atención sobre un comportamiento que no por insensato es menos frecuente entre los que se lanzan a la aventura de una Campaña Electoral. Cualquier lector español de periódicos tiene noticia de las frenéticas carreras de responsables de Partidos políticos para contratar, a uña de caballo, "magos" extranjeros de las técnicas electorales. O de los cálculos a mogolón del dinero a gastar en la campaña, que saltan alegremente de 100 a 500, de 500 a 1.000 millones de pesetas. O, lo que es más grave todavía, las sonoras predicciones de que "vamos a *morder* dos millones de votos a nuestra derecha (o a nuestra izquierda)".

Todo eso no son más que síntomas de que quienes tal hacen o dicen se montan apresuradamente en el último vagón del último tren que está saliendo de la estación, sin tomar la elemental precaución de enterarse adónde va. Porque puede suceder, y nueve de cada diez veces *sucede*, que lleve *la dirección contraria* a donde uno quería ir.

Glosemos un poco el título de este apartado. Decimos que, por definición, no cabe realizar una Campaña Electoral eficaz si no está racionalmente planteada y ejecutada. Y que *es imposible* que una Campaña Electoral esté racionalmente planteada y ejecutada si no se posee el instrumento de una es-

cucha que obtenga, sistematice y facilite los datos necesarios.

El *servicio de escucha* es una pieza clave para la preparación y la ejecución de una campaña eficaz. Es un servicio a la vez vital y excepcionalmente complejo. Y, sobre todo, está reñido con la improvisación. Es algo que requiere (cuando menos) meses de trabajo previo y de entrenamiento.

Lamentamos tener que decirselo a los militantes y simpatizantes afectados. Pero hay una pista demostrativa de lo que estamos diciendo. En este mes de enero de 1979, en que retocamos nuestro texto para su publicación, ha sido notorio en España que algunos grupos que van a competir en la campaña han intentado contratar (suponemos que a peso de oro) a notables y notorios expertos internacionales. También es de sobra conocido que algunos de ellos han rechazado las pingües ofertas "porque no había tiempo suficiente". Y que otros han aceptado no la responsabilidad de la dirección de la campaña, sino solamente su "supervisión". En ambos casos, estén los que nos lean, seguros de que las dos equivocaciones clave de esas decisiones son: la insuficiencia de la infraestructura necesaria para afrontar "el día de la elección" con mínimas garantías y la imposibilidad de improvisar el servicio de escucha mínimo necesario.

Este capítulo del número extra de IP/Mark no podrá, por las mismas razones, ayudar a resolver problemas graves cuya solución correcta debería haber sido puesta en acción *con 4, 6 ó 12 meses de antelación* a la convocatoria de elecciones. Se nos dirá que por qué no hemos intentado publicar antes este número, cuando podía haber ayudado a prever las insuficiencias que ahora se ponen de manifiesto. La contestación es obvia: los chapuceros osados responsables "políticos" de las campañas no habrían prestado la menor atención a un número

como éste en esa época. Hay gente que *no se acuerda de Santa Bárbara hasta que truenan*.

De todas formas, y aunque también nos consta que hay sorderas "profesionales" que impiden oír hasta los mismos truenos, creemos que la lectura de este capítulo puede ser muy útil a quien tenga cualquier tipo de responsabilidad en una Campaña Electoral, desde el líder estatal del Partido hasta el pegador de carteles de "punta base". Les ayudará a conocer sus carencias y a intentar suplirlas. Algo así como el náufrago de una balsa al que le queda el manual de técnicas de supervivencia, aunque haya perdido la mitad del equipo.

1.1 La muchedumbre solitaria y la metáfora de la brújula, el giróscopo y el radar.

Poco después de la Segunda Guerra Mundial, el sociólogo David Riesman publica en U.S.A. un libro que es ya un clásico: *The Lonely Crowd* ("La muchedumbre solitaria"). El libro realiza una fascinante descripción (con la que no es preciso estar de acuerdo para, sin embargo, apreciar su calidad) de tres modos o maneras de dirección de la conducta, simbolizados con tres metáforas: la *brújula*, el *giróscopo* y el *radar*. Riesman señala que, en un tiempo, los individuos actuaban dirigidos por una norma exterior a ellos a la que prestaban acatamiento. Esa norma exterior al sujeto actuaba a modo de brújula que marca invariablemente el Norte. El sujeto no tiene que decidir por sí mismo cuál ha de ser su conducta, sino simplemente obedecer la norma. Riesman, que contempla fundamentalmente el área de la llamada cultura occidental, señala como época típica de "la brújula" la Edad Media. El tiempo del Renacimiento, de los grandes cambios, de los grandes descubrimientos geográficos y técnicos, hace que la norma exterior (la norma tradicional) devenga en inadecuada para dirigir las conductas. Surgen así (en áreas puritanas y calvinistas principalmente) nuevos tipos de hombres que, en vez de ser dirigidos desde fuera por una norma tradicional, son dirigidos desde dentro por sí mismos. A la norma fija, *tipo brújula*, sucede el impulso interno que en cada ocasión orienta la conducta. El impulso (*el afán de éxito, la búsqueda del logro como signos del favor divino*) no actúa ya como una brújula, sino que lo hace como un *giróscopo* que en cada ocasión orienta al sujeto, le hace conocer cuál es su lugar en el espacio. La aparición de la sociedad industrial avanzada, de masas, vuelve a dejar obsoleta la dirección desde dentro, como

el cambio renacentista produjo la obsolescencia de la dirección por la norma tradicional. Y los individuos pasan a ser dirigidos por los otros, por la opinión y la conducta de los otros. El sujeto ya *no tiene una brújula ni un giróscopo* para orientarse, para guiar su conducta. *Lo que tiene ahora es un radar* para explorar y conocer rápidamente cuál es la postura, la situación y la actitud de los otros y adaptarse a ella de acuerdo con el principio de que ser diferente es indecente.

Traemos a colación esas brillantes pinceladas de Riesman, porque ilustran muy bien algo que necesitamos decir: la *dirección de una Campaña Electoral necesita, a la vez, brújula, giróscopo y radar*. Es suicida dirigir una Campaña Electoral sin tener claros los objetivos, a dónde se quiere ir (y no poseyendo mapas detallados para comprobar el camino). Lo es igualmente carecer del giróscopo imprescindible para saber dónde nos han dejado los cambios que se abaten, sistemática o asistemáticamente, lenta o rápidamente, sobre nuestra situación. Lo es también si se carece del radar sensitivo que nos informe ininterrumpidamente de lo que hacen los otros.

El *Servicio de Escucha* debe intentar funcionar como giróscopo y radar a la vez, para realizar el recorrido de la Campaña Electoral sin perder en ningún momento la orientación. Añadamos que la brújula debe venir representada por la dirección política, según la exigencia de los principios ideológicos o de los intereses que la organización de que se trate defienda.

El *Servicio de Escucha* debe funcionar estrechamente ligado al *Centro de Información y Documentación* de la Campaña Electoral, al que continuamente realimenta y del que se sirve como contraste.

1.2 Conocer para prever; prever para poder. El arma de la información.

¿Quién gana una Campaña Electoral? *El que más sabe y mejor usa lo que sabe*. El que está más y mejor enterado y actúa de acuerdo con su mejor información. La preparación de una Campaña Electoral (*racionalmente planteada*) es una labor de meses y años, un esfuerzo concienzudo para conocer la realidad sobre la que se pretende actuar. El resultado de ese trabajo se almacena en el *Centro de Información y Documentación* de la Campaña Electoral. Y se actualiza y realimenta continuamente durante la campaña por el *Servicio de Escucha*.

No se trata, desde luego, de conocer por razones científicas o estéticas puras. No se trata de conocer por el gusto de conocer. Se trata de que hay que conocer para poder prever, para poder anticipar qué va a pasar si uno no hace nada, y qué va a pasar si uno hace A o si uno hace B. Y tampoco se trata de prever por el gusto de saber anticipadamente lo que va a pasar. Se trata de prever para poder actuar de acuerdo con lo que se prevé, *para poder a secas*. Para poder más que los demás. Para poder hacer de forma que se obtengan más y mejores resultados que los demás.

La información es poder. La información es el arma más potente del mundo actual. Precisamente en la medida en que la sociedad industrial avanzada se basa en la opacidad, en la ocultación y el disimulo del real entramado de las situaciones, en esa misma medida la información veraz es el arma que permite rasgar los velos que ocultan las formas auténticas de la realidad y permiten asirlas para cambiarlas. Los economistas hablan del velo monetario que encubre la realidad profunda de la economía.

Análogamente habrá de hablarse de los velos sucesivos de desinformación que encubren la realidad profunda de la política.

Lamentamos tener que repetir otra vez que poner a punto y mantener un buen *Centro de Información y Documentación* para una Campaña Electoral es tarea que exige *meses y años de trabajo concienzudo*. Y que, naturalmente, no se trata sólo de amontonar el material, hay que disponer de un buen método para clasificarlo y analizarlo. En una palabra, para convertir verdaderamente la información en poder. Pero, eso sí, no obstante, siempre es posible sustituir en algo la falta de previsión, con mediano nivel de eficacia, si se dispone del dinero o del trabajo necesario en cantidades suficientes. El desarrollo de este capítulo no es un morboso ejercicio de echar en cara a los Partidos todo lo que tendrían que haber hecho si su comportamiento fuera racional, y que no han hecho. Trata de ser una ayuda para que intenten subsanar al menos las más graves carencias a las que les ha llevado la ineptitud, la ignorancia o la incapacidad de sus responsables.



1.3 Lo primero es tener un "mapa".

Lo primero es tener un "mapa". *Un mapa fidedigno de la realidad* sobre la que hay que moverse y operar para hacer una Campaña Electoral eficaz. ¡Ojo, nos limitamos aquí a la realidad que es necesario conocer para hacer una Campaña Electoral! Hay toda otra inmensa porción de realidad que un Partido debe conocer a fondo para poder gobernar o para poder oponerse racionalmente al gobierno, para poder hacer un programa de gobierno y un programa electoral. Es indudable que la posesión o no de información suficiente al respecto influye en la capacidad para hacer una buena Campaña Electoral. Pero aquí nos estamos limitando a hablar de las técnicas de la Campaña Electoral. Conocer el país, hacer un buen programa es una tarea eminente y estrictamente política en la que no vamos a entrar. Quede claro, pues, que cuando afirmamos que hay que tener un "mapa" de la realidad nos referimos al "mapa" necesario para hacer bien una Campaña Electoral.

1.3.1 Los "mapas" falseados.

La situación española de 1979 presenta al respecto algunas dificultades peculiares y específicas. Digamos de entrada que una gran parte de los elementos que necesitamos para dibujar ese "mapa" deben ser resultado de la aplicación de las ciencias sociales. Y durante la dictadura franquista (como bajo todas las dictaduras) las ciencias sociales no florecen precisamente. Todas las dictaduras se saben deformes. Y por eso no gustan de los espejos.

Y las ciencias sociales no son otra cosa que espejos puestos ante el rostro de la sociedad.

La triste situación de la Sociología en España es un hecho paradigmático de lo que venimos diciendo. Hay que contar, pues, con desconocimientos sistemáticamente inducidos. Y hay que contar con mentiras sistemáticas. Pondremos sólo tres ejemplos: 1) la vergonzosa manipulación de los índices del coste de la vida que ha provocado en diversas ocasiones dimisiones y plantones de los honestos funcionarios del Instituto Nacional de Estadística; 2) la sistemática deformación de las cifras de pesca capturada, reconocida incluso gubernamentalmente en el texto del "III Plan de Desarrollo Económico y Social", y que ha sido una concausa del desastre de nuestros pescadores cuando otros países nos han aplicado cuotas de pesca basadas no en lo que pescábamos realmente, sino en lo que decíamos que pescábamos; 3) el inenarrable desastre de la elaboración de los censos de población y de los padrones municipales, de los que nosotros tenemos pruebas de haber sido falseados por órdenes gubernamentales, al hacer figurar como presentes en el censo a los emigrantes "que escribieran alguna carta o mantuvieran algún contacto con la zona". Todo ello es tanto más grave para el que quiere alcanzar un conocimiento afinado de la población española (y no se puede conocer al electorado si no se conoce a la población) cuanto que en los últimos lustros España ha experimentado profundos, intensos y extensos cambios que han afectado a su población con magnitudes que sólo pueden compararse a las que en el campo geológico supusieron las glaciaciones o los plegamientos de la corteza terrestre. Un proceso brutal de movimientos migrato-

rios que ha desarraigado a casi uno de cada tres españoles. Una drástica modificación de la dedicación activa de la población. Un proceso de urbanización con aceleración sin igual en Europa. Y los consiguientes cambios socioculturales y psicológicos. Todo eso funcionando aún, y funcionando antes y durante la transición política, suponen una dificultad notabilísima para disponer de un "mapa" adecuado a las necesidades de la Campaña Electoral.

Añadamos un detalle más, pero importantísimo: las elecciones próximas se realizan en un año que acaba en 9. Es decir, nueve años después de la realización del último censo de población y a un año de la realización del próximo. Es decir, cuando todavía no se dispone del fantástico instrumento de conocimiento de la población que es el censo nuevo y cuando ya el censo de 1970 ha perdido, por envejecimiento de los datos, casi todo el valor que no sea el de incorporarse a las series decenales.



1.3.2 Construir un "mapa".

Pese a todas esas dificultades, no hay más remedio que construirse un "mapa" del electorado sobre el que debemos actuar. De ahí la necesidad de realizar cuidadosos y costosos (en dinero o en trabajo) estudios previos.

No podemos ser exhaustivos. Tenemos que limitarnos a apuntar los datos mínimos que sobre el electorado hay que acopiar.

Hay que averiguar, contrastar y archivar de forma que luego sea rápida y racionalmente accesible, información sobre:

I EL ELECTORADO EN SU CONJUNTO

1. Cuantificación del electorado y su localización geográfica

Hay que saber cuántos electores hay en cada provincia, en cada comarca, en cada municipio. No es lo mismo una provincia como Madrid y Barcelona, con más de tres millones de electores, que una, que como Soria, no llega a 100.000. Eso es de Perogrullo. Pero hay que saberlo *cuantificadamente*, con precisión.

VA DE SUYO, QUE LA ÚNICA FORMA DE ACERCARSE A SABER ESO ES DISPONER DE UNA COPIA DE TODO EL CENSO ELECTORAL Y DE SUS RECTIFICACIONES.

Esa posesión del censo electoral es un requisito imprescindible. Repetimos: imprescindible. EL PARTIDO QUE NO TENGA UNA COPIA DEL CENSO ELECTORAL YA PUEDE DESPEDIRSE DE HACER UNA BUENA CAMPAÑA. Porque el censo electoral no sólo es imprescindible para conocerlo y analizarlo. Es imprescindible también, por ejemplo, *para enviar a los electores nuestras papeletas.* Y es imprescindible para entrenar y dotar a nuestros interventores.

Pese a ello, hemos dicho que esa es la única forma de "acercarse a saber". Porque la calidad técnica del censo electoral español actual es deleznable. A nivel de *república banana*. La situación se ha puesto grotescamente de manifiesto en el Referéndum Constitucional del 6 de diciembre. Por la mañana del día 6 de diciembre, el "Ya" publicaba una cifras *oficiales* del censo. A la noche de ese mismo día, esas cifras *oficiales* crecieron casi millón y medio sin la menor explicación. Y sin explicación volvieron

a bajar millón y medio las cifras *oficiales* que dio a los pocos días la Junta Electoral en su escrutinio.

2. Concentración y dispersión

Ya hemos hablado antes de la importancia del modelo de asentamiento de la población. Y de la necesidad de saber si es un modelo disperso o concentrado. Sólo el estudio cuidadoso del censo electoral nos permitirá saberlo. Porque los datos vienen agrupados por secciones y es preciso hacer un estudio *ad hoc* de cada sección.

3. Edad, sexo, estado civil y profesión

Cuatro variables básicas para clasificar al electorado. Cuatro variables que pueden conocerse dedicando *tiempo y trabajo* al estudio del censo electoral. Es clarísimo que en España no votan igual los jóvenes que los viejos, ni las mujeres que los hombres, ni los solteros que los casados, ni los albañiles que los ingenieros.

Y *aquí, de nuevo, tan importante es conocer los datos a nivel estatal como saberlos a nivel provincial y municipal.* Porque los datos varían estructuralmente, de forma importantísima. Daremos algunos ejemplos, referidos no al censo electoral sino al padrón municipal de 1975 (que incluye a los electores y a los no electores), pero que son datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y que nos valen perfectamente para ilustrar lo que queremos decir:

Tarragona y Lugo son dos provincias que tenían en 1975 una población bastante similar: 410.677 habitantes Lugo y 480.325 Tarragona. Más similares aún eran sus poblaciones económicamente activas: 184.602 Lugo por 171.201 Tarragona. Pero, sin embargo, la distribución de esa población activa no podía ser más diferente. Lugo tenía 120.311 agricultores, por sólo 38.176 Tarragona. Lo cual suponía que Lugo tenía el 65 por 100 de su población activa en la agricultura, mientras que Tarragona no pasaba del 22 por 100. Inversamente, Tarragona tenía en la industria manufacturera el 24 por 100 de su población activa (40.901) y Lugo sólo el 7 por 100 (12.206). Tarragona presentaba el 16 por 100 en la construcción (27.975) por sólo el 6 por 100 Lugo (11.546).

Tarragona tenía un 11 por 100 de su población masculina con 60 años o más, mientras que Lugo

(mordida su pirámide de edades por la emigración) presentaba un 16 por 100 con esa edad.

Con esos datos a la vista, por ejemplo, ya se hace una idea de por qué los socialistas y los comunistas no se comieron una rosca en Lugo, mientras que hicieron un decoroso papel en Tarragona.

II. EL ELECTORADO DE NUESTRO PARTIDO Y EL DE OTROS PARTIDOS

Pero si es importante que sepamos cómo es y dónde está (geográfica, social, económica y psicológicamente) el electorado en su conjunto, aún más importante es que sepamos eso *de nuestro electorado y del de los otros Partidos*.

Naturalmente nos interesa saberlo *todo* sobre nuestro electorado y el de los adversarios. Pero hay cosas que no tenemos más remedio que intentar saber. Son las siguientes:

— ¿Cuántos electores tenemos y cuántos tienen los demás?

— ¿Dónde están geográficamente?

— ¿Dónde están en la pirámide de edades y sexos, en la estructura de ingresos, en la de nivel de instrucción, en la de profesiones, etc.?

Las dos primeras preguntas debería poder contestarlas cualquiera de los Partidos que se presentaron a las elecciones de 1977. Así como es evidente que no hay mejor muestra que la que se confunde con el universo y que la mejor manera de conocer una población es censarla, *no hay mejor sondeo de opiniones y actitudes políticas que el resultado de unas elecciones*.

Es evidente que las opiniones y adhesiones del electorado varían de unas elecciones a otras. Y gran parte de nuestros problemas en una Campaña Electoral consiste en conjeturar con acierto cuáles han sido esas variaciones y en influir sobre ellas intensificándolas, si nos son favorables, y contrarrestándolas, si nos son desfavorables. Pero para valorar las variaciones necesitamos un punto de referencia. Por eso fueron tan inciertas e impredecibles las elecciones de 1977. Porque no había puntos cercanos *ciertos* de referencia.

LA BASE FUNDAMENTAL DE NUESTRO "MAPA" DEBE SER UN ESTUDIO EXHAUSTIVO DE LOS RESULTADOS DE LAS ELECCIONES DE 1977.

Un estudio provincia a provincia, comarca a comarca, municipio a municipio, barrio (sección) a barrio. Por eso es preciso tener los datos. Y para tener los datos es preciso tener las actas del escrutinio de todas las mesas.

Un Partido serio tiene que haber dedicado un amplio esfuerzo a ese trabajo posterior a las elecciones. El estudio comparativo de nuestros resultados y de los de los contrarios, enmarcado geográficamente y matizado por las características del electorado de cada unidad de estudio (comarca, municipio, barrio) *contrastadas con las del electorado global conocidas a partir del censo, es la fuente de nuestras primeras líneas de acción estratégica en la Campaña Electoral*.

La respuesta a la tercera pregunta, o mejor dicho, al conjunto de preguntas englobadas en ella, no se puede conseguir del estudio de actas y censo más que muy tentativamente. Pero se ha hecho.

NOTA IMPORTANTE. *Insistimos en que lo que se debe hacer es estudiar el Censo Electoral provincial, comarcal, municipalmente y por Secciones. Pero si no se dispone de la copia (lo cual ya de por sí es una catástrofe) recomendamos suplir la falta con el censo de población de 1970, los anuarios estadísticos, la reseña estadística provincial respectiva y con el análisis del padrón municipal de habitantes ("Características de la población española deducidas del padrón municipal de habitantes, según la inscripción realizada el 31 de diciembre de 1975"), publicaciones todas del Instituto Nacional de Estadística que pueden hallarse y adquirirse en la Delegación Provincial respectiva.*

Hay otro tipo de datos que no pueden extraerse del análisis del censo electoral, pero que pueden rastrearse en las publicaciones estadísticas más arriba citadas y en los resultados publicados de encuestas e investigaciones sociológicas. Tales como:

- *Status socioeconómico.*
- *Nivel cultural.*
- *Nivel de actividad y sus clases. Cualificación.*
- *Bilingüismo.*
- *Audiencia de los medios de comunicación.*
- *Niveles de equipamiento* (coche, TV, frigorífico, lavadora, etc., baño, ducha, cocina, luz, teléfono, etcétera).
- *Niveles de ingresos familiares mensuales.*
- *Perfiles psicológicos. Tipologías dominantes.*
- *Aspiraciones.*
- *Actitudes y esquemas de comportamiento.*
- *Opiniones.*
- *Motivaciones y su análisis.*
- *Factores antropológicos.*
- *Historial político.* Detallando los niveles de sensibilización, de adscripción política, sindical y cívica, cuantificaciones y cualificación de militantes, simpatizantes, afiliados y compañeros de viaje.

OTRA NOTA IMPORTANTE. No podemos detenernos a definir, glosar y ejemplificar cada una de esas rúbricas. No tenemos espacio para ello. Y, además, eso puede encontrarse fácilmente en cualquier manual de Sociología. No queremos "inflar el perro" de estos apuntes sobre técnicas electorales a base de reproducir fragmentos de manuales de ciencias auxiliares.

Se han realizado encuestas, y encuestas amplias, con representatividad suficiente a nivel provincial,

o al menos regional, sobre cómo fueron los votantes de cada partido en 1977. *Esa información es una información preciosa para nuestro mapa (y para orientar estratégica y tácticamente nuestra Campaña Electoral).*

Diremos, a título de ejemplo, que, a nivel del Estado español, se sabe que, en 1977:

— Votaron a UCD el 26 por 100 de los hombres, y al PSOE el 25 por 100; al PCE el 7 por 100; al PSP y a AP el 4 por 100, mientras que el 14 por 100 no votó a ninguno y otro 14 por 100 no dice a quién votó o si votó.

— Votaron a UCD el 33 por 100 de las mujeres, el 17 por 100 al PSOE, el 3 por 100 al PCE, el 3 por 100 a AP, el 2 por 100 al PSP, el 17 por 100 a ninguno y el 20 por 100 no contestan.

— Votaron al PSOE el 24 por 100 de los menores de 36 años, mientras que el 19 por 100 lo hicieron a UCD, el 6 por 100 al PCE, el 5 por 100 al PSP, el 2 por 100 al AP, el 27 por 100 a ninguno y el 12 por 100 no contesta.

— Votaron a UCD el 35 por 100 de los mayores de 60 años, el 12 por 100 de este grupo votó al PSOE, el 6 por 100 a AP, el 2 por 100 al PCE, el 1 por 100 al PSP, el 16 por 100 a ninguno y el 21 por 100 no contesta.

— Votaron al PSOE el 33 por 100 de los indiferentes religiosamente, mientras que el 13 por 100 lo hacía al PCE, el 12 por 100 a UCD, el 4 por 100 al PSP, el 22 por 100 a ninguno y el 11 por 100 no contesta.

— Votaron a UCD el 37 por 100 de los jubilados, el 15 por 100 al PSOE, el 5 por 100 a AP, el 3 por 100 al PCE, el 1 por 100 al PSP, el 15 por 100 a ninguno y el 16 por 100 no contesta.

— Votaron al PSOE el 39 por 100 de los obreros cualificados, el 17 por 100 a UCD, el 11 por 100 al PCE, el 2 por 100 al PSP, el 1 por 100 a AP, el 10 por 100 a ninguno y el 15 por 100 no contesta.

— Votaron al PSOE el 40 por 100 de los capataces y encargados, el 24 por 100 a UCD, el 8 por 100 al PCE, el 7 por 100 al PSP, el 3 por 100 a AP, el 4 por 100 a ninguno y el 7 por 100 no contesta.

— Votaron al PSOE el 31 por 100 de los vendedores y agentes comerciales, el 25 por 100 a UCD, 7 por 100 al PSP, el 3 por 100 a AP, el 1 por 100 al PCE, el 16 por 100 a ninguno y el 10 por 100 no contesta.

— Votaron a UCD el 38 por 100 del personal manual de servicios, el 19 por 100 al PSOE, el 4 por 100 al PCO, el 3 por 100 al PSP, el 1 por 100 a AP, el 19 por 100 a ninguno y el 14 por 100 no contesta.

— Votaron a UCD el 37 por 100 de los agricultores (propietarios), el 10 por 100, al PSOE, el 7 por 100 a AP, el 2 por 100 al PCE, el 1 por 100 al PSP, el 13 por 100 a ninguno y el 7 por 100 no contesta.

— Votaron a UCD el 36 por 100 de los industriales (comerciantes), el 12 por 100 al PSOE, el 4 por 100 a AP, el 4 por 100 al PCE, el 3 por 100 al PSP, el 11 por 100 a ninguno y el 21 por 100 no contestan.

— Votaron a UCD el 24 por 100 de los que superaban 65.000 pesetas mensuales, el 14 por 100 al PSOE, el 10 por 100 a AP, el 4 por 100 al PSP, el 3 por 100 al PCE, el 19 por 100 a ninguno y el 10 por 100 no contestan.

— Etcétera.

(No hemos incluido más que los porcentajes de los cinco primeros Partidos. Y no hemos incluido más que los de algunos de los estratos de cada estratificación).

Cualquier publicitario con experiencia, o cualquier sociólogo, se habrá dado cuenta de que hemos reproducido aquí sólo los porcentajes horizontales de unas tablas de ordenador en las que la variable de análisis es el voto. Pero en el caso de los partidos que tienen porcentajes pequeños (PSP, AP, PCE) es necesario completar esa visión con la de los porcentajes verticales comparándolos con los del conjunto de la muestra. Contemplando, por ejemplo, que el 43 por 100 de los que votaron PCE tenían menos de 36 años, mientras que sólo tenían esa edad el 14 por 100 de los votantes de AP, el 32 por 100 de los cuales tenía más de 60.

Si se sabe esto, y se sabe por provincias y regiones, es evidente que ahí está en "mapa" de nuestro electorado y el del de los demás. *Aquí está la fuente de decisiones estratégicas y tácticas más importante para la Campaña Electoral.*

Nuestro "mapa" tiene que reflejar también, lógicamente, las incidencias y resultados de otras consultas electorales (nos interesa saber si una comarca ha sido ya de izquierdas en la República o si otra ha sido invariablemente de derechas) y las incidencias y evolución de las diversas campañas.

* * *

1.3.3 Los detalles de los "mapas"

Podría parecer que si hemos conseguido la información necesaria para elaborar esos "mapas" y si la hemos organizado de forma que el acceso de cualquiera de nosotros a la misma en cualquier momento que la necesitemos sea rápido, fácil y sencillo, ya podemos darnos con un canto en los dientes. Y así es. Nosotros nos sentiríamos muy asombrados si alguno de los Partidos políticos españoles pudiera demostrarnos que posee esos "mapas".

Pero si se quiere de verdad hacer una Campaña Electoral racionalmente planteada y ejecutada, es necesario algo más. Es necesario añadir más detalles a esos "mapas". ¿Cuáles?

Precisamente aquellos que nos permitan cambiar los "mapas". Aquellos que, si actuamos sobre ellos, nos permitan producir las variaciones que nos interesen.

Empleando de nuevo la analogía del encuentro se-

xual entre dos amantes, digamos que los "mapas" son la imagen que refleja en un amante la estructura y características del cuerpo del otro. Los detalles de que ahora hablamos serían las zonas erógenas susceptibles de ser accionadas para producir determinadas respuestas, determinadas modificaciones en el comportamiento.

No haremos más que enunciarlos, con algún brevísimo comentario:

1) *Líderes de opinión y sus fichas*. Clasificados en influyentes locales y cosmopolitas.

2) *Medios de comunicación social y sus fichas*. Con información suficiente y contrastada sobre: propietarios, redactores, colaboradores habituales y en plantilla, todos ellos clasificados según su instalación económica, social y política, influencias y tendencias sociopolíticas, nivel de difusión, cuantificación y cualificación geográfica, social y política, perfil de la audiencia. Más adelante añadiremos una guía de los otros datos que deben figurar en el fichero de medios además de este tipo de informes.

3) *Grupos de presión*. La definición clásica de grupo de presión es ésta: "Un grupo

organizado a nivel local, comarcal, provincial, regional, nacional, estatal o interestatal que no tiene como finalidad ocupar el poder político, sino influir en él para conseguir sus finalidades o defender sus intereses". Deben investigarse y ficharse tanto si están institucionalizados como si son informales, incluyendo las diversas categorías: políticos, económicos, sociales, religiosos, culturales, deportivos, etc. Es preciso conocer (en la medida de lo posible) su importancia e implantación, la cantidad y calidad de su fuerza tanto personal como funcional y estructural, su radio de acción y de influencia. Su status. El grado en que actúan públicamente y en secreto. *Sus interrelaciones*. El nivel de conocimiento que sobre ellos tiene el público y la imagen que proyectan de sí mismos. Su historia y la de sus figuras clave. Debe dedicarse especial atención a las iglesias, los sindicatos y las organizaciones empresariales.

4) *Locales públicos y semipúblicos*: propiedad, uso, estado de conservación, aspecto, aforo, disponibilidades técnicas, situación y características de su público habitual.



1.3.4 Los recursos localizados.

Hay otro bloque de detalles que es preciso incorporar a nuestros "mapas". Son los que reflejan, con la mayor fidelidad posible, los recursos con los que nosotros contamos y aquéllos con los que cuentan los otros partidos. Hemos indicado en el epígrafe *localizados* porque en una Campaña Electoral que se juega y se decide en circunscripciones provinciales y municipales las cifras globales a nivel estatal son prácticamente de nula utilidad.

Lo que necesitamos saber es *en cada provincia y en cada municipio* qué recursos tenemos. Cuántos hombres y mujeres, con qué preparación, con qué fidelidad, con qué disponibilidad de uso. Qué medios de comunicación de masas poseemos o en cuáles podemos influir.

Cuántos locales, de qué características, en qué lugares situados. Qué parque móvil podemos reunir, en qué condiciones, con qué niveles de utilización. Cuánto dinero tenemos y cuánto podemos reunir. Qué competencias técnicas poseemos, cuáles podemos conseguir.

Y saber lo mismo (o casi lo mismo) sobre los recursos de nuestros adversarios.

UNA ADVERTENCIA FINAL SOBRE ESTOS "MAPAS". INSISTIMOS EN QUE DE NADA VALE EL ESFUERZO HECHO EN REUNIR TODA ESA INFORMACION SI NO SE ORGANIZA CON UN METODO QUE PERMITA EL ACCESO DISCRIMINADO Y RAPIDO A UN DATO O A UNA COMBINACION DADA DE DATOS. Y "rápido" en una campaña electoral quiere decir en minutos. La solución óptima es, claro está, el ordenador electrónico. Pero no hay que dejar que el hecho de no poder contar con él nos excuse de montar el sistema de archivo y uso de la información. De hecho, sólo aprende a usar bien un ordenador el equipo de documentación que ha llegado a él a través de una sucesiva complejización y tecnificación de su trabajo partiendo del fichero elemental de fichas de perforación lateral.

OTRA ADVERTENCIA OBVIA. Si de algo tiene que preocuparse el *Departamento de Seguridad* tanto cómo de los candidatos es del *Centro de Información y Documentación de la campaña*.



1.4 Los cambios producidos y reflejados sobre los "mapas".

Es claro que la validez de un "mapa" depende de su puesta al día. Inevitablemente los mapas se levantan en una fecha dada. Y, como la realidad se

mueve constantemente, es preciso rectificar sucesiva y metódicamente los datos que se quedan viejos. La necesidad del acceso fácil y rápido a los datos viene dada tanto porque hay que usarlos como porque hay que rectificarlos sobre la marcha. Pero, aparte de esas lógicas puestas al día, es preciso atender a tres factores que pueden ser decisivas fuentes de variaciones en los "mapas". Vamos a verlos.

1.4.1 Los candidatos.

Por supuesto, tanto los que lo fueron en anteriores elecciones como los que van a serlo en éstas. Y tanto los nuestros como los de los adversarios.

Debe advertirse que, cuando nosotros hablamos de los candidatos, entendemos que los que estrictamente lo son, no son en realidad más que la cara pública de una entidad compleja y pluripersonal compuesta por los propios candidatos y por el equipo de colaboradores principal.

Debemos poseer de todos ellos una información exhaustiva: niñez, adolescencia, juventud, madurez, negocios, cargos, vicisitudes, amigos, parientes, marido o mujer, hijos, amantes, aficiones, preparación (educación formal, autodidactismo), experiencia, entrenamiento, "gancho", cualidades, defectos, carácter, actitudes, tics, debilidades (públicas y secretas), etc.

Hay que conocer cuáles fueron sus programas electorales en las pasadas elecciones. No sólo el oficial de su Partido, sino también las líneas básicas del mismo sobre las que hizo énfasis, las matizaciones, los aspectos negativos y positivos.

Hay que conocer el grado de su popularidad tanto entre el electorado como entre los militantes y simpatizantes de su propio Partido. Las razones de la

misma o de su falta. La adscripción (conocida o secreta) a tendencias dentro de su propio Partido. Lugar que ocupó en la lista, lugar que ocupa ahora. Razones de los cambios, en su caso. Reacciones a los cambios.

Hay que conocer, de cada candidato, la valoración que de él hace el electorado. Perfil del candidato según el electorado. Expectativas de voto.

Hay que analizar los resultados de las pasadas elecciones con especial atención a los márgenes de votos, a la comercialización y municipalización de esos márgenes y al nivel de homologación de los resultados con las previsiones, analizando las diferencias.

Es preciso hacer, por separado, un juicio de la importancia cuantitativa y cualitativa del equipo de colaboradores principales de los candidatos.

OJO, TODO ESTO TIENE QUE INTENSIFICARSE EN EL CASO DE LOS CANDIDATOS A SENADORES. Es preciso recordar *siempre* que la elección de los senadores tiene una técnica radicalmente distinta de la de los diputados, dado el sistema electoral español actual. La personalidad del candidato a senador juega un papel muchas veces más decisivo que la del candidato a diputado.

* * *

1.4.2 Las campañas.

Es preciso conseguir y organizar la máxima información posible sobre las campañas anteriores, tanto de nuestros candidatos como de las de los contrarios. El hombre es un animal de hábitos. Y hay una fuerte probabilidad de que se repitan muchos de los modos, maneras y técnicas de las campañas anteriores. Especialmente importante es conocer cómo fue la evolución de la campaña y cuáles fueron las reacciones del electorado en el curso de la misma, evaluadas tanto por medio de las encuestas realizadas en su día como por los informes elaborados

por el equipo electoral y por documentos (periódicos, revistas, etc.). Especial atención debe presentarse a aquellos factores exógenos a la campaña que pudieron influir o actuar como "ruido" en la misma.

Va de suyo que deberíamos tener una colección completa de los diarios y revistas de la época de la campaña. Y colecciones completas de todos los carteles, impresos, pegatinas y demás instrumentos empleados por nosotros y por nuestros adversarios.

* * *

1.4.3 Actitudes post-campaña.

Necesitamos disponer de la mayor cantidad posible de información sobre el comportamiento de nuestro Partido y del de los demás desde la pasada Campaña Electoral hasta el presente. Fundamentalmente desde dos ópticas: la de cómo se explotó el éxito o se empujó al fracaso en cada circunscrip-

ción. Y la del nivel de cumplimiento, o no, del programa y de las promesas electorales.

Y necesitamos saber qué opina y qué ha ido opinando a lo largo de ese intervalo el electorado sobre esos dos aspectos.

* * *

1.5 seguimiento de los cambios sobre los mapas.

Antes hemos advertido sobre la necesidad de disponer de un procedimiento válido para rectificar

con rapidez y precisión los datos de nuestros "mapas" a medida que se producen variaciones en ellos. Debemos ahora señalar que *las rectificaciones o puestas al día no deben destruir el dato anterior*. Precisamente los cambios de un dato pueden ser más significativos que el dato en sí mismo.

1.6 Cómo se usan los "mapas" por los distintos equipos de la Campaña Electoral.

Damos por supuesto que se ha cumplido ya el requisito de ordenar y archivar la información de forma accesible. Pero maldita la gracia que tiene que tengamos información y la tengamos accesible si nadie accede a ella. Eso no es tan tonto como parece. Porque para que alguien use la información que acopiamos en el *Centro de Información y Documentación* de la campaña es necesario que pasen tres cosas:

- 1.º Que la necesite.
- 2.º Que sepa que la tenemos.
- 3.º Que sepa cómo conseguirla.

Establecer el procedimiento no es fácil. Y aquí, de mano, tendrá que intervenir el *Departamento de Seguridad*. Apuntamos las líneas básicas de un procedimiento que nosotros hemos empleado en la práctica con un aceptable nivel de eficacia. (Aunque con enorme trabajo).

Los índices de documentación.

A nivel operativo, deben elaborarse una serie de índices para circular a cada *departamento, equipo o servicio* de la Campaña Electoral sobre cuál es la información que se posee y que está por tanto a su disposición.

Para ello, cada *departamento, equipo o servicio* de la Campaña Electoral debe disponer de un "dossier del *Centro de Información y Documentación de la campaña*" que, utilizando y conservando con la

máxima reserva, recogerá el primer índice elaborado junto con los anexos que sucesivamente les serán facilitados.

Los departamentos, equipos o servicios de la Campaña Electoral como "sugerentes" de información.

A partir del primer índice recibido, cada *departamento, equipo o servicio* de la Campaña Electoral puede y debe comunicar al *Centro de Información y Documentación de la Campaña* cuáles son sus necesidades previsibles de información no recogida en dicho índice; el *Centro de Información y Documentación de la Campaña* responderá a cada solicitud planteada sobre las posibilidades de satisfacer dicha demanda.

Los departamentos, equipos o servicios de la Campaña Electoral como "solicitantes" de información.

La información deseada se solicitará siempre a nivel de jefes o directores de *departamento, equipo o servicio* de la Campaña Electoral, quienes se harán responsables de la discreción y circunscripción en su uso a personal de su absoluta confianza.

Los departamentos, equipos o servicios como "fuentes" de información.

Todos los departamentos, equipos o servicios de la Campaña Electoral, a tiempo que utilizadores de información, pueden ser eventualmente centros de recogida de datos en sus relaciones con el exterior. *Cualquier información* que se obtenga, por primaria o elemental que pueda parecer, será remitida *inmediatamente* al *Centro de Información y Documentación de la Campaña*, donde se juzgará la validez o futilidad del dato recogido.



2 La auscultación de la opinión, antes y durante la Campaña, como giróscopo imprescindible.

La información acopiada por el Centro de Información y Documentación tiene su complemento imprescindible en el resultado del trabajo del *equipo de auscultación de la Campaña*. Si uno es el "mapa" y la brújula el otro es el giróscopo. La misión fundamental del *equipo de auscultación*

de la Campaña consiste en conocer, con la mayor precisión y continuidad posibles, las actitudes y opiniones de la población electoral hacia los diferentes candidatos o Partidos presentados a unas elecciones, o que pueden presentarse si el estudio se hace antes de que sean convocadas.

2.1 Las encuestas sociológicas sobre opinión, actitudes y comportamientos.

2.1.1 Las técnicas.

Este número de I. P./Mark no puede convertirse en un manual de investigación sociológica. Nos limitaremos, por tanto, a indicar unos hechos mínimos que deben ser conocidos por todos los que participan en una Campaña Electoral.

La base de la utilidad de las encuestas sociológicas de opinión, actitudes y comportamientos estriba en la aplicación correcta de su fundamento matemático: la "ley de los grandes números", formulada en primer lugar por Simeón de Poisson hace más de un siglo. En la formulación fijada por Antoine Augustin Cournot es, poco más o menos, así:

1.—Los sucesos, cuya probabilidad es muy pequeña, ocurren muy raramente.

2.—La probabilidad de que la frecuencia relativa no se desvíe más allá de una cantidad indicada de la probabilidad que le corresponde es tanto mayor cuanto mayor sea el tamaño de la serie de observación.

Conclusión: siendo el tamaño de la serie de observación lo suficientemente grande, la frecuencia relativa muy raramente se desviará de la probabilidad que le corresponde por encima de una cantidad indicada, discrecionalmente pequeña.

Basándose en la aplicación de esa ley, si se hace correctamente la lección al azar de una muestra suficiente y suficientemente bien diseñada, tenemos una probabilidad matemáticamente medida de que las respuestas que den los entrevistados sean las que nos habían dado *todos* los miembros del universo (en este caso el universo es el electorado). Además del aspecto clave de la elección correctamente aleatoria de la muestra, son decisivos otros puntos: la confección correcta del cuestionario y la calidad, seriedad y eficacia del trabajo de campo. Unos entrevistadores negligentes, descuidados o simplemente sinvergüenzas (que se inventen las respuestas, o que hagan las encuestas a sus vecinos, en vez de según las reglas del muestreo) naturalmente que arruinan la validez de la encuesta. El análisis es también un factor importante. Es preciso un mínimo entrenamiento profesional y sociológico para leer correctamente una tabla y para encajar los datos en el contexto social al que corresponden.

Si se cumplen estas reglas, las encuestas sociológicas son instrumentos científicos tan fidedignos como los análisis de sangre o de orina (que utilizan exactamente la suma técnica de muestreo). A pe-

sar de ello, son tópicas las mil y una estupideces afirmadas y creídas sobre el tema.

Es tristemente inevitable que algún cretino, que difícilmente suma con los dedos, escriba en la próxima Campaña Electoral algún pomposo comentario sobre "el fallo de las encuestas", sin preocuparse de saber que las únicas encuestas que fallan son las malas, como los únicos motores que fallan son los malos.

Diremos sólo unas palabras sobre el tema. En primer lugar, que hay que fijarse mucho en el caso de encuestas electorales en dos cosas. (Después de haberse cerciorado de que los autores son gente seria, no cantamañanas, que también los hay).

Primero, en la fecha de realización. Una encuesta es una fotografía. Fotografía, actitudes y opiniones en una fecha dada. Y así, la indicación de que tres días antes de las elecciones el 30 por 100 de los electores piensan votar a U.C.D., por ejemplo, no quiere decir más que eso: que tres días antes el 30 por 100 pensaba votar a UCD.

Luego, en tres días, las cosas pueden variar. Y no tiene sentido hablar de fallo, porque en los tres días un 2 por 100 o un 4 por 100 decida cambiar su voto.

Segundo, en el margen de error máximo probable indicado en la encuesta. Porque el porcentaje que se indica en los resultados de la encuesta no es más que el centro de intervalo de error probable. Así, una encuesta de 2.500 entrevistas tiene un margen de error máximo probable de más menos 2 por 100 dos sigma, lo cual quiere decir que, si en la encuesta sale que el 50 por 100 va a votar a Partidos de izquierda, ese 50 por 100 no es más que el centro del intervalo de error que va de 48 por 100 a 52 por 100. Y que tenemos el 95,45 por 100 de probabilidad de que el resultado estaría entre el 48 por 100 y el 52 por 100, si en vez de preguntar a los 2.500 hubiéramos preguntado a *todos* los electores. Así que, si luego el resultado real es un 49 por 100 de votos para la izquierda, no puede decirse que la encuesta ha fallado (aun sin tener en cuenta el cambio de opinión entre la fecha de la encuesta y la elección), porque el 49 por 100 estaba dentro del intervalo de error previsto.

Naturalmente también estaba dentro del intervalo de error el 51 por 100. Pero la diferencia entre el 51 por 100 y el 49 por 100 es la victoria o la derrota. Lo que pasa es que no puede pedírsele peras al olmo. Y una encuesta mide lo que mide, con el grado de precisión que supone su tamaño muestral. No es una bola de cristal.

Los imbéciles que hablan del fallo de las encuestas harían bien en comprobar "El País" del 12 de junio de 1.977, que publicó los resultados de una encuesta de Sofemasa, y compararlos con los resultados reales del día 15. Nosotros podemos contar una de nuestras experiencias. Hace algunos años, aun bajo el régimen franquista, hicimos una encuesta 48 horas antes de las elecciones para Decano de un Colegio Profesional de una gran ciudad española. Publicamos los resultados de la encuesta

en un diario de la ciudad la misma mañana de la elección, prediciendo que el candidato A ganaría al B por el apretado margen de 13 a 11. El resultado

real fue que A ganó al B por un margen de 12,8 a 11,2. Conque 35 votantes de B hubieran votado a A habríamos clavado hasta los decimales.

* * *

2.1.2 Problemas y posibilidades.

La utilización de encuestas sociológicas en una campaña electoral es un arma no ya potente, sino imprescindible para no actuar a ojo de buen cubero. El problema clave que plantea es el de los plazos de realización. Para ser realmente útiles las encuestas dentro de una campaña deben realizarse en un solo día y tener los resultados con la máxima velocidad. Ello es posible pero a costa, claro, de dinero.

Es importantísimo contrastar cuidadosamente la calidad de la encuesta. Lo mejor es escoger con cuidado la empresa realizadora. Y vigilar, con personal propio, los pasos metódicos seguidos. En especial, el trabajo de campo.

Los costes se multiplican cuando, como en el caso de estas próximas elecciones, la circunscripción es la provincia. Porque la cobertura necesaria obliga a

hacer una encuesta separada por cada provincia (en la práctica se hace una encuesta a nivel estatal con refuerzos en las provincias que lo necesiten para alcanzar en ellas un tamaño de muestra con margen de error aceptable). Recordemos aquí otra vez que los Partidos de izquierda, que disponen de gente, pueden disminuir los costes más gruesos (los del trabajo de campo), entrenando a militantes y simpatizantes como entrevistadores. Se comprende mal que el PSOE o el PCE, que dicen tener centenares de miles de afiliados y sociólogos de plantilla, no empleen ese sistema en vez de gastarse una pasta gansa en encuestas o depender de las que quiera enseñarles Suárez.

El uso útil de las encuestas en la campaña depende, insistimos, de la velocidad con que se disponga de los datos.

* * *

2.2 Objetivos y empleo de este instrumento.

2.2.1 Actitudes y opiniones del cuerpo electoral.

Debe tenerse muy clara idea de que el objetivo de las encuestas es conseguir información fidedigna sobre cuáles son las actitudes y opiniones de los electores, pero con un especialísimo matiz. El de que nos interesa tanto su cuantificación como su

localización geográfica y social. Nos interesa saber que el 30 por 100 de los asturianos dice que va a votarnos, pero nos interesa mucho más saber en qué zonas de Asturias y en qué áreas sociales y profesionales está ese concentrado 30 por 100. Para poder intentar allí acciones que lo aumenten o para buscar aumentarlo actuando sobre las zonas donde vamos flojos.

* * *

2.2.2 La tensión entre la seguridad y difusión.

¿Conviene guardarnos para nosotros los resultados de nuestras encuestas, o es útil que los hagamos públicos?

No hay regla válida universalmente. Dependerá de la situación concreta. Hay quienes prefieren guardar en secreto sus datos como guía de su acción. Y

hay quienes los emplean como arma arrojada contra el adversario, iniciando o respondiendo a una "guerra de encuestas". Deberá ser el director de la campaña el que, en función de su conocimiento de la situación, decida al respecto.

* * *

3. La escucha de los medios de comunicación durante la Campaña

Resumamos ahora lo que hemos venido viendo en este capítulo. Los "mapas" del electorado y sus detalles acopiados por el *Centro de Información y Documentación* de la campaña son los que permiten a

la dirección política del Partido marcar los objetivos a alcanzar en la campaña. Objetivos que pueden variar desde conservar u obtener el gobierno mediante la obtención de la victoria a simplemente

ampliar o mantener la representación parlamentaria del Partido, o conseguirla, si aún no se tenía. Objetivos que deben alcanzarse a través de otros objetivos mediatos: incidir sobre las actitudes y comportamientos de determinados segmentos del electorado. Ese marcaje de objetivos, por los organismos de dirección política del Partido, hemos dicho ya antes que son la brújula que debe guiar la acción de la Campaña Electoral sobre el cuerpo del electorado descrito por los "mapas" del *Centro de Información y Documentación*.

El equipo de *auscultación del Servicio de Escucha* debe actuar, como hemos visto hace un momento, a modo de giróscopo que nos indique, si no continuamente, si a intervalos cortos, dónde y cómo estamos en el campo de fuerzas que representan los deseos del electorado, cuál es el nuevo equilibrio de fuerzas que refleja las intenciones de voto del electorado en un momento dado de la campaña. El equipo de *escucha del Servicio de Escucha* debe funcionar durante la Campaña Electoral a modo de radar sensitivo que nos indique cómo se mueven los demás. Entendiendo por los demás, tanto a nuestros adversarios como a los electores. Nos interesa saber qué hacen nuestros adversarios y qué es lo que hacen los electores como respuesta tanto a lo que hacen nuestros adversarios como a lo que hacemos nosotros.

El equipo de *escucha* a que nos referimos en este capítulo debe ser reforzado en la Campaña Electoral por la acción del servicio de espionaje y contraespionaje, del que no vamos a hablar en este capítulo porque su actuación se encuadra dentro de la acción del *Departamento de Seguridad*. El equipo de *escucha* atiende fundamentalmente al seguimiento de los medios de comunicación de masas y de sus efectos.

Vamos a hablar ahora de tres cosas: de cómo se hace un mapa de los medios de comunicación de masas, de cómo se convierte ese mapa fijo en móvil, de cómo se escucha a los medios de comunicación de masas y de cómo se evalúan los resultados de esa escucha.

3.1 El mapa de los mass-media. Y su conversión en mapa móvil durante la campaña.

3.1.1 La clasificación de los mass-media

Los medios de comunicación de masas son extraordinariamente variopintos. Para acopiar y archivar con racionalidad la información que necesitamos de ellos es preciso que adoptemos algún modo de clasificación de los mismos. El que vamos a reproducir no lo hemos inventado nosotros, lo co-

piamos hace años de alguien (procuraremos acordarnos de quién antes de acabar de escribir este texto para rendirles el oportuno homenaje). Pero es un buen método.

He aquí la clasificación de los medios de comunicación de masas.

1. Prensa diaria:
 - Local
 - Regional
 - Nacional
 - Internacional
2. Revistas de difusión general.
3. Revistas de difusión dirigida, especializadas.
4. Publicaciones periódicas de difusión interna (House-organs).
5. Tebeos y comics.
6. Libros. Clasificación por tipos de edición:
 - Edición unitaria
 - Edición seriada o por entregas

Libros:

- Clasificación por contenidos.
 - Clasificación por precios y presentación.
 - Clasificación por número de páginas y porcentaje de ilustraciones.
7. Otras publicaciones no periódicas, folletos, etc.
 8. Televisión:
 - CATV (por cable coaxial).
 - Color.
 - Blanco y negro.
 - Circuito cerrado.
 9. Radio:
 - Onda corta.
 - Onda media.
 - Frecuencia modulada.
 10. Magnetoscopios, telecines y video cassettes.
 11. Cine:
 - Industrial, científico y educativo.
 - Largometraje y cortometraje.
 - Publicitario.
 - Aficionado.
 12. Discos y grabaciones magnetófoniscas:
 - Monoaural.
 - Estereofónico.
 - Cuadrafónico.
 13. Fotografía, diapositivas, hologramas.
 14. Espectáculos:
 - Cine para espectáculos.
 - Teatro, ópera, conciertos, happenings, cafés-teatro, cabarets, festivales.
 - Deportivos.
 - Folklóricos.
 15. Comunicación exterior.
- Soportes fijos:
- Carteles.
 - Vallas.
 - Soportes corpóreos.
 - Luminosos (e iluminados).
 - Papeleras, planómetros, paradas de transportes, cabinas telefónicas, relojes, campos de deportes, etcétera.

Soportes móviles:

- Autobuses, tranvías, etc.
- Aviones de arrastre y fumigación.
- Octavillas (lanzamiento).

Soportes humanos:

- Camisetas, pegatinas, gorros, sombreros, hombres-sandwich, pancartas, carteles.

16. Envíos o entregas directos:

- Correos.
- Telecomunicación.

- Puerta a puerta.
- Reparto en puntos de concentración o paso.

Este cuadro de clasificación de los medios de comunicación de masas debe ser repartido a *todos* los departamentos, equipos y servicios de la campaña, advirtiéndoles que el *Centro de Documentación e Información* y el *equipo de escucha* disponen de datos sobre cada medio y de que *antes* de decidir utilizar alguno es mínimamente sensato conocer esos datos.

* * *

3.1.2 La ficha de cada medio.

Por definición, el *Centro de Información y Documentación* de la campaña debe disponer del máximo de información posible sobre cada medio de comunicación de masas. Ya lo dijimos al hablar de los "mapas" de ese Centro.

Pero éste es uno de los pocos casos en que es, no ya aconsejable, sino imprescindible, duplicar los contenedores de información. La regla es que la información se concentre y deposite en el *Centro de Información y Documentación*. Esa regla obedece, naturalmente, a exigencias de seguridad. En la jerga del *Departamento de Seguridad* se suele denominar *el torreón* al lugar donde se aloja el *Centro de Información y Documentación*, significando así que es el punto de la sede de máxima seguridad, el más capaz de resistir un intento de asalto y el más rígidamente vigilado. Por supuesto, eso supone la necesidad de combinar la seguridad con un mecanismo ágil y fluido de facilitar la información a quien la necesite, siempre que tenga derecho a acceder a ella. Los mecanismos arbitrados para cumplir a la vez la doble necesidad de accesibilidad y seguridad suelen ser bastante complejos. No serviría de nada que nosotros contáramos aquí alguno de los que hemos empleado. Porque, en el momento mismo en que fuera público, devendría inservible. Los *expertos de seguridad* tienen una notable tendencia a ponerse histéricos cuando se cuentan o se escriben sus trucos y sistemas. No hay más remedio que conseguir formar o contratar a un buen experto en problemas de seguridad. Y, después, atarle corto. Porque otra de las tendencias de esa gente es la de multiplicar tanto la seguridad que acaban inmovilizando la acción. Y, con sospechosa frecuencia, se hacen cada vez más poderosos en nombre de las "exigencias de seguridad".

Decíamos que los datos sobre los *mass-media* constituyen uno de los pocos casos en que es necesario duplicar el archivo de datos e informaciones sobre un tema. Porque es necesario que el *equipo de escucha* disponga de su propio fichero de *mass-media*.

¡Atención! Esa duplicación de ficheros (en el *Centro de Información y Documentación* y en el *equipo de escucha*) obliga a esmerarse aún más si cabe en la coordinación e inataneidad del flujo de infor-

mación entre ambos. Cualquier nuevo dato que cualquiera de los dos posea debe ser comunicado al otro. Dedicaremos espacio, más adelante, al problema de cómo se hace.

¿Qué datos debe incluir la ficha de cada medio de comunicación social? Ya antes señalamos algunos puntos sobre los que el *Centro de Información y Documentación* debe conseguir datos de cada medio. Concretaremos ahora algo más:

La ficha debe informar, por lo menos sobre:

- *Título del medio y periodicidad del mismo.*
- *Tirada y difusión* (si es medio impreso). Es necesario contar con los informes de la OJD. (Oficina de Justificación de la Difusión) y anotar la *evolución* de los datos de tirada y difusión, *localizados* por provincias. Naturalmente, si se dispone de más detalles, deben indicarse también. Si un Partido tiene una *buena red* de organizaciones locales, debe conocer el grado de penetración comarcal e incluso municipal de un diario o una revista. Si se dispone de contactos con las centrales sindicales más implantadas en el gremio de vendedores de prensa, es obvio que se tiene otra fuente de información fidedigna al respecto.
- *Audiencia.* Para los lectores de este número extra de I.P./Mark no familiarizados con el mundo publicitario, aclararemos que la audiencia es diferente de la tirada y de la difusión. Tirada es el número de ejemplares que se imprimen. Difusión, el número de ejemplares que se distribuye. Y, audiencia, el número de lectores, que suele calcularse en promedio por ejemplar. La audiencia se conoce a través de los oportunos estudios sociológicos realizados mediante encuesta a una muestra aleatoria. Los diarios y revistas importantes suelen contratar, a su costa, los propios estudios de audiencia y proporcionarlos a sus anunciantes. Es importante controlar la calidad técnica de la fiabilidad de esos estudios. Las agencias de publicidad disponen de un estudio de medios periódicamente realizado para calibrar la audiencia de cada uno de ellos. Téngase en cuenta que es importante saber el número de lectores que tiene un periódico o revista (con indicación de su frecuencia: todos los números, casi todos los

números, menores frecuencias) o el número de radioyentes o telespectadores que tiene un programa. Pero muchísimo más importante, a efectos electorales, es saber dónde están localizados geográficamente, en la pirámide de edades y sexos, económicamente, social y políticamente.

- *Antigüedad e imagen del medio.*
- *Domicilio y teléfonos.*
- *Empresa propietaria.* Detallando consejo de Administración, accionistas dominantes, influencias y tendencias socio-políticas.
- *Directivos.*
- *Secciones de interés.* Redactores. Colaboradores habituales y en plantilla.
- *Personas y contactos para diversos asuntos* (Publicidad, comunicados, captar información). Con cargos y teléfonos. Referencias al fichero de personas.
- *Historial del medio.* Y clasificación por su postura respecto del Partido.
- *Observaciones.* Este "neutral" rótulo de "observaciones" plantea naturalmente la raíz de los graves problemas de seguridad de este fichero. Las *observaciones* son, por definición, de carácter altamente reservado. El fichero debe ser manejado por multitud de personas que pueden no tener el coeficiente de seguridad necesario para conocer las *observaciones*. Hay varios métodos para resolver el

problema, pero conviene que sea el *Departamento de Seguridad* el que decida.

¿Quién debe tener este fichero de medios? La pregunta equivale a preguntarse por la dependencia del *equipo de escucha*. Nuestra opinión es que el fichero de medios, como el de personas de los medios (del que ahora hablaremos), deben estar en posesión del *equipo de escucha*. Y que el *equipo de escucha* debe estar bajo la dependencia del *Gabinete de Prensa*, aunque en estrecho contacto con el *Centro de Información y Documentación*. La razón es clara. Los hombres y mujeres del *Gabinete de Prensa* son los que están en contacto directo con los medios de comunicación de masas. Lo cual les configura como:

- a) la gente que necesita saber más cosas sobre los medios;
- b) la fuente más frecuente de nuevos datos sobre los medios;
- c) la gente que cuatro veces de cada cinco va a tener que vehicular las acciones de respuesta exigidas por el conocimiento que el servicio de escucha obtiene de algún hecho de la campaña.

El *equipo de publicidad* necesita evidentemente conocer una buena parte de esos datos del fichero. Pero es casi seguro que hayan sido ellos precisamente la fuente que los ha proporcionado. Y que, por tanto, los tiene antes. Y de acuerdo con sus propios modos y maneras.



3.1.3 El fichero de personas de los mass-media.

Los medios de comunicación de masas son instituciones. Y uno no habla, ni negocia, ni trata nunca con una institución. *Siempre habla, negocia o trata con una persona*, portavoz, oficial u oficioso, de la institución. De ahí que el fichero de medios necesite complementarse con un fichero de personas de los mass-media. Sujeto a idénticas normas de duplicación, fluidez, ubicación y seguridad que las que hemos señalado para el de los medios. Si acaso, señalemos que la *seguridad* de este fichero debe ser aún mayor.

¿Quiénes deben figurar en él? Hay dos criterios que deben ser combinados: el de que deben figurar todos los que ocupen en el medio puesto de relevancia, con influencia en la gestión o ejecución de la línea del mismo, por un lado; y, por otro, el de que

deben figurar en él todos aquellos que destaquen por ser amigos o enemigos nuestros, además de todos aquéllos con los que tengamos contacto por alguna razón.

Los datos deben ser lo más amplios que sea posible. Como mínimo: nombre y apellidos, profesión, domicilio, teléfonos, empresa o empresas donde trabaja, con datos para su localización rápida en ellas, curriculum vitae amplio, historial con especial énfasis en los aspectos de afiliación política, sindical, social, religiosa y dependencia, o no, de grupos de presión. *Observaciones.*

Y un control de sus intervenciones, del tipo que sean, en la Campaña Electoral de nuestro Partido o en la de los demás.



3.1.4 La conversión en móvil del mapa fijo.

Supongamos que ya tenemos nuestros ficheros de mass-media y de personas de los mass-media. Dispondremos, siguiendo la metáfora inicial, de nuestro "mapa" de los mass-media, de los medios de comunicación de masas. Como tal "mapa", es una foto fija. Pero la realidad se mueve. Cambian cosas, personas, instituciones. Cambian de sitio, de apoyo, de afiliación, de orientación. Cambian, porque pasan de ser desconocidos (no sabíamos, por ejem-

plo, que Fulano, que es del Partido, trabaja en la sala de teletipos del diario X) a ser conocidos. ¿Cómo se consigue reflejar eso? ¿Cómo convertimos una *mapa fijo* en uno *móvil*? A eso vamos a dedicar los párrafos siguientes.

Pero antes vamos a dedicar unas palabras más al mapa fijo. Unas palabras para invitar al lector de estas páginas a que reflexione con nos-

otros sobre todo lo que llevamos visto hasta aquí. Y le hemos pedido al editor de I.P./Mark que las ponga todas en cursiva para diferenciarlas del resto del trabajo.

Somos plenamente conscientes de que los requisitos que hemos señalado para los ficheros que componen el mapa fijo de los mass-media exigen una gran cantidad de trabajo. Claro está. Estamos intentando describir las técnicas a emplear en una tarea (la Campaña Electoral) cuyos resultados pueden cambiar el rumbo de la vida de un país. Hace falta mucha incompetencia y mucha osadía y una enciclopédica ignorancia del funcionamiento de la sociedad industrial avanzada para creer que una labor de esa envergadura puede llevarse a cabo "al tresbolillo", con las solas armas de la improvisación, la osadía y la gracia personal.

Nosotros lamentamos profundamente que muchos de los que tengan que asumir la responsabilidad de llevar a cabo una Campaña Electoral en su comarca o municipio descubran con la lectura de este número de I.P./Mark la larga serie de cosas y de trabajos que deberían haber estado haciendo desde hace meses, y que no han hecho. Pero I.P. es una revista de bien ganado prestigio técnico. Y nosotros somos unos profesionales. Y por ambas razones nos es imposible hacer de este número extra un fraude similar al de esos folletos que prometen enseñar a hablar inglés en cinco días. Lo que hay que hacer para desarrollar una Campaña Electoral racionalmente es lo que hay que hacer. Si uno no lo ha hecho a tiempo, no puede hacer una Campaña Electoral racional. Y hasta puede que gane, o que quede bien. Eso pasa, y ha pasado en España. Pero será algo así como lo que dice con gracejo la sorna popular: "Si sale con barbas, San Antón, y, si no, la Purísima Concepción".

"A pesar de todo, aún hay tiempo para rectificar". Apuntamos en otro lugar de este número que, sencillamente, I.P. no lo había lanzado hace meses (cuando seguir sus recomendaciones habría sido más fácil) por la potísima razón de que hace cuatro meses habría tenido menos audiencia. Pero aún hay tiempo. Todo lo que nosotros recomendamos y señalamos que habría que haber hecho es cierto que se habría hecho mejor y más barato y más seguro si se llevaran meses haciéndolo. Pero nuestra autojustificación para no ahorrar en nuestras explicaciones dificultades se basa en las siguientes razones:

1.º La fecha de aparición de este número extra cubre a la vez las necesidades mercadológicas de su aceptación y la posibilidad de orientación eficaz del trabajo para las elecciones municipales, que tendrán lugar el 3 de abril. Y eso supone que aquéllos a quienes puede ser más útil este número (los responsables locales y comarcales de campañas) van a

tener tiempo, si no bastante, sí mínimo, para aprovechar nuestras recomendaciones.

2.º Siempre es posible acelerar la realización de una tarea. A cambio de gastar dinero o de gastar trabajo. La derecha, que tenga que acelerar la realización de las cosas que quiéramos como necesarias, debe tener dinero suficiente para pagar esa aceleración. La izquierda debe tener la gente suficiente para acumular el trabajo necesario para hacer posible esa aceleración. Y como las próximas no van a ser las últimas elecciones, lo que aquí se explica vale también para las siguientes.

Para saber cómo hacer móvil el mapa fijo de los medios de comunicación de masas hay que tener en cuenta la acción de los otros dos equipos que con el de escucha constituyen el Gabinete de Prensa: el equipo de relaciones con la Prensa y el equipo de redacción de textos.

Extraída de los ficheros de medios y de personas debe haber una lista consolidada de destinatarios de acciones de comunicación. Lista a la que, automáticamente, se envía cada nota de prensa, comunicado, anuncio de actividades, mentís, texto de discurso, declaraciones de candidato, etc. que el Gabinete de Prensa decide difundir o recibe la orden de difundir.

Esa lista consolidada puede emplearse de tres formas:

— Para envíos por correo. Para lo cual debe haber siempre en poder del equipo de relaciones con la prensa tres (3) juegos de sobres con las direcciones y los remites ya escritos y con los sellos pegados. Cada vez que un juego se emplea debe ser inmediatamente sustituido.

— Para envíos por telégrafo. Para lo cual debe haber siempre en poder del equipo de relaciones con la prensa tres (3) juegos de impresos de telégrafos con las direcciones y los remites ya escritos en los que sólo haya que pegar la fotocopia del texto. Cada vez que un juego se emplea debe ser inmediatamente sustituido.

— Para comunicaciones por teléfono. Lo cual plantea el problema del listín de teléfonos del Gabinete de Prensa. Porque del fichero de medios y personas debe extraerse un listín de teléfonos "normales" que se entrega a la Central Telefónica para que en los casos precisos efectúe las llamadas dando comunicados o cursos.

Pero debe haber un listín de teléfonos del Gabinete de Prensa sólo utilizable por el personal del equipo de relaciones con la Prensa. En él figuran los teléfonos de los contactos particulares, amicales, controlados, etc. Por su propia índole ese listín es secreto. Y su conocimiento y uso debe ser objeto de medidas de seguridad muy especiales.

Ahora bien, la puesta al día de esa lista consolidada de destinatarios de acciones de comunicación es la

forma más importante de convertir en móvil el mapa fijo. Es un problema condenadamente difícil. Porque en la continua y acelerada vorágine de la campaña los contactos y las relaciones con los medios de comunicación de masas se complican, multiplican y enredan. Y *cada día* alguien del Partido establece una relación nueva con algún miembro de los medios. Si el que establece el contacto es alguien del *Gabinete de Prensa* su reflejo en los ficheros y su repercusión en la *lista consolidada* es un problema mecánico, pero que exige una vigilancia continua por parte del responsable del *equipo de relaciones con la Prensa*. Y es la fuente de miles de broncas con la *Central Telefónica* y con los servicios de la sede de la campaña en general. Porque hay que luchar con la rutina y con la inercia de la gente. "Recomendamos paciencia, tozudez y bajar".

Hay que comprender que a la gente le resulta difícil admitir la idea de una Guía de Teléfonos que cambia cada día. El problema es más grave si el contacto lo hace alguien de fuera del *Gabinete de Prensa*. Nueve veces de cada diez el muy mamón se olvida de comunicarlo al *Gabinete de Prensa*, que luego tiene que ponerse de diez mil colores cuando se tropieza con el sujeto y este afirma con seguridad: "pero si le di mi tarjeta a vuestro jefe de...". La mitad de la otra vez de las diez el contacto resulta ser un intento de infiltración. Esas cosas son las que hacen salir canas al pelo de los del *Gabinete de Prensa*. Y no a los del *Departamento de Seguridad*, porque esos tipos nacen ya con el pelo blanco.

Un problema típico del *Gabinete de Prensa* es el del mantenimiento del adecuado stock de material de información y sobre la campaña. Cada vez que cambia el mapa, cada vez que contactamos con una nueva persona de los medios de información, hay que ponerle al día de la marcha de la campaña. Y hay que darle un juego completo de los comunicados, notas de prensa, folletos, programas, discursos, etc. Qué debe quitarse de ahí y cuántos ejemplares hay que mantener en stock es el problema de las siete y media (malo es no llegar, pero si te pasas es peor) para el *Gabinete de Prensa*.

Un problema delicado del cambio del mapa es la atribución al recién llegado al fichero de su número de orden de prioridad para la recepción de noticias. El único sistema que evita el encabronamiento de las agencias es seguir un mecanismo neutral en las primicias. Inevitablemente hay que llamar primero

a alguien cuando se da una noticia. Aunque sólo sea por razones físicas, que impiden hablar a tres personas a la vez. Si se dispone de télex la simultaneidad es viable (con reparos). Pero lo normal, aunque se tenga télex, es utilizar el teléfono para las noticias urgentes. Es necesario mantener un rígido sistema de rotación de las agencias al emitir las primicias. Y que ellas lo sepan, y se les subraye ("Hoy les toca a ustedes ser los primeros, tenga en cuenta que cuando acabe voy a llamar a los demás"). Pero aparte de las agencias hay que llamar directamente a un cierto número de hombres clave en los medios. Y cuando ese número se amplía hay que atribuir al recién llegado un puesto en el orden de prioridades.

Los del *equipo de relaciones con la Prensa* son la fuente más normal y frecuente de nuevas inclusiones en el mapa. Por cierto que la mayoría de las veces consiguen esos nuevos contactos comiendo, cenando o tomando copas. Los de contabilidad deben saber que tienen que aceptar las cuentas de gastos de representación sin pedir las facturas. No hay cosa más hortera, y que comunique más al interlocutor la información de que está metiendo el dedo en un engranaje, que ver a su anfitrión doblar cuidadosamente la factura de una comida explicando que "es para los de contabilidad".

Claro está que ese nivel de confianza tiene que merecerse (y vigilarse). Y literalmente *machacar* al aprovechado.

Los chicos del *servicio de redacción de textos* son los futuros premios Nobel, premios Nadal y premios Planeta, que todavía andan en el estadio de alevines viviendo el duro período de redactores de tonterías para otros mientras consiguen mantener viva la llama inextinguible de su fe en sí mismos. Suelen ser gente algo amargada, pero simpática. El responsable del *Gabinete de Prensa* debe mantener una férrea disciplina sobre ellos, obligándoles a tener en cuenta el fichero de medios. No sólo tienen que respetar las líneas políticas de la campaña, sino que han de tener en cuenta, al "crear noticias" y al escoger titulares y ladillos, el sugerir en sus notas el estilo y las preferencias de cada medio-objetivo. Una nota de prensa puede redactarse de forma que sólo la publique o la emita un medio, el que nos interesa. Es difícil hacer eso sin tener en cuenta la información del fichero. La capacidad profesional para hacerlo se da por supuesta.

* * *

3.2 La mecánica de la escucha de los mass-media.

El *equipo de escucha* es, en la Campaña Electoral, nuestros ojos y nuestros oídos. Su funcionamiento es vital. Vamos a ver cómo debe hacerlo:

3.2.1 Funciones.

Tiene que controlar de forma rápida y fidedigna:

1) los resultados de nuestra acción sobre los mass-media;

- 2) nuestra acción publicitaria;
- 3) las reacciones y el eco de nuestra campaña;
- 4) las acciones de los adversarios;
- 5) su acción publicitaria;
- 6) las reacciones y el eco de su campaña;
- 7) comentarios y acciones que no son nuestras ni de los adversarios.

* * *

3.2.2 Control de prensa y revistas.

Es literalmente increíble la cantidad de información que se publica en la prensa y las revistas. Difícilmente nosotros podremos *nunca* montar un servicio de espionaje de los adversarios que cuente con un tal número de "espías", tan disperso, tan preparado, tan informado, con tal grado de movilidad y con tan perfecto "disfraz-excusa" para husmear y preguntar cosas como el que supone el ejército de reporteros y comentaristas de la prensa diaria y de las revistas.

No en vano la espina dorsal de los servicios de espionaje de los Estados más poderosos consiste en ejércitos de traductores que leen incansablemente prensa y revistas de los países adversarios.

Pero no es sólo información sobre los adversarios lo que de ahí podemos sacar. Desde luego eso es importante porque, por ejemplo, sería ridículo que nuestro candidato no supiera que la prensa ha publicado un reto lanzado contra él por un adversario. Pero es que las funciones 1, 2 y 3, de la lista antes reseñada se llenan en su mayoría por esa vía.

El control de la prensa y revistas se realiza de dos formas: *control inmediato* y *control diferido*.

El control inmediato sigue los siguientes pasos:

1.º Compra de seis ejemplares de cada periódico o revista en el momento de aparecer. Los equipos de escucha *virtuosos* no esperan a que lleguen a los kioscos, sino que tienen un equipo de motoristas que los recogen según salen calientes de los rotativos.

2.º Lectura rápida por el *equipo de escucha*. Que debe estar bien entrenado, tener horario adecuado

a las necesidades (dos turnos, día y noche, son imprescindibles) y ser suficientemente amplio para tardar menos de dos horas en revisar *con lupa* los textos.

3.º Recorte simultáneo a la lectura. Cuando un lector localiza algo de interés en una página la marca con signos clave. Acabada la página la arranca y la pasa a los *recortadores* que recortan rápidamente *en los seis ejemplares*.

4.º Reparto inmediato a los hombres clave. *Sin esperar a que termine la lectura*, a medida que surgen recortes un servicio de mensajeros reparte los seis recortes: 1) al director de campaña; 2) al director de operaciones; 3) al Centro de Información y Documentación; 4) a los servicios adscritos al candidato; 5) al director del Gabinete de Prensa; 6) conservado por el *equipo de escucha*.

El control diferido se realiza a partir del sexto recorte conservado por el equipo de escucha. Mediante fotocopia se elabora el "dossier del día", que se distribuye a la lista de destinatarios previamente establecida por el director de la campaña. A medida que se acerca el final de la campaña es aconsejable repartir dos: de mañana y tarde.

Para su más fácil uso tanto los recortes como el "dossier del día" llevan incorporados una serie de claves indicando el grado de urgencia o importancia del tema, a juicio del lector, y una clasificación de temas. Mejor que hacer las claves a mano resulta el empleo de pegatinas pequeñas de colores diversos. Que deben tener formas diferentes para que la fotocopia refleje la diferencia de forma al no poder reflejar el color.

* * *

3.2.3 Control de la radio.

Su finalidad es la misma que la del control de prensa y revistas. Su mecánica es lógicamente diferente. Emplea como instrumentos aparatos de radio y magnetofón. El ideal es el aparato de radio que tie-

ne incorporado magnetófono, que graba directa e internamente.

Es conveniente una sala insonorizada. Y un número de escuchas suficientes para atender las diversas

emisoras. La escucha debe ser permanente (tres turnos diarios de 8 horas). El control se realiza en tres tiempos:

Control inmediato. El escucha refleja los datos clave de lo que oye en un impreso *ad hoc*. El servicio de mensajeros hace cinco fotocopias y las distribuye inmediatamente a los cinco destinatarios indicados al hablar del control de prensa.

Control diferido. Un equipo diferente del de los es-

cuchas directos elabora un resumen breve, cuyo texto mecanografiado y fotocopiado se incorpora al "dossier del día" de prensa.

Control intenso. Cualquiera de los cinco destinatarios puede solicitar, si lo cree necesario, una transcripción completa del espacio grabado. Es preciso contar con mecanógrafas expertas y aparatos *ad hoc* de audición de cinta, con pedal de interrupción y marcha.

* * *

3.2.4 Control de TV y cine.

El equipo de escucha debe disponer de sala adecuada para el visionado de toda la programación de televisión, con instrumental que por lo menos permita grabar el sonido cuando se crea necesario. El mecanismo de control es similar al de radio: *control inmediato* y *control diferido*.

Para realizar el control interno es preciso disponer

de maquinaria para grabar videocassette. Si no se dispone de ella, hay que limitarse al control del audio. En ese caso es conveniente reforzar el equipo de escucha con expertos en televisión y publicidad que puedan juzgar técnicamente los espacios e incluir ese juicio en el control.

* * *

3.2.5 Control de caravanas.

El equipo de escucha debe tener establecidas relaciones con las organizaciones locales para que éstas recojan, al paso de una caravana del adversario, el máximo de información: composición y características de la caravana, grabación de las cuñas y textos emitidos por los altavoces (o apunte por escrito, al oído), octavillas, impresos empleados, etc. Recorrido de la caravana y cualquier detalle de interés.

Es fundamental que esa información llegue con rapidez, troceándola en la que se puede dar por teléfono y la que exige transporte de cosas.

Debe haber un impreso normalizado para recoger esas informaciones, que se han de comunicar inmediatamente a los cinco destinatarios e incorporarse al dossier del día.

* * *

3.2.6 Control de actos públicos.

En cada acto público del adversario debe haber, al menos, un informador del Partido, provisto de un impreso *ad hoc* para reflejar los datos mínimos necesarios, lo más pronto posible, después de salir del acto. Debe señalarse en el impreso con claridad

qué datos deben comunicarse telefónicamente al equipo de escucha. El impreso cumplimentado debe hacerse llegar después. El tratamiento de la información es similar al de las caravanas.

* * *

3.3 El sistema de evaluación de la escucha.

Es importante acopiar información. Pero casi tanto, o más, lo es evaluarla. Nuestro consejo es que to-

das las mañanas, a primerísima hora, se celebre una reunión de un comité de evaluación con representantes de: Gabinete de Prensa, Centro de Información y Documentación, Equipo Publicitario y Departamento de Seguridad. Y que, inmediatamente de llegados a conclusiones, comuniquen su evaluación al director de la campaña y al director de operaciones.

VI. EL DÍA DE LA ELECCION. INTERVENTORES, APODERADOS Y EQUIPO COORDINADOR.

1. La importancia decisiva del día de la elección.

1.1 Un olvido estúpido, pero frecuente: La campaña es para el día de la Elección.

Realmente no sabemos cómo empezar. La condenada característica de una Campaña Electoral es que prácticamente todo es importantísimo. Una Campaña Electoral es como cruzar las cataratas del Niágara andando sobre un cable: cada paso supone un riesgo mortal. Sin red. La Campaña Electoral es un período corto (en España increíblemente corto) en el que es difícilísimo corregir los errores. Y por eso, a cada paso somos conscientes de que hemos recargado estas páginas de advertencias en las que continuamente repetimos "el problema grave es que...", "lo fundamental es que...", "es imprescindible que...". Y sabemos bien que la continua acumulación de avisos de peligro grave tiene una de estas dos inevitables consecuencias: o bien el avisado acaba por considerar que el avisador es un exagerado, y se embota su capacidad de respuesta al estímulo de aviso, o bien el avisado entra en una situación de tensión y preocupación insoportable que le crispa hasta el punto de provocar el error por rigidez y agarrotamiento. Por eso nos resulta difícil empezar este capítulo. Porque lo cierto es que este tema es vital. Hemos optado por decirlo sin superlativos, pero vamos a pedirle a usted, lector, si tiene

alguna responsabilidad en una Campaña Electoral, que se copie en una tarjeta de visita estas dos frases, y que se las eche al bolsillo. Y que se acostumbre a sacarla y releerla al menos una vez cada hora durante todos los días de la precampaña y la campaña. Las frases son estas:

En una Campaña Electoral lo que decide es el día de la elección.

Toda la Campaña Electoral se hace para que haya un día de la elección y para que sea de forma determinada.

No es una bobada. La increíble vorágine de sucesos y peripecias en que puede sentirse envuelta una persona en el complejo proceso de la Campaña Electoral, la intensidad de las sensaciones y emociones, la novedad relativa pero grande de las mismas, todo eso puede (y muchas veces debe) hacer que el sujeto acabe por olvidar que todo aquello tiene una finalidad. La *borrachera de campaña* es un fenómeno psicológico del que nosotros tenemos experiencia. En esa borrachera se olvidan los planes y los objetivos, se toman los medios como fines, se aplaza cada día para el siguiente la adopción de medidas que se saben vitales. Y el agrio despertar se produce el día de la elección. El día en que uno comprueba que ha podido hacer una excelente, vívida, excitante, estimulante, apasionante campaña. Pero que se engolfó de tal manera en ella que olvidó preparar el día de la elección. Y en sólo 24 horas perdió uno todo lo que había ganado en casi un mes.

Vamos, pues, a preocuparnos de ese famoso día de la elección empezando por recordar unos hechos básicos.

1.1.1 Uno va a las elecciones para sacar más votos que los demás.

Toda la Campaña Electoral está encaminada a conseguir más votos que los demás. Uno no pega carteles por el gusto de pegarlos. Uno no hace mítines porque le gusta el follón que un mitin supone. Uno no hace miles de kilómetros en coche tirando octavillas y hablando por altavoz por el gusto de hacerlo así. Uno hace todo eso para que le ayude a conseguir más votos que los demás.

Todo lo que uno hace, o tiene que hacer en una Campaña Electoral no tiene sentido más que en la medida en que le ayude a conseguir más votos. Por supuesto, siempre que esté tomándose en serio la Campaña Electoral y queriendo pagar el precio que supone someterse a su regla básica: gana el que más votos consigue. Lo cual no es tan inevitablemente necesario. Hay gente que puede ir a una Campaña Electoral por otras razones: para salir

él de diputado, aunque su partido pierda, o para usar las facilidades legales de la Campaña para difundir ideas contrarias al propio sistema electoral, o para conseguir una representación en el Parlamento aun a sabiendas de que será mínima, pero que supondrá la presencia de la propia ideología.

Pero aún esas salvedades no invalidan la formulación inicial, sino que, en todo caso, la corrigen: *uno va a las elecciones para sacar más votos que los demás (o por lo menos para sacar votos).*

Vamos a dejar ahora de lado a los que se meten en la Campaña Electoral por razones distintas de las de sacar más votos que los demás. Existen, pero son minoría y Vamos a ver qué hay que hacer, qué requisitos hay que reunir para sacar más votos que los demás.

* * *

1.1.2 Convencer a la gente.

Para sacar más votos que los demás es preciso convencer a más gente que los demás para que nos vote. Para eso es la campaña. Toda la Campaña Electoral no es más que un instrumento empleado

para lograr *convencer* a la gente, para lograr inducir en la gente un concreto y específico comportamiento: que coja una papeleta de nuestro partido y la meta en la urna.

* * *

1.1.3 Que la gente tenga una papeleta nuestra.

De nada nos sirve que hayamos convencido a la gente de que debe votarnos si no tiene papeletas nuestras que meter en la urna. Y eso significa que, o bien debe haber papeletas nuestras en *su mesa electoral* para que pueda coger una, o bien se la hayamos enviado a su casa a tiempo o se la hayamos dado en otro sitio.

En otro tema de este número de I.P./Mark hemos hablado del número de papeletas de voto nuestras que tenemos que imprimir y de cómo hacerlas llegar a los electores.

* * *

1.1.4 Básico: que se cuenten nuestros votos y figuren en el acta.

De nada nos sirve convencer a la gente para que nos vote y conseguir que tenga una papeleta nuestra y luego que *la meta en la urna. Todo eso, difícil y costoso, todo eso, que es el fruto de una Campaña Electoral, puede irse literalmente al garete si nuestros votos no se cuentan y figuran en acta.* Parece increíble. Pero hay muchísima gente (y, lo que es más grave, gente en los lugares de mando y responsabilidad de los Partidos) que no se da cuenta de cómo una Campaña Electoral puede ser sensacional, y convencer a la gran mayoría, y lograr que esa gran mayoría vaya y vote con su papeleta, y luego fracasar porque no se cuentan sus votos y no figuran en el acta. Dirán ustedes que decir eso es suponer que en los recuentos electorales se hacen trampas. Pues sí.

¿Es que ustedes no habían oído nunca la palabra "pucherazo"? ¿O es que ustedes se han creído que eso de los "pucherazos" es algo remoto, un mal recuerdo del pasado? ¡Por favor! La única forma eficaz de impedir un pucherazo es poner los medios suficientes para hacer imposible que se produzca. La única forma de impedir un pucherazo es impedir que nos hagan trampa en el proceso de votación o en el recuento de los votos. Es axiomático que si se coloca a un ser humano en situación de actuar como quiera, con garantías de impunidad por sus acciones, éstas se orientarán hacia la consecución de sus deseos o a la defensa de sus intereses. Y, si una votación a favor de un Partido puede dañar gravemente los intereses de una persona y si esa persona tiene la certeza de que, si hace trampa en

contra de ese Partido, no le va a pasar nada, 999 veces de cada 1.000 hará la trampa.

Para impedir las trampas no es buen sistema confiar en el espíritu deportivo de los contrarios, en el

fair-play ni en esas cosas. La única garantía es tener una vigilancia atenta y entrenada durante todo el proceso de votación y de recuento, en todas y cada una de las mesas.

* * *

1.2 Todo lo ganado en la campaña se puede perder el día de la elección.

El día de la elección es un momento estratégico de la batalla electoral. Es el momento clave. Porque todo lo conseguido con durísimo esfuerzo en los meses de preparación de la campaña y en las semanas apretadas y agobiantes de la misma se puede ir por la escotilla si se cometen errores el día de la elección.

¿Cómo podríamos transmitir al lector la convicción profunda de que ande con máxima precaución el día de la elección? ¿Cómo podríamos meterle en la cabeza que todo, todo, todo lo que se hace en una campaña electoral se juega y se gana o se pierde *de verdad* en el corto espacio del día de la elección? Tenemos la triste convicción de que sólo pasar por la amarga experiencia de ganar una campaña electoral durante la campaña y perder, sin embargo, la elección el día de la elección; de que sólo pasar por esa experiencia es el modo suficiente

para grabar a fuego en alguien la obsesión por preparar *bien* ese día. A nosotros nos ha pasado. Y, desde luego, nos la dieron una vez, pero no nos la vuelven a dar. No nos metemos ni borrachos, ni drogados, en una Campaña Electoral sin tener la garantía de que podemos controlar el día de la elección.

De hecho, el primer requisito que una persona sensata debe exigir que se le demuestre que se cumple, antes de aceptar ser candidato de un partido o director de campaña, es el de si se tiene capacidad para controlar el día de la elección.

Si uno no puede controlar el día de la elección, está vendido. Sus votos serán, no los que hayan sido, sino los que decidan los que sí han sido capaces de controlar el día de la elección.

Por supuesto, es posible que los que sí han podido controlar el día de la elección decidan respetar la verdad de los votos. Es también posible que, entre los que sí han podido controlar el día de la elección, haya dos de signo contrario (derecha-izquierda) y que el que más coincide con uno impide que le hagan trampas. Pero todo eso es tremendamente arriesgado. Supone confiar en los demás. Estar en manos de los demás *cuando los demás son adversarios.*

* * *

2 La dificultad gravísima de atender suficientemente las necesidades del día de la elección.

Si las consecuencias de fallar el día de la elección fueran tan graves como son, pero el modo de evitar los fallos fuera sencillo, todo lo que llevamos dicho sería un ejemplo de alarmismo estúpido y exagerado. Pero se da la triste circunstancia de que el problema es efectivamente tan grave como lo hemos descrito y de que, a la vez, es difícilísimo atender suficientemente a las necesidades del día de la elección. *Y, por ello, éste es el problema estratégico, el problema más grave con el que se enfrenta la dirección de cualquier Campaña Electoral en la España de 1979.*

2.1 La difícil cobertura del día de la elección. Los recursos necesarios.

Desde luego, todo es un problema de recursos. En definitiva, lo que es preciso tener es fuerza de trabajo, trabajo. Es claro que uno puede resolver el

problema, o bien con trabajo líquido (militante y simpatizantes), o bien con trabajo solidificado en plusvalía, con dinero que paga el trabajo líquido contratado.

El problema estriba en que las cantidades necesarias de trabajo son tremendas. Vamos a verlo.

2.1.1 Un baile de millones.

Cuando uno se enfrenta con el problema del día de la elección con un mínimo de seriedad, lo primero que le pasa es que se siente abrumado ante las magnitudes a manejar. Todo se cuenta por decenas de miles, por cientos de miles, por millones.

Hagamos un rápido recuento a vuelapluma. Para poder *controlar eficazmente* el día de la elección, para estar seguros de que no nos hacen trampa, para estar seguros de que no nos van a robar la victoria, total o parcial, que hayamos conseguido, o incluso, más modestamente, para estar seguros de que se van a contar los votos, aunque sean escasos, que hemos conseguido y que son el resultado de nuestro esfuerzo, para eso necesitamos:

- Más de veinticinco millones de papeletas.
- Casi un centenar de miles de personas.
- Docenas de miles de bolsas de comida.
- Miles de coches.
- Alrededor de medio centenar de miles de cuadernos censales.
- Docenas de miles de impresos semirrellenados.
- Y millones de pesetas.

Necesitamos más de veinticinco millones de papeletas de voto. Porque ése es el volumen de los electores. Y porque en *todos* los colegios electorales, pase lo que pase, tiene que haber papeletas con nuestras candidaturas. Y, aunque sea seguro que no van a votar todos los censados, y aunque una parte de los que vayan a votar no nos van a votar a nosotros, y aunque una parte de los que nos vayan a votar no necesitan coger la papeleta de voto en el colegio electoral porque se la traen de casa, necesi-

tamos más de veinticinco millones de papeletas de voto, porque puede que haya electores adversarios que aprovechen su estancia en la cabina para llevarse nuestras papeletas en los bolsillos, y debemos tener stock para ir supliendo esas incidencias. Necesitamos casi un centenar de miles de personas, porque hemos de tener, por lo menos, un interventor por mesa. Y un bloque de apoderados (uno por cada cinco mesas es una buena ratio). Y necesitamos gente que lleve las comidas y atienda a las llamadas. Y necesitamos gente que recoja los resultados y los transporte. Luego daremos detalles. Pero, como mínimo, si cubrimos el territorio de todo el Estado, necesitamos casi cien mil personas. *Como mínimo.*

Necesitamos docenas de miles de bolsas de comida para nuestros interventores.

Necesitamos miles de coches para que nuestros apoderados, nuestros abogados y nuestros coordinadores atiendan las necesidades que puedan surgir en cualquier mesa electoral del territorio del Estado.

Necesitamos alrededor de medio centenar de miles de cuadernos censales, porque nuestros interventores deben tener una copia del censo electoral de su sección para controlar el correcto desarrollo de la votación.

Necesitamos docenas de miles de impresos semirrellenados, porque nuestros interventores tendrán que conseguir copia del acta del escrutinio. Y, a lo peor, el presidente de la mesa se la niega si no la solicita "en forma". Y conviene que el escrito esté ya preparado. O, a lo peor, tiene que presentar una impugnación. Y conviene que tenga una falsilla de cómo hacerlo.

Y necesitamos millones de pesetas, porque la bolsa de comida y las papeletas, y la gasolina de los coches y los impresos cuestan dinero. Y, si hay medio centenar de miles de mesas, una cosa para cada mesa, que cueste veinte pesetas unidad, supone un millón de pesetas para el conjunto de las mesas.



2.1.2 El problema de las papeletas de voto.

Lo hemos mencionado ya muchas veces, pero volveremos a insistir porque es un tema clave. Hay que facilitar a la gente que nos vote. Lo mejor sería haberles hecho llegar previamente a cada uno nuestra papeleta de voto a su casa. Pero, por si eso ha fallado, hay que garantizar que no van a faltar nuestras papeletas en los colegios.

Parece al principio claro que es excesivo decir que necesitamos veinticinco millones de papeletas de voto. Antes hemos mencionado las posibles deducciones (abstención, votantes a otros partidos, votantes nuestros que se llevan de casa la papeletas) Pero el problema es que, aunque parece imposible que, sea el que sea, nuestro Partido consiga el 80 por 100 de los votos, puede tenerlos (o un 60 por 100 o un 70 por 100) en un lugar determinado. Y

allí harían falta casi tantas papeletas como electores censados.

En definitiva, hay que optar por una de estas dos posibles vías de acción:

- 1) Imprimir y reservar un número de papeletas de voto con nuestras candidaturas igual al del censo de electores de cada provincia (alrededor de veinticinco millones en total) y entregar a cada uno de nuestros interventores un número igual al de electores de su mesa para que él se las lleve. Como el interventor tiene que ir a la sede a recoger su credencial y tiene que ir, por definición, a la mesa, está resuelto el problema de distribución. "Nos ahorramos dinero y problemas en distribución. Nos gastamos dinero en reservar un juego completo de pape-

letas" (Alrededor de veinticinco millones en todo el Estado).

2) Imprimir y reservar un número de papeletas menor: la mitad, un tercio, un cuarto, un quinto, un séptimo del electorado (a decidir en función de nuestras expectativas respecto de los votos que vamos a tener). Entregar a cada interventor un pequeño stock. Y tener centralizado (por comarcas o por municipios) el resto. Montar un sistema *eficaz* de contacto *frecuente* con *todas* las mesas (mediante apoderados volantes que recorran continuamente las mesas, o mediante el sistema de tener en cada mesa un interventor suplente). Solicitar por eso conducto papeletas de voto cuando se produzca su

carencia en alguna mesa. Y tener un parque móvil suficiente para poder trasladar rápidamente esas papeletas necesarias al interventor de la mesa solicitante.

"Todo eso cuesta dinero y trabajo. Y es complicado." De tal forma que lo que no se va en lágrimas se va en suspiros. Lo que nos ahorramos en número de papeletas reservadas para esta tarea lo vamos a gastar en teléfono y gasolina.

De todas formas recomendamos el segundo procedimiento. Porque, aparte de para repartir papeletas, tendremos que montar el sistema para otras cosas: garantizar el control frecuente de incidencias y el asesoramiento jurídico a los interventores.



2.1.3 El gravísimo problema de los interventores.

El número de mesas electorales en España está alrededor de 50.000. Es necesario tener un mínimo de un interventor por mesa. Lo cual significa contar con alrededor de cincuenta mil personas distribuidas por todo el territorio nacional. Decimos *como mínimo*. Porque el ideal es contar con *dos* personas por mesa. Salvo que se adopte la heroica solución del orinal portátil. Un interventor es un hombre o una mujer que ha de permanecer en la mesa electoral catorce, dieciseis o veinte horas (son datos reales de mesas electorales en junio de 1977) desde que se constituye la mesa hasta que se termina el escrutinio. Parece obvio que en ese tiempo necesite ausentarse de la mesa. Pero la vigilancia, que es la razón de ser del interventor, no sirve de nada si no es continua. Una docena de horas de vigilancia pueden convertirse en inútiles por cinco minutos de ausencia. Es necesario por tanto contar con

otra persona nuestra que sustituya la vigilancia en las imprescindibles ausencias. Con lo cual no necesitamos 50.000, sino 100.000 personas.

Por supuesto hay alternativas. Los Partidos de la derecha, por un lado, y los de la izquierda, por otro, se pueden poner de acuerdo *sólo* para echarse una mano en el control de las masas. Y el interventor del PCE, suplir la vigilancia del interventor del PSOE o del PTE, etc., que tengan que ausentarse. Y el de Fraga suplir análogamente al de Unión Nacional, por ejemplo. De hecho esto se ha realizado así en junio de 1977, pero desordenadamente, por iniciativa de los propios interventores. Nuestra opinión es que esa es una mala solución, porque un Partido no debe fiarse más que de sus propias fuerzas. Y no tiene garantías de una vigilancia completa si no tiene el juego completo de personas necesarias.



2.1.4 Las copias del censo electoral.

Cada interventor necesita tener una copia del censo electoral de su mesa. Es una necesidad que luego quedará clara, cuando expliquemos lo que tiene que hacer un interventor. Eso supone un coste elevado en dinero. Y una preocupación elevada, porque hay que conseguir las copias del Instituto Nacional de Estadística.

Y hay que conseguirlas a tiempo para poder prepararlas adecuadamente. Y para poder distribuir las con tiempo a los interventores que tienen que estudiárselas y familiarizarse con sus características. Para mencionar sólo un detalle de esa preparación

previa indicaremos la conveniencia de instrumentar la copia del censo para facilitar su uso rápido. Un interventor debe localizar en el censo los apellidos del elector en el momento en que éste se identifica ante la Mesa. El Censo viene por orden alfabético del primer apellido. Pero hay varias páginas de apellidos que empiezan por G o por M o por P (García, Martínez, Pérez). Es conveniente haber pegado en el margen derecho pestañas con grupos de letras iniciales de los apellidos de esa página (por ejemplo Alv., Dono., Fig., etc.) para facilitar la rápida búsqueda de la página correspondiente.



2.1.5 Problemas de transporte de comida.

Nuestros interventores convendría que comieran. No se trata de una broma. El 15 de junio de 1977 fueron miles y miles los interventores que al esfuerzo de horas y horas de trabajo añadieron el suplementario del hambre. Porque no quisieron abandonar la mesa y la intendencia de casi todos los Partidos fue deficiente. A los miembros oficiales de la

Mesa (Presidente y adjuntos) se compromete a llevarles la comida el Estado. Pero a los interventores debe llevarseles la comida su Partido. Si tenemos 50.000 interventores, son 50.000 bolsas y 50.000 "bocatas" como mínimo, lo que hay que comprar, almacenar y transportar.

2.1.6 Otros de los miles de problemas.

Nuestros interventores tienen una serie de derechos y de obligaciones. Para que puedan ejercer aquéllos y cumplir éstas es conveniente que posean unas hojas de instrucciones con la mención detallada de la norma legal que ampara los derechos y establece las obligaciones. Y con reproduc-

ción literal del texto de aquellas que sean vitales. Ello supone, otra vez, miles de ejemplares que deben ser editados y distribuidos. Y explicados previamente a nuestros interventores. Más adelante veremos algunos de los específicos problemas que hay que afrontar.



2.2 Los problemas de la organización previa y de la coordinación.

Lo malo, con serlo, no es el volumen de las tareas a realizar. Lo malo no es que haya que hacer miles y miles de cosas en un día. Lo malo es que es imposible que se haga, si no se ha hecho con tiempo, un esfuerzo consciente e inteligente para organizar la forma de llevar a cabo todo eso. Y si no se ha hecho un esfuerzo semejante para garantizar la coordinación de la ejecución de todas esas tareas. La técnica Pert, de la que ya hemos dado un ejemplo en el capítulo de actos públicos, parece la mejor solución para la planificación previa y para controlar la ejecución de la madeja de soluciones que hay que poner en práctica para resolver los problemas del día de la elección.

2.3 Los problemas del reclutamiento, el control, el entrenamiento y el retén.

Para tener cincuenta o cien mil personas trabajando a la vez el día de la elección, es preciso reclutarlas. Uno de los problemas más arduos con los que se enfrenta la dirección de una campaña es de dónde va a sacar esas cincuenta o cien mil personas. Los Partidos grandes tienen sus afiliados en número que dobla esa cantidad. Pero no es seguro que

todos los afiliados sean militantes y estén dispuestos a trabajar tan duramente como hay que hacerlo las veinticuatro horas del día de la elección. O puede que estén enfrentados con su "aparato" por las razones que sea y se nieguen a colaborar, abiertamente o con excusas de viajes o enfermedades. Y en cualquier caso, hay muchos Partidos que no tienen afiliados en esa cantidad.

Hay que acudir, pues, a otras fuentes complementarias de personal. Por supuesto, es posible contratar mercenarios. Pero el coste es fantástico en dinero. Y, aunque un Partido tenga el dinero necesario, es arriesgado confiar en mercenarios para estas tareas. La lógica solución es acudir a los simpatizantes. Los Partidos de izquierda tienen más fácil la cosa, porque normalmente están vinculados a alguna central sindical. Y tienen, por tanto, listados de potenciales simpatizantes a los que dirigirse. Si no se dispone de esa facilidad, hay que encargar a los militantes que recluten simpatizantes. Y poner anuncios en los periódicos.

¡Ojo! Es preciso tener algún sistema de control. Un interventor o un apoderado tiene que ser informado de muchas cosas, de muchos planes. Y tiene acceso legítimo a la sede de la campaña. Y puede legítimamente hablar con la gente de la sede. Uno de los métodos favoritos de los servicios de espionaje de la Campaña Electoral es infiltrar gente propia como "voluntarios" para ser interventores o apoderados de los Partidos adversarios.

Una vez reclutados, los interventores y apoderados deben ser instruidos y entrenados. Lo cual supone preparar textos, dar cursillos, coordinar gente, etc. Y hay que pensar en el retén imprescindible. Porque cuando se manejan cantidades como las de cincuenta o cien mil personas, entra en juego la ley de los grandes números. Y tenemos la certeza de que un porcentaje de nuestros previstos interventores y apoderados se pondrán enfermos, tendrán un accidente, se dormirán, les surgirá una emergencia familiar, etc. Y fallarán. Y deberán ser sustituidos. Para lo cual es preciso contar con un retén suficiente.

La relación de problemas hasta aquí planteados no es exhaustiva. En la práctica las necesidades son todavía más agobiantes que como las hemos pintado. Y hay otros problemas. Como los que vamos a ver a continuación.

3. La peculiaridad del caso español. El cómputo de resultados.

Tristemente es preciso admitir que también en el aspecto del cómputo de resultados de consultas electorales España es diferente. En los países de lo que se llama Occidente, y que tienen democracias funcionando, el cómputo de resultados de una Campaña Electoral es un paso metódico que rara vez produce problemas. Se emplean ordenadores electrónicos. Esos ordenadores electrónicos funcionan con la misma normalidad que cuando se em-

plean para calcular contabilidades o trayectorias de cohetes. Y a las pocas horas de cerrados los colegios electorales se saben ya los resultados. En España no. España es, todavía en eso, diferente. Pero que muy diferente. *Y esa diferencia plantea el más grave (esta vez, sin discusión, el más grave de todos) problema que debe afrontar cualquier Partido no gubernamental en una Campaña Electoral.* Vamos a verlo con algún detalle.



3.1 El ordenador electrónico del Ministerio del Interior.

No está muy claro que sea del Ministerio del Interior, pero en cualquier caso es el que usa el Ministerio del Interior para el cómputo de resultados de elecciones generales o de referenda. Es un ordenador con personalidad. ¿ustedes se acuerdan de la película "2.001, una odisea del espacio"? Uno de los protagonistas de esa excelente película, que ya es un clásico del cine de ciencia-ficción, era un ordenador con nombre propio (Hal), que además de vigilar el funcionamiento de los complejos mecanismos de la nave espacial lanzada hacia los planetas exteriores del sistema solar, conversaba con la tripulación, jugaba al ajedrez con ella, y en unas secuencias dramáticas de la película se volvía neurótico y actuaba por su cuenta en contra de los mismos tripulantes a los que teóricamente debería proteger. Pues bien, la más piadosa de las hipótesis para explicar las "anomalías" del ordenador del Ministerio del Interior sería la de recordar el "precedente" de Hal.

Y suponer que actúa como actúa porque, como Hal, se ha visto afectado de neurosis. Porque, desde luego, hacer cosas raras las hace. Rarísimas. Vamos a ver algunas de ellas.

columnas, se decía lo siguiente: "A las 8 de la mañana del día 16, doce horas después del cierre de los colegios electorales, el Gobierno espera poder facilitar a los medios informativos el resultado de las votaciones, con un 95 por 100 de los datos. Puede considerarse que este balance tendrá carácter definitivo y el país y el mundo podrán conocer los resultados de las primeras elecciones legislativas en España desde hace cuarenta y un años". Y añadía... "Previamente a esta información, que se considera como una de las más rápidas de las que se obtienen en las elecciones del resto de los países democráticos, los ministros de Gobernación y de Información y Turismo mantendrán otras dos reuniones informativas, la primera a las once de la noche del miércoles, para dar un balance de la jornada electoral, y la segunda a las cuatro de la madrugada para ofrecer un primer avance de los escrutinios". "Para que a las ocho de la mañana el Gobierno pueda ofrecer este balance electoral al país ha sido necesario un importante esfuerzo, en el que han trabajado no menos de doscientos cincuenta técnicos especializados, que llevan varios meses ensayando el trabajo de una sola noche en dos puntos claves: la Dirección General de Correos y Telecomunicación y la Dirección General de Tráfico, desde donde los datos llegarán al Palacio de Congresos".

Pero no fueron sólo estas baladronadas en los periódicos. Es muy posible que ustedes, como millones de españoles, tuvieran que soportar los triunfalistas reportajes con que TVE nos abrumó enseñándonos los fantásticos ordenadores electrónicos, las complicadas máquinas y los expertos individuos que harían velocísimo el recuento. Los que sufrimos aquellas payasadas pensamos que todo ese énfasis, todos esos ojos en blanco, todos esos adjetivos y ditirambos eran un mucho horteras. Que no había para tanto. Que estamos acostumbrados a leer en los periódicos que en Francia, en Alemania, en Italia, en Gran Bretaña, en Japón, en Estados Unidos, los resultados de las elecciones se conocen

3.1.1 El retraso del cómputo de resultados de las elecciones del 15 de junio de 1977.

En vísperas de las elecciones del 15 de junio se montó una hortera campaña de iotas y alabanzas al "perfecto" sistema que el Ministerio de Gobernación, había montado para recontar y dar a conocer rápidamente los resultados de las elecciones. El 13 de junio, en la "Hoja del Lunes" de Madrid (página 10), un titular estruendoso, a tres columnas, anunciaba que "a las 8 de la mañana del jueves habrá resultados prácticamente definitivos". "84.000 telegramas para la noche de los datos". "No menos de 250 personas han ensayado durante meses el proceso de escrutinio de votos", y en negrita, a dos

a las pocas horas de cerrarse los colegios electorales. Pero, como estamos habituados a Televisión Española, aceptamos que nos colocaran esa nueva ración, porque no se puede pedir peras al olmo. Todavía más. El mismo día 15 de junio, a las 10,30 horas de la noche, Martín Villa dijo por TVE desde el Palacio de Congresos y Exposiciones que a las 7 de la mañana del día 16 se sabrían los resultados electorales.

Lo fantástico vino luego. El cursi título de la "noche de los datos" se destiñó y se ridiculizó. Porque esa noche hubo en televisión de todo menos datos. Pasaban las horas, y lo que se veía en televisión era un telefilm. Las escualidísimas informaciones sobre datos se daban, para más inri, equivocadas, sin que los porcentajes cuadraran. A las dos de la mañana el Secretario de Organización del PSOE, Alfonso Guerra, acude al Centro de Prensa instalado en el Palacio de Congresos y Exposiciones y denuncia a los periodistas nacionales y extranjeros la insólita situación, no dudando en declarar que "si esto sigue así, hay que pensar en un pucherazo". No era el único que pensaba y decía eso. Porque los resultados no se supieron ni a las 7 de la mañana, ni en todo el día 17, ni el día 18, ni el 19, ni el 20... El viernes 17 de junio *El País* decía en portada: "Fracaso Informativo del Gobierno". "Dos días después de haberse celebrado las elecciones generales, el Gobierno ha sido incapaz de ofrecer resultados fiables de las elecciones en la capital". *Diario 16* afirmaba el sábado 18 (página 6) que "El Gobierno ayuda a dudar". "La desesperante lentitud con que han sido ofrecidos los resultados de las elecciones por los organismos oficiales y la falta de explicaciones convincentes a cuatro días de la votación, permite el nacimiento de la duda. No se puede quejar al Gobierno de que algunos Partidos y de que muchos votantes tengan ahora sospechas y recelos. Si los resultados hubieran sido ofrecidos a tiempo, como se previó en un principio, no existiría ahora el fantasma de la irregularidad sobrevolando las cabezas incluso de muchos de los elegidos". El domingo 19, *El País*, bajo unas viñetas de Peridis en las que Martín Villa aparecía con un "puchero" en la cabeza, señalaba que "Cinco días después de las elecciones, la Administración continúa sin ofrecer los resultados de los comicios celebrados en España el pasado día 15. Por increíble que parezca, incluso sobre resultados provisionales se producen confusiones suficientes como para no ofrecer garantías plenas". El lunes 20, la *Hoja del Lunes* de Madrid, que siete días antes había anunciado que

los resultados se conocerían con una velocidad "de las más rápidas de las que se obtienen en las elecciones del resto de los países democráticos", decía: "Todavía sin los últimos datos del escrutinio". "A la hora de cerrar estas páginas seguimos —y ya van cuatro días— sin saber los resultados totales de las elecciones del pasado día 15. Esta lentitud en el escrutinio es inexplicable, a pesar de que se invoque la regla D'Hont". Y *Diario 16* titulaba, también el lunes 20, a cinco columnas: "Más de cien horas de espera". "Más de cien horas después de que fueran cerrados los colegios electorales, que recibieron los votos de unos 22 millones de españoles, no se han facilitado todavía los resultados totales del escrutinio del 15 de junio. De situación insólita calificaron la larga espera en conocer los resultados globales todos los medios políticos consultados por *D-16*". Todavía el 24 de junio *Diario 16* titulaba "Un escrutinio desesperante", y recogía estas palabras de Alfonso Guerra: número dos del Partido Socialista. "Parece que está bastante claro que ha habido irregularidad en el ofrecimiento de los datos de las votaciones." "Los continuos aplazamientos, la falta de información, el escamoteo y cambios en las cifras referidas a lugares concretos permiten pensar en que ha habido una operación deliberada de ofrecer los resultados de una manera que favoreciera al que suministraba los datos", añadió Guerra. Y tan lejos como el 7 de julio *El País* (página 11) titulaba a cuatro Columnas "La sombra del pucherazo se cierne sobre los resultados de las elecciones en Madrid". "Según el PCE, Felipe González obtuvo 713 votos más que Suárez".

Pero es que hay más. Hay una denuncia concreta de "pucherazo" hecha por *Diario 16* el jueves 23 de junio, (página 8), en un trabajo titulado: "Sobran 850.000 votos". Una denuncia pública que no ha sido refutada ni explicada por nadie. En efecto, en la madrugada del viernes 17 de junio la agencia de noticias Cifra (agencia oficial) proporciona unos datos que publican varios diarios (entre ellos *El País*, e *Informaciones*). Según esos datos se habían sumado ya 16.331.579 votos. UCD tenía 4.989.102, EL PSOE 4.580.406 y el PCE 1.509.767. El viernes 17, a las catorce horas, el Ministerio de Información y Turismo distribuye una nueva Información correspondiente a 16.598.000 votos. Sólo 266.421 votos más que los del despacho de Cifra. Pero ¡oh milagro! UCD, sin duda por el procedimiento de los panes y los peces, gana 874.249 y el PCE, pierde 62.769. ¿Cómo fue posible eso?. Nadie lo ha explicado todavía.



3.1.2 El referéndum de 1978.

Parece que la experiencia de 1977 debería haber servido para algo. Y, si los problemas eran de índole técnica, si había habido algo así como la "rebelión del ordenador" debería haberse previsto y corregido. Pues no. *El País* publica en primera página de su "edición especial de las once de la noche" del

mismo día del referéndum constitucional, puesta a la venta en las primeras horas del jueves 7 de diciembre de 1978, un comentario editorial recuadrado. Comentario que lleva este título: "Dos veces en la misma piedra". Y tiene este texto: "La historia, por repetida, es ya dramática. En la noche del

15 de junio de 1977 el Gobierno retrasó conscientemente las informaciones sobre los resultados electorales ante el avance, para ellos imprevisible, de la izquierda. En la noche del 6 de diciembre de 1978, tres horas más tarde de ser cerrados los colegios electorales, el eficiente equipo del Ministerio del Interior era incapaz de ofrecer datos fiables sobre el porcentaje de votación en el referéndum. ¿Ignorancia? ¿Sueños de manipulación? A la hora de cerrar esta edición la impresión generalizada en las redacciones es que la Constitución ha sido aprobada ampliamente, pero también que la abstención fue mayor de lo previsto. Esta, evidentemente, es una noticia que empaña en cierta medida el panorama. Pero lo que más lo empaña es el aparente deseo de esconder la cabeza como las avestruces: si la democracia tiene un valor, es porque las urnas hablan, incluso cuando no nos gusta lo que dicen". Por si fuera poco se produjo el día 6 una grotesca situación que, naturalmente, nadie ha explicado tampoco. La de que el Censo Electoral sufrió una notabilísima e inexplicada variación ante los ojos de los espectadores atentos a los acontecimientos. Veamos las pruebas:

1.º) El diario YA de 6 de diciembre de 1978, en su página 9, publica bajo el título "Más de veinticinco millones de electores" lo siguiente: "Los datos del censo electoral para el referéndum de hoy facilitados en medios autorizados, según Europa Press, son los siguientes:

Número total de electores, 25.609.222. De veintitún años y mayores, 23.119.367. De dieciocho a veinte años, 2.489.595. Censo oficial de emigrantes, 152.492.

Por provincias, Barcelona tiene el mayor censo electoral, con 3.167.972, siempre según estimaciones. Le siguen Madrid, con 3.021.364 electores; Valencia con 1.382.894 electores, y Sevilla con 936.300 electores".

Europa Press, consultada por nosotros, nos confirmó que esos datos le habían sido proporcionados por el Centro de cálculo montado por el Ministerio del Interior *Es, pues, un dato oficial.*

En esa misma página del diario YA se transcribe una información del Instituto Nacional de Estadística

que explica que *el Censo Electoral está sobrevalorado* y que *esta sobrevaloración del censo electoral significa en números absolutos alrededor de 1.250.000 personas.*

2.º) *El censo baila.* En la página 5 del *El Alcázar*, del 7 de diciembre 1978, se publica lo siguiente: "¡Insólito! En las últimas horas de escrutinio se incorporaron dos nuevos millones de españoles al censo. En el avance provisional de resultados facilitados en el Palacio de Congresos a las 0,51 horas el censo nacional apareció rectificado exactamente en dos millones más de electores".

En la información facilitada pocos minutos antes el censo nacional figuraba con 24.494.320, mientras que, en la facilitada a las 0,51, el censo nacional que se dio fue de 26.494.320. No se han dado explicaciones sobre esta variación.

¿Qué periódico miente? Ninguno. Por increíble que parezca *todas esas cantidades son oficiales. Facilitadas oficialmente por los órganos del Ministerio del Interior.* Sólo que a distintas horas. He aquí las variaciones horarias del Censo Electoral en la madrugada del 7 de diciembre de 1978:

Horas	Censo
Hasta minutos antes de las 0,51	24.494.320
A las 0,51	26.494.320
A las 3,05	26.530.159
A las 4,01	26.530.315

El día 8 *El Periódico* publica como cifra de Censo 26.566.419. Y *Diario 16* lo sube a 26.835.720.

3.º) *El Censo baila otra vez a la baja.* La Junta Electoral Central, a los doce días hábiles contados a partir del de la votación, proclama el resultado final nacional.

Y el Censo vuelve a bajar a 26.632.180, que de todas formas es más de un millón superior a la cantidad publicada el día 6.

El mismo día de la elección cientos y cientos de miles de radioyentes escucharon algunos corresponsales de Radio Nacional de España protestar porque los datos que ellos *veían* salir de los gobiernos civiles los *veían diferentes* en el televisor.

* * *

3.1.3 La opinión de la prensa extranjera.

En la reseña de prensa que *El País* publica en su página editorial se recogieron en los días siguientes al referéndum diversos comentarios a estos hechos. En uno de ellos se llega a afirmar que España

va camino de convertirse en el *hazmerreir* de Europa por sus dificultades para computar los resultados de sus consultas electorales.

* * *

3.1.4 Otra posible explicación.

Cabe otra explicación diferente a la de la "rebeldía del ordenador". Es una explicación sociológica. Consiste en recordar la extracción sociológica y sociopolítica de los responsables del sistema de cómputo: alcaldes, gobernadores, cargos del Minis-

terio del Interior. La aplastante mayoría de todos ellos fueron nombrados para sus cargos bajo el régimen de Franco y en ese régimen *aprendieron* a contar resultados de referéndum y elecciones. Se ve que *aprendieron mal.*

3.2 La absoluta necesidad de montar un sistema de cómputo propio y simultáneo.

En definitiva no importa demasiado, a los efectos que ahora nos interesa, cuál sea la explicación cierta de esos *hechos probados* sobre la escasa fiabilidad de los cómputos del Ministerio del Interior.

Lo que parece mucho más importante para cualquier Partido que participe en las próximas elecciones es aceptar *el hecho* de que es suicida confiar en el cómputo del Ministerio del Interior.

Y lo que es el corolario lógico: hay que montar un sistema de cómputo propio y simultáneo.

¡Ojo! Esta desconfianza es una desconfianza que *la propia ley admite*. Porque es la propia ley la que prevé que los diversos Partidos controlen el proceso de votación y el proceso de escrutinio mediante el nombramiento de interventores.

* * *

3.2.1 Mañana será tarde.

El problema se plantea en los siguientes términos: los resultados *provisionales* son en verdad provisionales. Los únicos que tienen fuerza legal son los definitivos proclamados por la Junta Electoral Central después de todo el proceso de presentación de eventuales impugnaciones y resolución sobre ellas. Pero esa es la realidad *legal*. Hay una *realidad política* que es *más rápida* que la legal. Que se produce varios días antes de que los resultados sean legal-

mente definitivos. Y es la reacción de la opinión pública ante los resultados *provisionales*.

Por eso, o se replican los datos provisionales del Ministerio del Interior a medida que los va él emitiendo, o más vale (políticamente, que no legalmente, callarse).

Y para eso es preciso montar un sistema de cómputo propio y simultáneo.

* * *

3.2.2 Lo imprescindible.

Para poder hacer eso es imprescindible: a) tener todas las actas de todas las mesas; b) tenerlas a tiempo, c) poder sumarlas.

Se dice en pocas palabras. Pero supone una difícilísima tarea.

* * *

4. Soluciones para el repertorio de problemas del día de la elección.

Dado este manojo de problemas, todos graves, todos "mortales de necesidad", ¿qué soluciones caben?

Porque haber soluciones las hay. Tremendamente costosas en dinero y en esfuerzo, eso sí. Respecto del dinero nosotros hemos dicho ya que, en primera aproximación, el dinero dedicado a las elecciones por un Partido debe dividirse en tres tercios: un tercio dedicado a los seis meses

previos a la campaña, un tercio dedicado a la campaña propiamente dicha y un tercio dedicado al día de la elección (decimos en primera aproximación, porque esa distribución debe ajustarse a las circunstancias concretas; pero esa formulación de tercios indica la importancia clave que tiene el día de la elección). Vamos a ver cómo pueden instrumentarse las soluciones.

* * *

4.1 El mayor de los problemas y su única solución.

La solución óptima sería tener *dos equipos distintos* e iguales en volumen y calidad: uno para la campaña y otro para el día de la elección. Esa solución es óptima porque permitiría que el equipo dedicado al día de la elección concentrara sus esfuerzos en preparar concienzuda y sistemáticamente la realización de todas las complejas

operaciones que deben ser llevadas a cabo en un corto espacio de horas, multiplicadas por miles de veces y coordinadas coherente y fluidamente.

Si esa solución fuera posible, *la dirección de la campaña* estaría mucho más tranquila el día de la elección y tendría la garantía de que el entrenamiento y la formación de los agentes electorales que tienen que actuar como interventores, apoderados, asesores jurídicos, encargados de transportes, intendencia y comunicaciones, equipo especializado de cómputo, informadores, etc., habrían sido suficientes y contrastados. Habría

4.1.1 El mayor de los problemas: no podemos tener dos equipos.

podido realizar dos o tres jornadas simuladas en las que, como en las alarmas de evacuación de las ciudades realizadas por los Servicios de Protección Civil de los países industriales avanzados, se ensayara el funcionamiento, se comprobara que todos y cada uno conocen su misión y el lugar donde deben llevarla a cabo, y se corrigieran errores. Pero esa solución óptima no es posible hoy por hoy en España.

4.1.1.1 Porque el volumen mínimo óptimo del equipo del día de la elección para España es de 150.000 personas.

Compuesto por *dos personas por mesa* (alrededor de 100.000) y otras 50.000 entre apoderados, transporte, comunicaciones, seguridad, asesorías, equipos de cálculo, servicios de retén, etc. *Una duplicación supondría 300.000 personas entrenadas, dedicadas y entusiastas.*

En situaciones ideales, la relación no debería de ser de duplicación. Asegurado el volumen óptimo del equipo del día de la elección, el dedicado a la campaña podría ser no sólo igual, sino aún mayor, tan grande como fuera posible.

ATENCIÓN. Queremos advertir al lector que no estamos haciendo política-ficción. Que no nos dedicamos a inventar necesidades y dedicaciones por el gusto de poner las cosas difíciles. No es sólo que esas necesidades están objetivamente justificadas, siempre que uno se tome en serio una actividad que puede cambiar el gobierno y con él la vida de un país. Es que, además, los volúmenes de dedicación no son utópicos. Hay sitios muy concretos ("topos") en los que se han alcanzado y se alcanzan. Citaremos un solo ejemplo: en las elecciones para el Parlamento Real celebradas en Suecia el 15 de septiembre de 1968, sobre un total de cinco millones de lectores, participaron en la campaña 400.000 afiliados al Partido Socialdemócrata, de los cuales 100.000 ayudaron en las actividades de propaganda. Si se tiene en cuenta que la España de 1979 tiene un volumen de electores de 26 millones y medio, en vez de los cinco millones de Suecia en 1968 la equivalente participación *en España debería subir a dos millones ochenta mil personas.* Es verdad que el Partido Socialdemócrata sueco tenía 900.000 afiliados en 1968, que suponían el

18 por 100 del total del electorado. Pero eso no invalida el hecho de que, en un país con un electorado cinco veces inferior al del español, un partido movilizará 400.000 personas en su Campaña Electoral. Y demuestra que nuestras cifras no son utópicas. No son imposibles. Que sean viables en la España de hoy es otra cosa.

4.1.1.2 Ningún partido posee hoy en España esa disponibilidad de personas.

No sería justo equiparar a los Partidos políticos españoles con el Socialdemócrata sueco, que en 1968 llevaba decenios en el poder y habiendo vivido esos decenios en democracia. Pero es que, aunque no se les pida que tengan los cuatro millones seiscientos mil afiliados que supondrían el mismo porcentaje (18 por 100) sobre el censo electoral que el de los socialdemócratas suecos de 1968 tampoco se les puede pedir que las igualen en cifras absolutas: 900.000 afiliados. Y ni siquiera hay ninguno que tenga el tercio de esa cifra que serían *los 300.000 precisos para una campaña aquí y ahora.*

4.1.1.3 Sería impensable que la calidad y el entrenamiento de los dos equipos fueran iguales.

Pero es que, aun en el supuesto de que hoy algún Partido pudiera contar con 300.000 afiliados, no cabe pensar que la calidad y el entrenamiento de los dos equipos de 150.000, el del día de la elección y el de la campaña, fuera no ya igual, sino de valor semejante.

Y, además, no se trata de tener 300.000 personas solo, sino de tenerlas distribuidas por el territorio del Estado para realizar funciones en pueblos y aldeas recónditas.

Es cierto que, si uno tiene esas 300.000 personas concentradas, por ejemplo, en Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, puede desplazarlas al resto del Estado. Eso plantea algunos problemas legales. Pero sobre todo un brutal problema económico. Piénsese en el coste de transporte, comida y estancia.

* * *

4.1.2 La única solución.

Estando las cosas así, no cabe más que la solución que de hecho adoptaron todos los Partidos políticos españoles en junio de 1977: la de que la misma gente que curró en la campaña electoral lo hiciera en el día de la elección. Y aún así nadie cubrió no ya los óptimos, sino ni siquiera los mínimos. Dicho sea entre paréntesis, esa fue una de las razones de que nadie pudiera replicar

a escala estatal los datos del entonces ministro de Gobernación (decimos a nivel estatal, porque a nivel de Madrid el PCE sí podía, y lo que pasó es que hubo pacto entre UCD, PSOE y el PCE, para no menear los datos, según publicó la prensa).

Lo que pasa es que esa solución forzada plantea, a su vez, nuevos problemas.

4.1.3 El problema de esa solución es doble: la imprevisión y la mentalización.

Hacer trabajar de interventores y apoderados, y de todo lo que es preciso, el día de la elección a la misma gente que ha estado echando el bofe en la campaña electoral supone gravísimos riesgos. Está claro, por lo que llevamos visto, que no hay más remedio que hacerlo. Pero eso obliga a conocer los riesgos que supone.

El primer riesgo es el de la *imprevisión*. La urgencia de los problemas de la campaña es tal, el ritmo de trabajo que impone supone una tal aceleración del ritmo de vida normal, que a un equipo electoral se le amontonan cada día problemas y problemas. Y aunque sea consciente de la importancia estratégica del día de la elección, *la dirección de la campaña*, y con ella todos sus subordinados, se deslizan insensiblemente por la pendiente de ir dejando para "después" los problemas de preparación del día de la elección. Un "después" que cada día parece menos urgente que la urgencia de las cosas de *hoy*. Y que acaba por alejarse sistemáticamente. Hasta que llega la víspera de la elección y *la dirección de la campaña* se encuentra con un caos en vez de una planificada y preparada maquinaria para el día siguiente.

Hablamos por experiencia. Nuestra novatada en la primera campaña electoral la pagamos, entre otras muchas cosas, en eso. Todos los días de la campaña discutíamos al comienzo de la jornada el problema de los interventores y apoderados. Pero a medias con la conciencia de la dificultad

del problema, la urgencia de la infinidad de asuntos candentes que exigen decisiones casi instantáneas y casi continuas nos comía, y cada noche nos prometíamos que al día siguiente le meteríamos mano al tema. Y llegó el día de la elección y no teníamos cobertura total de las mesas, con un hueco grave en la zona feudo del adversario. Ganamos la elección (nos consta por varios métodos), pero nos robaron los resultados con un inverosímil pucherazo en la zona que no habíamos cubierto con interventores. Era una zona que representaba sólo la quinta parte de la población y tuvieron que reconcernos la victoria en las zonas cubiertas, pero nos metieron un pucherazo increíble en esa quinta parte y nos robaron la elección.

Además de la imprevisión, otro riesgo acecha a los que trabajan a la vez en campaña y día de elección. Es un riesgo de mentalización. Una consecuencia psicológica del propio proceso de la campaña. A lo largo de ella todo el que participa activamente cambia insensiblemente su relación personal con el tiempo. El tiempo se acelera. Uno vive más de prisa, hace más cosas en menos tiempo. Lo cual es bueno de cara al día de la elección. Pero ese proceso acostumbra peligrosamente a pensar que, dada la rapidez de actuación conseguida, *mañana se podrá corregir el error de hoy*. Y eso es mortal para el día de la elección. *Porque el día de la elección no hay ningún mañana en el que poder rectificar.*



4.1.4 Un agravante del problema: el cansancio y la óptica incorporada.

4.1.4.1 El cansancio.

Una campaña electoral es una paliza. Una de las más brutales palizas a las que puede someterse voluntariamente una persona. Se duerme muy poco se como de prisa y mal, se recorren cientos de kilómetros (o miles) en un solo día, el esfuerzo y la tensión psicológica son constantes, se bebe demasiado café, se fuma demasiado, se bebe demasiado alcohol. Por supuesto, si uno tiene juventud y entusiasmo, una campaña electoral es una fascinante experiencia. Pero supone también una continua acumulación de fatiga.

Aprovechemos la ocasión para indicar que una de las preocupaciones previas que debe ser atendida prioritariamente por *la dirección de la campaña* es la de la salud de los candidatos. Todo candidato debe someterse a un exhaustivo chequeo médico previo. En realidad, deberían someterse a él todos los precandidatos y sopesar los resultados en la selección, pero eso es pedir demasiada racionalidad a los "aparatos" de los Partidos. Habida cuenta de los resultados del chequeo, *el equipo de atención directa a los candidatos* debe vigilar la marcha de la salud de los mismos, su dieta alimentaria durante la cam-

paña. Y prohibirles fumar y beber alcohol mientras dure. Una de las más estúpidas, pero más frecuentes formas de K.O. técnico de un candidato es que se quede afónico a mitad de campaña y arruine planes de actos públicos cuidadosamente preparados. Un fichaje importante es el de un laringólogo experto.

Todas esas precauciones deben tomarse también, aunque pueden ser suavizadas, con el equipo central de la dirección de la campaña. Pueden ser suavizadas porque esas gentes no tienen que actuar en público. Y porque no hay la zanahoria de un escaño delante de sus narices para obligarles a dejar de fumar y de beber, si es que acostumbran a hacerlo. De todo esto hablamos también por experiencia. Uno de nosotros ha dirigido (?) un día de la elección por escrito, escribiendo notas con sus órdenes, respuestas e indicaciones. Porque cuando vio partir las caravanas de coches con interventores y apoderados a las seis de la mañana del día de la elección se había quedado afónico. Otro de nuestros candidatos se quedó afónico precisamente el día del almuerzo con la prensa para la presentación del programa. ¡Pese a que su garganta estaba bajo vigilancia médica periódica!

El cansancio y el desgaste físico y psicológico de la Campaña Electoral caen sobre todos los que participan en ella. *Pero agotan especialmente a los dirigentes de la campaña, a los candidatos y a los cuadros intermedios. Precisamente la gente que tendría que tener la responsabilidad de la reconversión de toda la organización para el día de la elección.*

4.1.4.2 La óptica incorporada.

Hay otro efecto más sutil del transcurso de campaña sobre los directores y cuadros de la misma, pero todavía más grave que el cansancio. Nos referimos al hecho de que la dialéctica de la campaña incorpora, insensible, pero firmemente, una óptica determinada en sus dirigentes y cuadros superiores.

Esa óptica es de tipo estratégico. A lo largo de la Campaña Electoral los dirigentes y los cuadros intermedios superiores (responsables de campaña a nivel regional, provincial y comarcal) se especializan en hacer juicios de valor y adoptar decisiones estratégicas. Lo que hacen, gracias al *servicio de escucha*, es conocer la evolución de la situación, contrastar esos datos con los planes previstos y tomar decisiones de tipo estratégico. Por ejemplo: estamos perdiendo fuerza entre las mujeres o entre los agricultores o en Galicia y el País Valenciano mientras que vamos muy bien entre los hombres y los jóvenes, entre los comerciantes y obreros cualificados en Cataluña y Euzkadi. Y, como consecuencia, deciden *cambiar el énfasis* (nunca dentro de una campaña se puede cambiar la orientación de la misma, sino sólo el énfasis) y trasladar equipos, gente y dinero de Cataluña y Euzkadi a Galicia y el País Valenciano, programar actos públicos suplementarios en esas áreas y ordenar series nuevas de carteles y octavillas para mujeres y agricultores, entre otras cosas. Decisiones estratégicas que *tardan días* en llevarse a cabo.

Conviene hacer aquí una precisión. Cuando se dice "a lo largo de la campaña" puede parecer

que se usa inadecuadamente el lenguaje para referirse a un período inferior a un mes. Pero recuérdese que el *tiempo se alarga* en la campaña electoral por dos razones: porque se vive más de prisa. Y porque se duerme menos. Veinte días trabajando ocho horas son 160 horas de trabajo. Veinte días trabajando 20 horas son 400 horas de trabajo. Y ese ritmo no es raro en los equipos de dirección de una campaña.

En cualquier caso, creemos que queda claro que, aun al ritmo trepidante de una Campaña Electoral, el equipo de dirección y sus cuadros superiores se acostumbran insensiblemente a una óptica estratégica en la que una puede dedicar *horas* a pensar problemas y tomarse *días* para la ejecución de acciones correctivas.

Lo tremendo es que *el día de la elección no hay decisiones estratégicas que valgan. Todas las decisiones son tácticas*. No puede haber horas para pensar en un problema; sino escasos minutos. Y las decisiones adoptadas no pueden necesitar días para ejecutarse, sino, cuando mucho, docenas de minutos (y no muchos).

El día de la elección no hay tiempo para rectificar

Y, así, se produce la paradoja de que tanto cuanto más hábiles, eficaces y perfeccionados hayan ido deviniendo los dirigentes de la campaña electoral y sus cuadros superiores, tanto más inadecuados habrán quedado para el día de la elección. Hablamos también por experiencia. Uno de nosotros fue excelente director de campaña en una lucha electoral concreta. Tanto, que logró, jugando a la contra y en la oposición al poder establecido, ganar la elección. Pero fue un deleznable director del día de la elección. Tan malo, que dejó que le robaran la elección en el escrutinio. Precisamente el análisis exhaustivo de ese caso por nuestro equipo nos llevó a diseñar la solución que aquí proponemos y que hemos ensayado con éxito.



4.1.5 La única solución 'de verdad'

La única solución al problema de tener que emplear a la misma gente para la campaña y para el día de la elección está en hacer eso con casi todo el mundo que trabaja en la campaña. Porque, por definición del problema, no tenemos otro remedio. Pero hacer eso con todo el mundo

menos con una parte pequeña, aunque clave, del personal: el equipo de dirección. La solución es tener *dos equipos de dirección*. Eso sí: equivalentes en calidad, entrenamiento y preparación. Vamos a dedicar algún espacio a explicar esa solución.

4.2 El segundo equipo de dirección: el día de la elección.

4.2.1 Dos directores.

La principal medida a tomar es escoger *dos directores* para la campaña electoral. Uno para que dirija la campaña electoral propiamente dicha, el período legal de propaganda electoral. Y otro para que dirija el día de la elección.

4.2.1.1 Dos personas distintas en la dirección.

Se trata de que quienes dirijan campaña y día de elección sean *dos personas* distintas.

Por definición tienen que ser (si es posible) igual de "buenas". Deben tener un nivel equivalente de capacidad, de inteligencia, de autoridad, de experiencia en la dirección de tareas complejas, de entusiasmo y dedicación, de agilidad de pensamiento, de comprensión de la realidad, de información básica, etc.

Deben ser iguales de *importantes* en el Partido. No es preciso que tengan exactamente el mismo nivel en la organización. Pero su prestigio debe ser equivalente. Y si, lo que no es en principio aconsejable, alguno de los dos tiene que ser un mercenario, debe ser uno muy bueno, muy bien pagado y cuya alta remuneración sea conocida públicamente para que funcione el argumento clásico del "experto": no tiene sentido pagarme miles de pesetas por un período corto de mi tiempo si luego no se hace caso de lo que digo en esos minutos que se pagan tan caros.

4.2.1.2 Dos equipos básicos de dirección.

Pero no basta con tener *un director* de campaña y *un director* del día de la elección. Es preciso que esa duplicación recorra, en primer lugar, toda la escala organizativa. De forma que en cada nacionalidad, en cada región, en cada provincia, en cada comarca, en cada municipio y en cada barrio haya, *por lo menos, un director* de campaña y *un director* del día de la elección. **Si el Partido no tiene más que dos personas en un lugar, una debe dedicarse a la campaña y la otra al día de la elección.**

4.2.2 Dos calendarios distintos.

Como es evidente, los calendarios de trabajo del equipo del día de la elección no tienen casi nada que ver con los del equipo de dirección de la campaña. Responden a ritmos y necesidades diferentes.

Sin embargo, es lógico que ambos deben ser coordinados. De nuevo recomendamos el uso de la técnica Pert (de la que dimos un ejemplo de aplicación en el capítulo de actos públicos)

Y además de director es preciso contar a todos los niveles con un equipo específico de dirección para el día de la elección.

4.2.1.3 En sitios diferentes, con presupuestos separados.

La eficacia de la solución estaba en que los dos equipos, el de la campaña y el del día de la elección, sean realmente distintos. Para ello es necesario que se cumplan algunos requisitos:

1) Deben trabajar en locales distintos relativamente alejados. El equipo de dirección del día de la elección debe vivir y trabajar *fuera del ritmo de la campaña electoral*. A su propio ritmo.

2) En ningún caso el equipo de dirección del día de la elección debe caer en la trampa de, aunque se lo pidan, *echar una mano en la campaña*. El principio fundamental del equipo de dirección del día de la elección es que *la campaña no va con ellos*. Que "pasan" de la campaña. Sus funciones son totalmente distintas. Si "los de la campaña" lo han hecho bien, habrá muchos votantes para el Partido; si lo han hecho mal, habrá pocos. Pero a los del día de la elección eso ni les va ni les viene. Su única preocupación es la de que, pocos o muchos, esos votos se puedan meter en las urnas. **Y que se cuenten.**

3) Las atribuciones del equipo de dirección del día de la elección deben estar muy clara, nítida y rotundamente establecidas. *Por escrito. Previamente al comienzo de la campaña. Y aprobadas por el máximo órgano del Partido.*

4) Las atribuciones del equipo de dirección del día de la elección e incluso el propio nombre de sus componentes no es preciso que reciban difusión al principio de la campaña. Incluso conviene que no la reciban. Pero, si en algún caso tienen que ejercer sus atribuciones, deben hacerlo contundentemente. Sin concesiones. *Y exigiendo.* 5) La garantía del funcionamiento eficaz del equipo de dirección del día de la elección es que su *presupuesto sea separado del de la campaña. Y que le sea entregado antes de empezar la campaña*. Sólo así puede hurtarse la tentación de gastar en la campaña el dinero necesario para preparar el día de la elección.

* * *

para planificación *global* de la campaña y del día de la elección. Ambas redes Pert básicas (de grandes trazos, donde una flecha resume operaciones complejas) deben ser seguidas y controladas *a la vez por los dos directores*.

¡ATENCIÓN! NOTA IMPORTANTE:

La complejidad que supone llevar dos calendarios distintos se multiplica en el primer cuatrimes-

tre de 1979 en España. Porque se van a celebrar *dos elecciones*: las generales el 1 de marzo y las municipales el 3 de abril.

Ello supone que no va a haber *dos* calendarios diferentes y solapados: el de la campaña y el del día de la elección.

Sino cuatro:

- El calendario y Pert de la campaña de las generales;
- el calendario y Pert del día de la elección de las generales;
- el calendario y Pert de la campaña de las municipales, y
- el calendario y Pert del día de la elección de las municipales.

La formidable complejidad técnica de una correcta combinación y coordinación de esos cuatro calendarios es, sin duda, una de las razones que, a más de las políticas, han aconsejado al presidente Suárez decidir esas fechas. Es un formidable reto para la capacidad organizativa de todos los Partidos.

Una advertencia más. La propia índole de las tareas del día de la elección y su concentración en una sola jornada hacen que la red Pert que refleja su planificación sufra seguramente menos variaciones bruscas que la red Pert de la campaña, cuya imprescindible rectificación sucesiva exige contar con los mejores expertos en *replanificación rápida*.



4.2.3 El trauma del relevo. Fórmulas.

Adoptar esta solución tuvo un riesgo. El que parece deducirse de contradecir un viejo aforismo: "No debe cambiarse de jinete en mitad de carrera." Sucede que no se trata de cambiar de jinete en mitad de carrera. La metáfora más aplicable sería la de una carrera por relevos *sui generis* en la que el primer relevista entregara el relevo después de haber corrido 5.000 metros a un segundo relevista para que corra 100.

Pero, como en cualquier carrera de relevos, el problema está en la entrega del "testigo". Hay que hacer el relevo bien.

Y la mitad del problema técnico de aplicar esta solución es la de hacer bien el relevo.

De entrada, es preciso que los dos directores, el de la campaña y el del día de la elección, tengan un trato suficiente, profundo, fluido y relajado. No se trata de que se pasen la vida juntos. Pero deben verse diariamente (con discreción) y despachar juntos al menos media hora. Con independencia de que el director del día de elección tiene, lógicamente, pleno acceso a toda la información que requiera, incluso a la ultrasecreta, esa media hora diaria debe servirle para tomar el pulso a la marcha de la campaña. Al director de la campaña esa media hora puede y debe serle preciosa. Porque le obliga a hacer una síntesis muy apretada del montón de follones que le abruman. Y porque le permite disfrutar del consejo sereno de alguien que es su igual en responsabilidad y capacidad, que no está apresado en las redes de las urgencias diarias y que tiene la frialdad de juicio de quien ve los problemas desde fuera. El director del día de la elección actúa respecto del director de la campaña como *consejero de síntesis*, de quien está condenado a perderse en los detalles de análisis minuciosos. Esa reunión diaria, es lógicamente, el lugar donde el di-

rector del día de la elección formula las exigencias de todo tipo a que tiene derecho para atender su propia función y donde se remedian los problemas de coordinación.

Hacia la mitad de la campaña debe hacerse *visible* el director del día de la elección. Conviene incluso que se le dé un pequeño despacho en la sede de la dirección de la campaña, que ocupará poco, pero que en un sitio tan agobiado de falta de espacio como esa sede, es el símbolo más nítido de que es tan importante como para tener un despacho que casi no usa. Aunque sea pequeño.

Una semana antes del final de la campaña ese despacho pequeño debe ser cambiado por otro más grande y por varios pequeños para miembros del equipo de dirección del día de la elección. Y dos días antes del día de la elección *el director del día de la elección pasa a compartir el despacho del director de la campaña*.

El día antes de la elección ocupa totalmente el despacho del director de la campaña, que *se queda sin él*. Y algo análogo sucede con los directores de equipos y servicios de la campaña expulsados de un despacho por miembros del equipo de dirección del día de la elección. *Esto debe hacerse de forma brusca y brutal*. De lo que se trata es de dar la imagen física de que han cambiado los mandos.

Naturalmente, es preciso que el día que acaba la campaña, al mediodía se produzca un *acto solemne*, breve, pero intenso, en el que los directores de la campaña a todos los niveles hacen el relevo y entregan el mando y la autoridad totales a los respectivos directores del día de la elección. La última operación de la campaña (la pegada de carteles "último golpe") es ya un ensayo del día de la elección con el asesoramiento del director de la campaña.

4.2.4 Los programas de "formación profesional acelerada"

Aunque el proceso de relevo que hemos descrito no es fácil, lo cierto es que garantiza que el día de la elección va a estar a los mandos un equipo de refresco, especialmente entrenado para correr el *sprint* de las veinticuatro horas de la jornada electoral y que ha venido durante meses preparándose y reservándose para ese día.

El problema está en la amplísima mayoría de agentes electorales, en las docenas de miles de hombres y mujeres que han estado trabajando en la campaña y que tienen que trabajar *también* el día de la elección. Es un problema doble: el de entrenamiento e instrucción *ad hoc* y el de mentalización.

Precisamente la crueldad y brutalidad planificadas con las que se echa de su despacho al todopoderoso director de la campaña están calculadas

para que toda la organización *sienta* que las cosas han cambiado. Que lo del día de la elección es diferente. Y que si fulano, que es ese cojonudo director de la campaña, no sirve para el día de la elección porque está enviciado de campaña, "cada uno de nosotros tendremos que actuar de forma diferente".

Queda el problema de la formación y entrenamiento *ad hoc*. La mayor fuente de broncas entre director de campaña y director del día de la elección está siempre en el tiempo y la dedicación que éste exige para hacer cursillos y jornadas *durante* la campaña. Como todavía ahí manda el director de campaña, es preciso que esas exigencias estén *garantizadas por el plan global* aprobado por la dirección política *antes* de empezar la campaña.

* * *

4.2.5 Convertir un tractor en descapotable.

A pesar de todo lo que llevamos dicho, subsiste el formidable problema básico del día de la elección, cuando no se tiene dos equipos *totales* distintos. El problema de cambiar de ritmo, de maneras, de estilo y de funcionamiento a toda una organización numerosa y compleja que, además, está lanzada y lleva la inercia de la aceleración de su movimiento en la fase final de la campaña.

Problema intensificado porque los cambios deben prepararse mientras esa máquina compleja está en marcha. Es, en definitiva, tan difícil como convertir a un tractor en descapotable mientras que el tractor está en marcha a tope de su motor.

* * *

4.3 Filosofía, mentalidad, principios y reglas.

Quizá, como en ningún otro tema de los contenidos en este número de I.P./Mark, se advierta en éste la necesidad de más espacio, de más detallado tratamiento.

Pero en vez de seguir acumulando recomendaciones detalladas preferimos limitarnos a reproducir el "*undecálogo*" del director del día de la elección, elaborado por un colaborador de nuestro equipo, que reúne la experiencia de haber sido el primer hombre en ensayar la técnica, incorporando el papel de director del día de la elección. Este es:

El "undecálogo" del director del día de la elección

1. Conservar la calma por encima de todo.
2. La fluidez de la información es lo más importante.

3. Todo, en el día de la elección, es una "emergencia"; ergo pocas cosas son una emergencia auténtica.
4. Mantener la moral de victoria, pase lo que pase.
5. Un voto es un voto, aunque tengamos ya un millón de votos.
6. Las reservas son para emplearlas: no se deben ni atesorar ni dilapidar.
7. La seguridad es una sana manía.
8. Sobre el enfoque analítico: es imprescindible la visión sintética periódica.
9. No debe abandonarse por nada el puesto de mando: el mejor sustituto es pésimo.
10. Una decisión rápida vale más que una lenta, y la peor decisión es mejor que la mejor contraorden.
11. Hoy, el director de la campaña es un "pichirichi 17".

Dos palabras finales sobre el director de la campaña *después de su defenestración*. Digamos primero que es una experiencia singular. Pasar

de ser Dios en un follón como la campaña electoral al papel de "pichirichi 17" es toda una vivencia. Pero la organización puede y debe usar también el día de la elección al ex director de la campaña.

Además de ser ese día un "pichirichi 17", el ex director de la campaña debe realizar tres funciones:

- 1) *De lujo*: acompañante público del o de los candidatos principales.
- 2) *De staff*: asesoramiento y sugerencias al director del día de la elección, pero *bajo su mando*.
- 3) *Decisorio*: de temas jurídicos gruesos (impugnación global, por ejemplo).



5. Problema específico número 1: Los interventores.

¿Cuántas veces habremos dicho ya que los interventores son el talón de Aquiles de una campaña electoral? No las hemos contado. Pero lo decimos otra vez. Por favor, lector, si usted tiene alguna responsabilidad decisoria en una campaña electoral recuerde esto: aunque se haya gastado usted cinco mil millones de pesetas en publicidad, *si no pone interventores, va de culo y con patines por la pendiente*.

5.1 Copia del esquema.

Lo primero que necesita es la falsilla. Necesita usted saber cuántos y dónde tiene que tener interventores. Fíjese, deberá tener un montón

de mapas y planos en la sede de su campaña electoral. Pero, si no tiene más que uno, *¡dedíquelo a señalar con alfileres el lugar de los colegios electorales y con un trocito del papel pinchado con el alfiler el número de interventores que allí necesita!*

Una recomendación: no espere usted a que, según exige la ley, se publiquen en la prensa las cartas de localización de las secciones y colegios electorales. Váyase a la hemeroteca o a su colección personal de periódicos y busque en los primeros días de diciembre de 1978. Allí se publicaron las listas de los colegios electorales para el referéndum de la Constitución. Habrá variaciones (que tendrá usted que vigilar en su día), pero ahí tiene una información preciosa ya en este momento.



5.2 El perfil de los interventores.

¿Cómo deben ser los interventores?

5.2.1 Requisitos legales.

Según el artículo 35, apartado tres, del Real Decreto 20/1977, de 18 de marzo (BOE núm. 70, de 23 de marzo de 1977), "para ser designado interventor bastará reunir los requisitos que la presente ley exige para ser elector del distrito, sea cual fuere la sección en que se halle inscrito". Recuérdese que "distrito", según el artículo 19 del mismo Real Decreto, *son cada una de las provincias y cada una de las dos ciudades de Ceuta y Melilla*.

Por tanto, para ser interventor *hay que estar inscrito en el censo electoral de la provincia en que se va a actuar como tal. Tener mayoría de edad (dieciocho años) y hallarse en pleno uso de los derechos civiles y políticos*.

Eso significa que, si no tenemos gente en Buitrago para hacer de interventores, podemos llevar

allí gente de Madrid. O gente de Valladolid a Castro nuevo de Esgueva. O gente de Barcelona a Brull, etc.

Tienen que ser nombrados (**hasta cinco días de la elección**) por el representante legal de la candidatura proclamada, mediante la expedición de credenciales talonarias con la fecha y forma al pie del nombramiento (artículo 35 del Real Decreto). La tercera y cuarta parte de la hoja talonaria tienen que ser enviadas a la **Junta Electoral de Zona hasta el mismo día tercero anterior al de la elección** (artículo 35, dos).

Tienen que presentarse a la Mesa entre las ocho y ocho y media del día de la elección con credencial y D.N.I. (artículo 50 del Real Decreto).

Si el presidente no ha recibido el talón de credencial enviado por la Junta Electoral de Zona o le ofrece dudas la autenticidad de la certificación o la identidad del que se presenta, *tiene que darles posesión, si lo exigen, aunque pueda consignar sus reservas en el acta*.

Se pueden nombrar DOS interventores de cada candidatura para cada sección (artículo 35, uno).

5.2.2 Requisitos personales y caracteriológicos.

Los interventores deben saber leer y escribir. No es requisito legal, pero sí funcional.

Sus requisitos caracteriológicos son sencillos y pueden ser resumidos en una frase muy hispánica: *deben tener riñones*. Los únicos que no valen para interventores son los tímidos, los remilgados, los que dudan en meterse en una discusión.

Un interventor puede encontrarse con una Mesa totalmente hostil a su Partido. Y tiene que estar

allí dieciséis, veinte horas, quizá más. Debe tener una piel de elefante. Una capacidad probada de aguantar mecha. Debe ser persona con calma, con cachaza, con serenidad. Debe ser meticuloso hasta la exasperación. Debe ser tozudo, tenaz, incapaz de dar su brazo a torcer, dispuesto a exigir siempre sus derechos, a no dejarse intimidar. Debe ser entusiasta. Una labor como la de interventor no se hace bien durante dieciséis o veinte horas sin estar realmente motivado.



5.3 El reclutamiento de los interventores.

El reclutamiento de los interventores es la pesadilla del *director del día de la elección*. Hay que poner en juego *todos* los resortes. Debe conseguirse difundir por todas las organizaciones locales la convicción de que hay que cubrir las propias mesas como prurito de honor. Que presuman los que tienen cubierto su cupo, adularles descaradamente, ponerles de ejemplo, facili-

tarles públicamente, afean la desgana de los que aún no lo han hecho. Todo vale para resolver ese problema.

Debe conseguir el *director del día de la elección* un stock de interventores suficiente para cubrir los huecos donde los haya. **ESO ES PRIORITARIO.**

Pese a esa angustiosa necesidad, ya hemos advertido varias veces la conveniencia de establecer cribas de seguridad.

Pero hay una criba básica: la de que se cumplan los requisitos legales. *Documentalmente probada.*



5.4 El entrenamiento de los interventores.

Después de tanto penar por tener interventores, es estúpido tenerlos como postes en las mesas. Lo difícil es conseguirlos. Una vez conseguidos hay que entrenarlos. ¡Ojo! Hay que darles facilidades. No tiene sentido que a un tío que tiene que ir a fecha fija a hacer una cosa se le obligue, *también a fecha fija*, a ir a otro sitio a entrenarse.

Hay, pues, que organizar no uno, sino *varios cursillos para interventores* facilitando al máximo que puedan asistir. Tarea fundamental de la *Asesoría Jurídica* es preparar la "carpeta del interventor". Carpeta que debe incluir por lo menos:

1. Una lista de "chequeo para el despegue" sobre sus requisitos legales y personales.
2. Una descripción *novelada* de lo que va a ser el día de la elección para él o ella.

Con las cosas que tiene que tener a mano en cada momento. Con la cita exacta de la disposición legal que le permite hacer cada cosa (*incluyendo el texto literal*).

3. Un juego de modelos de impresos (listos para usar) que eventualmente puede tener que emplear (para reclamar que le den posesión, para reclamar que le den copia del acta, para impugnar alguna actuación, etc.).

4. Una lista de consejos de forma de actuación. Escrita con agilidad y gracejo. Clara. A nivel de comprensión universal. Si puede ser, ilustrada con dibujos, en cómic.

5. Una lista de teléfonos, nombres y direcciones a los que acudir en caso de emergencia.

6. Un ejemplar de una edición de última hora del extracto de legislación aplicable.

Deben decidir la *Asesoría Jurídica* y la *dirección de la campaña* si en el cursillo le damos o no al interventor nuestra preciosa copia del censo electoral de la sección. Pero en cualquier caso debe verla y tocarla en el cursillo y familiarizarse con su uso.

6. Problema específico número 2: Los apoderados.

El artículo 36 del Real Decreto 20/1977 establece que:

“Uno. Todo representante de candidatura podrá otorgar poder en forma, a favor de quien tenga por conveniente, siempre que sea mayor de edad, al objeto de que ostente la representación de la candidatura en los actos y operaciones electorales”.

“Dos. El apoderamiento se formalizará mediante escritura pública o ante el Secretario de la Junta Electoral, Provincial o de Zona.”

NOTA MUY IMPORTANTE: El apoderado *no tiene por qué estar censado* en la provincia en que ha de actuar, a diferencia del interventor.

Los apoderados se usan también durante la campaña electoral para múltiples cosas: solicitar permisos y autorizaciones, presentar reclamaciones, representar a los candidatos, etc. Nos interesa aquí su uso en el día de la elección.

Pueden distinguirse dos casos:

a) Tenemos cubiertas todas o casi todas las mesas de la provincia con interventores.

b) No pasa (por desgracia) eso.

En el primer caso, los apoderados juegan un doble papel:

— En las pocas mesas en que no tenemos interventores suplen como pueden su función. Carecen, ciertamente, de las facultades legales espe-

cíficas de los interventores. Pero un apoderado bien entrenado puede casi suplir a un interventor. Y, SOBRE TODO; UN APODERADO *tiene derecho a pedir una certificación de los resultados lo mismo que un interventor* (art. 65 del Real Decreto-Ley 20/1977).

— Respecto de las mesas cubiertas por interventores funcionan como coordinadores y *longa manus* de los interventores. Deben estar dotados de vehículo (coche, moto, el que sea) y tener atribuido un número de colegios electorales que permita recorrerlos todos una vez cada hora por lo menos. *Es conveniente que el apoderado asista al cursillo de los interventores que le correspondan y los conozca y le conozcan físicamente.*

En el segundo caso los apoderados intentarán cubrir con su movilidad y presencia la carencia de interventores.

Lo dicho de los interventores en cuanto a reclutamiento, cursillos, entrenamiento, criba, etc., vale para los apoderados, con un matiz: en la medida de lo posible es conveniente que los apoderados sean abogados o estudiantes de Derecho. O personas con preparación asimilable o equivalente. ESO ES CONVENIENTE, PERO NO ESENCIAL. Es preferible tener cien apoderados analfabetos, pero entrenados, que no tener más que dos apoderados abogados.



7. Problema específico número 3: La intendencia.

7.1 Papeletas, impresos, censos, etc.

Ya hemos mencionado varias veces estos problemas. Lo que conviene ahora recordar es que el volumen (docenas de miles) en que se plantean exigen una muy cuidadosa planificación. Si para algo está aconsejada la utilización de la Planificación Pert es para estos problemas.

Añadiremos una indicación sobre un aspecto que con frecuencia se descuida: el previo estudio de las direcciones prohibidas en el plano de las grandes ciudades. Durante el día de la elección los minutos cuentan. No sólo es preciso reclutar,

censar y comprobar un parque de vehículos y chóferes. Es muy útil haber estudiado sobre el plano y en la práctica itinerarios para recorrer los colegios electorales. Y que los chóferes los conozcan previamente.

7.2 Atención médica, sustitutos y retenes.

En realidad, basta con el enunciado. No podemos olvidar que lo que vamos a mover fundamentalmente el día de la elección son personas. Miles y miles de ellas. Pero personas. Y debemos cui-

dar de ellas. Necesitamos asistencia médica prevista. Y gente de retén para sustituir a los que fallen.

Por ejemplo, SOLO PUEDE HABER DOS INTERVENTORES NUESTRO EN CADA MESA. Pero, si somos tan afortunados que disponemos de gente suficiente, podemos *nombrar y acreditar tres* por Mesa. Por si nos falla alguno de los dos titulares.

Dirá usted que qué perra hemos cogido con los interventores. Pues, si hemos conseguido que se

dé cuenta de esa obsesión, a lo mejor se le contagia a usted. Y, si tiene usted alguna responsabilidad decisoria en el proceso electoral, le aseguramos que el contagio de esa obsesión vale todas las pesetas que ha pagado usted por este número de IP/Mark multiplicadas por un factor de muchas cifras.

Digamos por último en este apartado que es importante contratar un seguro de accidentes que cubra a todas las personas que participen en el día de la elección.

* * *

8. Problema específico número 4: El ordenador electrónico propio.

Nuestra arma definitiva en el día de la elección es el ordenador electrónico propio. La cosa es tan sencilla como lo de la guerra atómica. El que tiene la bomba atómica no puede ser contestado a nivel global más que por otro que también la tenga. No podemos discutir los cómputos provisionales gubernamentales, si no podemos presentar otros alternativos.

Si hemos preparado bien el día de la elección, deberemos poder realizar nuestro propio cómputo. Es difícil, claro. Pero ¿cómo queremos gobernar el Estado si no somos capaces de hacer eso?

8.1 Nosotros también sabemos sumar.

Lo primero que hay que hacer es mentalizar a toda nuestra organización sobre dos cosas: 1º) Que es vital e imprescindible realizar nuestro cómputo; 2º) Que es posible hacerlo. De ahí el título del apartado. Porque todo lo que hay que hacer en un cómputo de esos es sumar. Y sólo al final, dividir. Por eso hay que repetir a la gente propia que "nosotros también sabemos sumar". Y vamos a hacerlo.

8.2 Cobertura de todas las mesas.

Naturalmente, para poder sumar necesitamos tener los sumandos. Eso significa que tenemos que tener los datos de *todas las mesas*. Que, ya sea a través de interventores o de apoderados, tenemos certificación de los resultados (art. 65 del Real Decreto-Ley 20/1977).

8.3 Sistema de comunicación de resultados.

El problema siguiente, el que realmente dificulta el cómputo provisional, es cómo se comunican esos resultados a las sedes municipales, comarcales y provinciales. ¿Teléfono?, ¿mensajeros?, ¿telex?, ¿telégrafo? No vamos a dar una receta. La exposición de la solución técnica a ese problema exigiría tantas páginas como las de todo este número. Desde luego, haber solución, haila.

8.4 Centralización de la información.

La centralización de la información, una vez que ha llegado a centros no ya provinciales, sino simplemente comarcales, y su tratamiento automático, es un problema elemental para cualquier equipo entrenado en la utilización de ordenadores electrónicos. De veras. Consulte ya a un especialista.

8.5 El centro de prensa propio.

Todo ese tinglado se monta para dar a conocer a los mass-media, y a través de ellos al electorado, nuestros datos. Hay que montar, pues, un centro de prensa propio y suficiente. Con el oportuno y suficiente montaje de conexiones con ordenador, consolas de consulta, cabinas telefónicas,

telex, sala de máquinas de escribir, traductores, bar, etc., que un Centro de Prensa de esa índole supone. Eso es caro, claro. Pero es rentable ¿Re-

cuerda usted que dijimos que hay que dedicar un tercio del presupuesto sólo para el día de la elección?

* * *

9. Un supuesto previo: El asesoramiento jurídico eficaz.

Todo este planteamiento del día de la elección tiene un requisito previo indispensable: contar con un asesoramiento jurídico eficaz.

Vamos a dedicar todo el próximo tema al asunto de la Asesoría Jurídica.

* * *



Quién es quién en marketing

("Retrato robot" de 600 profesionales")

Ahora ya se puede saber quién es quién en Marketing en España. La revista Marketing Actualidad acaba de editar un número muy especial —que tendrá continuación en años sucesivos— en el que aparecen con pelos y señales seiscientos profesionales de esta disciplina que prestan sus servicios en las empresas de nuestro país.

Es una primera aproximación, pero importante por lo que tiene de aportación al conocimiento profesional y humano entre las personas de este colectivo.

Cada una de las fichas contiene, junto a la foto, una serie de datos personales y profesionales como nombre, edad, estado civil, dirección y teléfonos particulares, curriculum académico, experiencia profesional (cargos anteriores y actual) y dirección y teléfono de la empresa en la que presta sus servicios, completando estos aspectos un detalle importante desde el punto de vista humano como es el de los hobbies o aficiones de cada cual.

El objetivo de estos volúmenes es facilitar la relación entre y con los profesionales que forman el colectivo, y cuyas actividades engloban desde la gerencia o dirección comercial a la enseñanza, pasando por la dirección de ventas, etc. Sin duda Ud. le encontrará otras muchas aplicaciones.

La presentación por orden alfabético de personas, y en una segunda parte también por orden alfabético de las empresas donde desarrollan su actividad permite un manejo fácil y a la vez polivalente de la información.

154 páginas. Precio del ejemplar, 1.000 ptas.

Pedidos a:
MARKETING ACTUALIDAD, Calle Cercedilla, 3. Madrid-15.
Tfnos.: 448 58 07/448 80 68. C/Provenza, 260. Barcelona-8.
Tfnos.: 215 40 04/216 05 93.

LA DIVERSIFICACION, UN PROBLEMA INDUSTRIAL DE HOY

Al plantearse la situación de sus productos y mercados, muchas empresas consideran la posibilidad de introducir revisiones importantes: modificar la cartera de productos, o alcanzar una determinada posición en ciertos mercados y, a menudo, cambiar ambas cosas a la vez: DIVERSIFICARSE.

Pero una decisión de diversificación tiene dificultades: encontrar productos prometedores, acertar en la selección del más idóneo, evaluar las perspectivas de los mercados accesibles, ...Y naturalmente, tiene riesgos: incertidumbre sobre las posibilidades reales de los productos, sobre la adecuación de las capacidades de la empresa a la nueva actividad, sobre las acciones previsibles de la competencia,...

SOFEMASA, el miembro español del Grupo SEMA, ha desarrollado una metodología precisa para el tratamiento de estos problemas; nuestra reflexión y nuestro esfuerzo buscan identificar las dificultades y cuantificar los riesgos que todo proceso de diversificación implica. En definitiva, saber «dónde te metes» cuando decides diversificar. Algunas empresas españolas lo han comprobado.



sofe_masa

**Marketing
y Desarrollo Industrial**

...para decidir con acierto

VII. EL EQUIPO DE ASESORIA JURIDICA

1. La asesoría jurídica eficaz, como pieza esencial de la campaña.

Hemos hablado ya de la brújula, del mapa, del giróscopo y del radar en la Campaña Electoral. ¿Qué podemos decir que es la Asesoría Jurídica? La *Asesoría Jurídica* en una campaña electoral hace el papel de paracaídas o de salvavidas. Cualquiera de las dos metáforas es expresiva de la importancia de su papel. Una campaña electoral en la España de 1979 es como un avión o como una barca de remos en el piélago de normas y requisitos legales mezclados y entrecruzados. Los dos en constante riesgo de capotear o de zozobrar. Una buena *Asesoría Jurídica* es el único salvavidas, el único paracaídas que puede salvarnos en la catástrofe.

Recordaremos un precedente esplendoro: en 1973, en las lecciones municipales, un candidato obrero ganó de calle las elecciones en un distrito obrero de Barcelona. Y se quedó sin ser concejal porque no había presentado a tiempo la cuenta de sus gastos electorales, requisito legal que él y sus asesores habían descuidado, seguramente porque estaban archiseguros de que nadie podía pensar que se habían gastado más de lo autorizado. Tal vez usted piense que entre 1973 y 1979 han cambiado mucho las cosas. ¿Está usted seguro? Y, como escribía el Julio Cesar de Thornton Wilder, ¿está usted seguro de estar seguro?

1.1 El Derecho, como arma aparentemente legitimadora del abuso del que tiene el poder.

Andese usted con ojo. La base misma de la aplicación de la Ley es un principio recogido en el mismísimo comienzo del Código Civil vigente: la ignorancia de la Ley no excusa de su cumplimiento. No importa nada que usted no se haya enterado de un requisito o de un plazo. Si no los cumple, se ha caído con todo el equipo. Entonces, si el que tiene el poder es el que hace

el Derecho (y así es) tiene usted un montón de papeletas en la rifa para que le toque el premio de que el que tiene el poder haga un Derecho que le beneficie lo más posible. Y, si tiene que abusar de su poder, procurará no hacerlo demasiado a las claras. Es más sencillo hacer promulgar una norma legal que legitime su acción de forma que pueda excusarse diciendo: "No soy yo; yo que más querría. Pero lo manda la ley. Y hay que cumplir la Ley". O decirle a usted eso tan bonito de "dura lex, sed lex", que quiere decir traducido literalmente que la ley puede ser dura pero es la ley. Y traducido no tan literalmente, pero quizá más nítidamente, quiere decir que encima de darte un palo te lo dan con todas las de la ley.

1.2 Una legislación electoral compleja, difusa, confusa y mal conocida.

Los profesores de las Facultades de Derecho enseñan a los jóvenes ávidos de dedicar su vida a la ordenación de la razón al servicio del bien común hecha por los que tienen a su cargo la pesada tarea de dirigir la comunidad. Y les enseñan que la buena ley, el buen derecho tiene que ser sencillo, preciso, claro y debe ser suficientemente difundido para que la regla esa de que el desconocimiento no puede alegarse como excusa para el incumplimiento (regla racional, básica y técnicamente irreprochable) no sea una burla sangrienta.

Sucede que el Derecho electoral español es exactamente lo contrario de eso que enseñan los profesores en la Facultad. Es una legislación compleja, es una legislación difusa, es una legislación confusa, es una legislación mal conocida.

Le pedimos mucha atención. El letrado de nuestro equipo ha elaborado una lista de normas le-

gales aplicables al proceso electoral. Como ayuda para que usted recuerde que *siempre* entre dos normas de rango igual prima la de fecha posterior, se las hemos ordenado por fechas. TIENE USTED LA LISTA AL COMIENZO DEL ANEXO LEGAL, que figura como parte final de este número. Véalo.

Le vamos a hacer no obstante, aquí, algunas advertencias:

1.^a Nuestro compañero letrado no nos garantiza que ésta sea la lista completa. Según él, hacer una lista completa exigiría muchas más páginas, porque hay un montón de normas legales conexas con éstas que, si quisiéramos ser exhaustivos, habría que incluir.

Por ejemplo (y es un ejemplo muy importante), la ley electoral de 8 de agosto de 1907 está derogada por la disposición final tercera del Real Decreto-Ley 20/1977 (lo cual sería discutible desde alguna óptica de interpretación). Pero es indudable que su cita, y la de la jurisprudencia respecto de ella, es un argumento a emplear en impugnación y procedimientos, al menos como antecedente y precedente.

2.^a Lo de legislación mal conocida le resultará a usted evidente si tiene en cuenta que las ediciones del "Boletín Oficial del Estado", en su serie Separatas, han editado una dedicada a elecciones (132 páginas, formato 13 x 21 cms., precio 100 pesetas, de venta en librerías y en el "Bo-

letín Oficial del Estado", Eloy Gonzalo, 19. Madrid). En esa separata no figuran seis de las disposiciones que aquí le hemos reseñado.

3.^a Lo de legislación difusa le resultará a usted evidente, si tiene en cuenta que la *Norma básica para las elecciones es el Real Decreto-Ley 20/1977 de 18 de marzo*. Pero que esa norma básica está desarrollada, corregida, enmendada por normas posteriores de rango inferior.

Por ejemplo. El artículo 55 del Real Decreto-Ley regula las urnas, sobres, papeletas, etc. Pero el Real Decreto 876/1977 del 15 de abril desarrolla ese artículo 55. Pero hay corrección de errores de ese Real Decreto aparecidas en el B.O.E. número 107 de 5 de mayo de 1977. Pero el Real Decreto 3075/1978 de 29 de diciembre modifica el Real Decreto 876/1977, dejando vigentes parte de sus artículos y parte de sus anexos. ¿Vale como prueba de que está difusa?

1.3 Una actuación jurídica donde siempre se trabaja al límite.

La *Asesoría Jurídica* en la Campaña Electoral trabaja siempre al límite. Siempre con agobio y con angustia.

* * *

1.3.1 Todos los problemas, claves.

Nos da igual perder porque nos impidan presentarnos (porque no entregamos la documentación correcta) que porque nos invaliden el 80 por 100 de nuestros votos porque nuestras papeletas no

se ajustan al modelo oficial. En la campaña electoral cada paso se da en lo alto de la cúpula, andando sobre el alambre y sin red. Cualquier paso en falso puede ser mortal.

* * *

1.3.2 Todos los plazos son agobiantes.

Eso puede decirse de todos los plazos legales. Pero en la campaña electoral no hay tiempo para rectificar. No hay tiempo para subsanar. Si en un pleito civil uno pierde en el Juzgado, puede recuperarse en la Audiencia, y si, pierde en la Audiencia, puede ganar en el Supremo.

Pero la Campaña Electoral dura menos de un mes. Ganar la razón meses después, habiendo perdido las elecciones, es poner, muerto el burro, la cebada al rabo.

* * *

1.3.3 Los errores son irreparables.

Por ejemplo, las Juntas Electorales Provinciales no efectuarán la proclamación de una candidatura si la lista no alcanza el número de candidatos exigidos por el artículo 20. Y, si no se proclama la candidatura, uno está fuera de juego hasta dentro de cuatro años.

Tampoco se proclaman candidaturas, si se in-

cumplen los requisitos de presentación de documentos exigidos por las normas electorales. Y los candidatos son millares (docenas de miles en las municipales). La falta de dos papeles de un candidato puede suponer que no se alcanza el número de candidatos preciso y la no proclamación de toda la candidatura. Etcétera.

1.3.4 El Derecho como arma arrojadiza.

Téngase en cuenta, además, que no sólo van a exigirnos que cumplamos las normas las Juntas Electorales. También van a exigirnoslo nuestros adversarios. Y nosotros a ellos. El Derecho electoral puede ser una excelente arma arrojadiza en

el marco de la Campaña Electoral. Y una buena *Asesoría Jurídica* puede ganar una elección en un distrito sencillamente eliminando al rival de la competición.

* * *

1.3.5 El muerto que tenía preferencia de paso.

Atención. Cerciórese usted *dos veces* de que tiene razón. Y de además de tener razón cumple las reglas. En la circulación rodada se dan muchos casos en los que el muerto tenía preferencia de paso. Pero maldito el consuelo que eso da a la viuda y a los huérfanos. Si, usted tiene razón, pero tiene en contra una norma, le atropellará a usted

la norma y se quedará con la razón y atropellado. El concejal electo de Barcelona, del que antes hablamos (Rodríguez-Ocaña), tenía razón. Pero le atropelló la norma. Y se quedó sin ser proclamado concejal. *En la duda, consulte con su Asesoría Jurídica.*

* * *

1.4 La escasez brutal de buenos asesores jurídicos.

Hay muy pocos buenos especialistas en Derecho electoral. Muy pocos. De forma que son, a la vez,

imprescindibles y escasos. Ahí tiene usted otro de los problemas gordos de la campaña electoral. Hay pocos especialistas en Derecho electoral. La razón es de cajón. Supóngase usted un país donde no hay costas, ni puertos, ni barcos, ni ríos navegables en el centro de un continente. ¿Le extrañaría que hubiera en ese país pocos especialistas en Derecho marítimo? Pues eso.

* * *

1.4.1 La aparente facilidad del Derecho electoral.

Dicho esto, hay que señalar que el Derecho electoral no es difícil. Hay multitud de ramas del Derecho más complejas. No hay nada en el Derecho electoral que se acerque ni de lejos a la complejidad de ciertos temas penales o a los de la relación causal de la letra de cambio o a los del derecho sucesorio, por citar unos pocos casos. Esa misma aparente facilidad es una trampa mortal del tema. Porque la mayor dificultad del Derecho electoral está en algo que es elemental en Derecho: el estudio y conocimiento concienzudo de la norma aplicable.

Pero con la gravísima circunstancia de que en Derecho electoral *no hay tiempo* para preparar

un concienzudo dictamen. En la campaña electoral las respuestas tienen que darse al minuto. Tienen que darse por teléfono, en notas manuscritas, transmitidas por mensajeros que no saben Derecho. *Cualquier error se hace irreparable.*

El problema es que la aparente facilidad del Derecho electoral es caldo de cultivo para aficionados, chapuceros y osados. La desdicha tan hispana de ese señor del quinto que sabe tanto de Derecho porque trabaja en el "Boletín Oficial del Estado" como conserje (o porque tiene un primo que trabaja de mecanógrafo en un bufete) es una maldición que acecha en cada esquina del territorio a los agentes electorales.

* * *

1.4.2 La variabilidad del Derecho electoral.

Para más inri, el Derecho electoral es en España tremendamente movidizo.

Una *Asesoría Jurídica* de Campaña Electoral tiene que estar estudiando normas *recién aparecidas* a la vez que está formando a gente. Todos los

cursillos con recomendaciones jurídicas para agentes electorales, que estuvieran preparadas en 1978, habrán tenido que ser rectificadas, a veces drásticamente.

* * *

1.4.3 Entrenamiento y reciclaje.

Dicho eso, está clara la dificultad con la que tropieza la *Asesoría Jurídica*: el entrenamiento y el reciclaje de sus miembros y de sus auxiliares. Un abogado que interviniera como asesor jurídico en las elecciones a procuradores familiares de 1971, habrá tenido que reciclar casi un 80 por 100 de sus conocimientos sobre el tema para

intervenir en las elecciones de 1977. Y los que intervinieron en las elecciones de 1977 tendrán que olvidar reglas y requisitos que aplicaron entonces (y que pueden haberles quedado como tic al haber protagonizado incidentes basados en ellas) para aprender las nuevas.

* * *

1.5 Tareas básicas de la asesoría jurídica.

1.5.1 Repertorio básico de tareas.

Es el siguiente:

A) *Informe preceptivo* en un repertorio concreto de asuntos que, a propuesta de la *Asesoría Jurídica*, debe ser aprobado por la *dirección de la campaña* y comunicado a todos los órganos de la misma.

B) *Asesoramiento permanente*. La *Asesoría Jurídica* es un asistente obligado a todas las reuniones de más alto nivel de la dirección de la campaña. Hay que cuidar, además, de tener un servicio permanente de Asesoría abierto a todos los que participan en la campaña. Varias veces hemos hablado ya (actos públicos, caravanas, pegada de carteles) de la figura del *Aboga-*

do de retén como garantía de asesoramiento en todo momento.

C) *Dirección jurídica de ciertas etapas*. Hay momentos de la campaña (el escrutinio por ejemplo) en los que el Asesor Jurídico Jefe es el *director de la campaña*. Es quien manda sin apelación.

D) *Gestión directa de ciertos procesos*. Por ejemplo, presentación de candidaturas; también presentación de impugnaciones, etc.

E) *Actuación genérica como salvavidas*. Es importantísimo que todos los agentes electorales tengan confianza en la capacidad y dedicación de su Asesoría Jurídica. Es importantísimo que todo el mundo conozca su ubicación y el modo de ponerse en contacto con ella.

Por ejemplo: nadie debe ir a pegar carteles de noche sin llevar en el bolsillo el nombre y el teléfono de los abogados de retén.

* * *

1.5.2 Asunción de la dirección cuando el escrutinio.

El escrutinio es un momento estratégico de la campaña. Su grado de limpieza o suciedad puede costarnos la elección. Es el momento procesal oportuno para presentar impugnaciones que sólo podrán prosperar si se presentan en *ese momento*. Es el momento en que la exigencia de ciertas

constancias en actas pueden resultar decisivas para la suerte de posteriores impugnaciones.

Los apoderados e interventores habrán sido entrenados por los miembros de la *Asesoría Jurídica*. Pero son ellos los que tienen que llevar la batuta en ese momento.

* * *

2. Tareas específicas del equipo de asesoramiento jurídico.

2.1 En la fase de presentación de candidaturas hasta su proclamación.

La proclamación de candidatos es la llave de la campaña. No hay forma de hacer una buena campaña si ni siquiera podemos hacerla porque no se han proclamado nuestros candidatos. *Esto es especialmente grave cuando, en las próximas municipales, hay que conseguir que se proclamen DOCENAS DE MILES DE CANDIDATOS.* La vigilancia y asesoramiento de los abogados en esta fase es una precaución *indispensable* si no queremos que la campaña quede nonnata por "impotencia cojundi".

2.2 Selección y entrenamiento de interventores y apoderados.

Ya hemos hablado antes de este fundamental asunto. Y de cómo los de la *Asesoría Jurídica* tienen que participar decisivamente en el proceso. Añadamos sólo ahora que parece necesario diversificar también la *Asesoría Jurídica* en *Asesoría de campaña* y *Asesoría del día de la elección*. Aunque al final se fundan en una, es preciso que durante toda la campaña tengamos juristas obsesionados con preparar el día de la elección.

2.3 Preparación de modelos de impresos y documentos.

En una campaña electoral se hacen millones de impresos. Es imprescindible que los de la *Asesoría Jurídica* emitan un dictamen (por rápido que sea) sobre cada uno de los modelos. A título de anécdota, digamos que nosotros conseguimos presentar impugnaciones, aceptadas en docenas y docenas de colegios, porque las papeletas no tenían el peso exigido por la ley. Y utilizamos como arma la denuncia por propaganda

ilegal, dado que al no cumplir el requisito de peso y gramaje no podía utilizarse la autorización de la norma que eximía de colocar el pie de imprenta obligatorio. No prosperó, pero nos valió para incidir en una fase especialmente aguda del proceso electoral.

2.4 Equipos de letrados para el día de la elección.

No podemos tener contratados y funcionando durante toda la campaña al número fantástico de letrados que necesitamos para el día de la elección. La *Asesoría Jurídica* tiene que preocuparse de conseguir reclutar el número necesario. Y preparar el entrenamiento acelerado de penalistas, laboralistas, civilistas, mercantilistas y especialistas de derecho canónico en expertos *suficientes* de derecho electoral.

2.5 Búsqueda y compromiso de notarios.

¡Ojo! Problema gordó, gordó, gordó... Necesitamos notarios. Hay habilitaciones ad hoc para el proceso electoral. Pero para casos especiales necesitaremos notarios. Hay que buscarlos y comprometerlos *con antelación de semanas* para el día de la elección. Y es tarea de la *Asesoría Jurídica*.

2.6 Coordinación del personal jurídico.

Para la defensa urgente, si procede, de interventores, apoderados y agentes electorales el día de la elección. Estas pocas líneas lo dicen todo. Son pocas, pero ahí puede estar la clave de perder o ganar en los resultados *proclamados*. Y *no vale de nada ganar en las urnas si no se gana en el recuento proclamado.*

2.7 Formulación de impugnaciones.

Los interventores y apoderados deben tener modelos y formularios para hacer impugnaciones durante el proceso de votación. De todas formas, deben comunicarse inmediatamente con la *Asesoría Jurídica*, para que compruebe la idoneidad de lo hecho y lo reformule, si fuese preciso.

2.8 Vigilancia del proceso de escrutinio.

Asunción de la dirección en la fase de escrutinio. Ya hemos hablado de ello antes. Volvemos a in-

sistir para que se le meta en la cabeza marcado a fuego a los responsables de los partidos.

2.9 Vigilancia del proceso en la proclamación de resultados.

Es el último vagón del último tren de las elecciones. La última impugnación y el último recurso posible son los que se formulen frente a la proclamación de resultados.

* * *

3. Una última advertencia.

Recuerde: los goles los marcan los jugadores. Pero no suben al marcador si no los pita el árbitro. En una campaña electoral los candidatos y los agentes electorales pueden meter gol y ganar las

elecciones en las urnas. Pero si los de la *Asesoría Jurídica* no controla el pito del árbitro, a lo peor el tanto que sube al marcador nos es adverso.

* * *

VIII. LA SEDE DE LA DIRECCION DE LA CAMPAÑA.

La extensión dada al tratamiento de los temas ha desbordado los planteamientos del esquema inicial. El editor de I.P./Mark y nosotros hemos preferido limitar tres temas al nivel de esquema detallado antes que mutilar el tratamiento de todos, lo que habría hecho perder el nivel operativo. Además, como comprobará el lector, buena parte de estos tres temas ha sido ya parcialmente expuesta al desarrollar en detalle otros que por su índole están conexos.

Este, en concreto, es uno de los tres.

1. La necesidad de sede.

1.1 *Clases de sedes:* dirección de la campaña, direcciones nacionales, regionales, provinciales, comarcales y locales; sede móvil.

1.2 *La finalidad de la sede es obvia. Es el soporte físico de la dirección de la campaña.* Son obvias sus exigencias de espacio para candidatos, director de campaña, director de operaciones; Gabinete de Prensa, servicios de Auscultación, Información y Escucha; dirección de Agentes Electorales; Servicios de la Sede.

Y se caen también de su peso las:

Exigencias de comunicación: teléfonos suficientes.

Exigencias de movilidad: entradas de personas y paquetes.

Exigencias del entorno: bares y restaurantes, aparcamientos y comunicaciones.

Exigencias de prestigio y visibilidad: planta baja, localización céntrica.



Quién es quién en marketing

("Retrato robot" de 600 profesionales")

Ahora ya se puede saber quién es quién en Marketing en España. La revista Marketing Actualidad acaba de editar un número muy especial —que tendrá continuación en años sucesivos— en el que aparecen con pelos y señales seiscientos profesionales de esta disciplina que prestan sus servicios en las empresas de nuestro país.

Es una primera aproximación, pero importante por lo que tiene de aportación al conocimiento profesional y humano entre las personas de este colectivo.

Cada una de las fichas contiene, junto a la foto, una serie de datos personales y profesionales como nombre, edad, estado civil, dirección y teléfonos particulares, curriculum académico, experiencia profesional (cargos anteriores y actual) y dirección y teléfono de la empresa en la que presta sus servicios, completando estos aspectos un detalle importante desde el punto de vista humano como es el de los hobbies o aficiones de cada cual.

El objetivo de estos volúmenes es facilitar la relación entre y con los profesionales que forman el colectivo, y cuyas actividades engloban desde la gerencia o dirección comercial a la enseñanza, pasando por la dirección de ventas, etc. Sin duda Ud. le encontrará otras muchas aplicaciones.

La presentación por orden alfabético de personas, y en una segunda parte también por orden alfabético de las empresas donde desarrollan su actividad permite un manejo fácil y a la vez polivalente de la información.

154 páginas. Precio del ejemplar, 1.000 ptas.

Pedidos a:
MARKETING ACTUALIDAD, Calle Cercedilla, 3. Madrid-15.
Tfnos.: 448 58 07/448 80 68. C/Provenza, 260. Barcelona-8.
Tfnos.: 215 40 04/216 05 93.



La sede es el instrumento de la Dirección de Operaciones, de ahí su carácter ejecutivo y su dependencia directa del director de Operaciones.

1.3 Los servicios de la sede de la dirección de la campaña.

Comprenden:

1.3.1 La Central Telefónica. Hay que tener en cuenta:

La necesidad de cualificación. La primera y muchas veces única imagen del Partido se recibe a su través.

El problema de la saturación y la consiguiente necesidad de líneas y de teléfonos directos.

El reglamento de los telefonistas y su entrenamiento y reciclaje continuo.

El perfil y la selección de los mismos y los problemas de seguridad y eficacia.

El libro de órdenes. Los impresos de recados. La grabación de conversaciones. La puesta al día de listados de personas y listines de teléfonos. Modelos.

1.3.2 La conveniencia de comunicaciones radiadas.

1.3.3 Las comunicaciones en el interior de la sede:

Teléfonos internos o intercomunicados.

El ideal del tubo neumático. La alternativa de un cuerpo de mensajeros.

El reglamento de los mensajes.

1.3.4 Las comunicaciones exteriores:

El servicio de mensajeros al exterior.

Dotación de vehículos.

Reglamento de las comunicaciones exteriores. Seguridad.

1.3.5 El servicio de recepción.

Conserjería y recepción.

Las salas de espera.

Servicio de azafatas. Selección, entrenamiento, reciclaje. Reglamento. Seguridad.

1.3.6 Servicio de mecanografiado y secretaría:

Mecanógrafos y secretarios destacados para director de Campaña, de Operaciones y para directores de Departamentos. Problemas de Seguridad.

Sala de máquinas. El jefe de la sala. Ubicación de la sala. Reglamento de la sala.

1.3.7 Servicio de multicopia y fotocopia:

La multicopista. Operadores, máquinas, ubicación, control de originales y copias.

La fotocopidora. Operadores, máquinas, ubicación, control de originales y copias.

1.3.8 El servicio de manipulado:

El personal, reclutamiento, entrenamiento, reciclaje. Seguridad.

Versatilidad. Ubicación. Relaciones especiales con Correos y Telégrafos.

1.3.9 El servicio de compras y almacén:

Identidad entre compras y almacén.

Servicio de compras. Dependencia. Fichero de proveedores. Velocidad. Estrangulamientos. Servicio de almacén. Ubicación. Inventarios. Fichero de material. Pedidos. Reglamento de funcionamiento. Problemas de seguridad.

1.3.10 Jefatura de personal.

Su identidad con el director de la sede.

Las conexiones con los Servicios de Seguridad.

La ficha de solapa. Controles. Seguridad. Códigos.

El registro diario de personal.

Conexiones con las sedes nacionales, regionales, provinciales, comarcales, locales.

2. El papel del director de operaciones.

2.1 Los instrumentos del director de operaciones: la Sede y Contabilidad y Caja.

2.1.1 El Departamento de Contabilidad y Caja.

2.1.2 El estudio económico y financiero de la campaña.

2.1.3 El control presupuestario.

2.1.4 El Servicio de Contabilidad Económica. Ha de contemplar varios aspectos.

Legal. Establecimiento del *plan contable* de la campaña con arreglo a la legislación vigente y a las normas electorales específicas. Libros y modelo contable.

Operativo. Codificación para las cuentas de balance y de resultados. Presentación oficial de cuentas en los plazos legales. Agilización de procedimientos. Política. Contabilización de ayudas, donativos, aportaciones en especie y trabajo.

2.1.5 El Servicio de contabilidad financiera y cash-flow. Que comprende:

El movimiento de fondos como flujo lubricante, controlado, pero rápido, del montaje general de la campaña.

Apertura de cuentas corrientes por el director de Operaciones.

Provisión de fondos fijos a caja mediante talones nominativos. Fijación estratégica escalonada del fondo fijo.

Parte diario de desembolsos y caja y "auxilios" a almacén y compras.

Comprobantes de pagos consecutivos de talones (fotocopiados) y justificantes de gastos. Adscripción de gastos a Departamentos. Unificación de criterios y de responsabilizaciones.

Acumulación final de caja. Último asiento. Rendición de cuentas.

2.2 La racionalidad política en la praxis contable-administrativa. La claridad y transparencia de los hechos económicos de la campaña.



LAS TECNICAS PECULIARES DE LA IZQUIERDA

1. El arma fundamental de los partidos de izquierda.
2. Ventajas y desventajas específicas de España para la aplicación de estos principios.
3. Algunos ejemplos escogidos: a) el dazibao; b) el mitin de la escalera; c) el candidato callejeando; d) los minidebates y minimítines; e) los agentes electorales.

1. El arma fundamental de los Partidos de izquierda.

1.1 Los militantes son la fuerza fundamental.

Todas las técnicas peculiares de la izquierda y todos los énfasis de izquierda en el uso de las técnicas comunes se basan en lo que es el arma fun-

damental de los Partidos de izquierda: su gente. Son los Partidos de izquierda y su práctica los que han obligado a acuñar expresiones como "Partidos de masas" y "Partidos de militancia", expresando dos fenómenos distintos, pero complementarios, en la izquierda. El que esos Partidos tienen mucha gente y el que sus partidarios están acostumbrados a un nivel notable de esfuerzo y sacrificio.

* * *

1.1.1 La fuerza de la militancia.

Un partido de izquierda puede tener menos afiliados que uno de derecha, pero debe tener (normalmente tiene) muchos más militantes. De hecho y salvo anomalías (que no son infrecuentes, pero que responden a circunstancias históricas concretas), es empíricamente comprobable que los Partidos de izquierda tienen un volumen de afiliación superior a los de derecha. También es empíricamente comprobable que su nivel de militancia es más alto. Es mayor el porcentaje de

afiliados asistentes a asambleas, participantes en manifestaciones, prestatarios de trabajo para tareas concretas, etc.

La manifestación madrileña contra el terrorismo del pasado mes de noviembre de 1978 fue una demostración empírica de estas afirmaciones. Basta repasar las crónicas de la misma para constatar la diferencia notabilísima de participación de UCD y de los Partidos de la izquierda.

* * *

1.1.2 El dinero es plusvalía.

Conviene ahora recordar otro hecho. Que el dinero es además de un medio de cambio, una medida de la plusvalía y una medida de trabajo.

Una cantidad equis de dinero equivale a una cantidad equis de trabajo que puede comprobarse con él.

* * *

1.1.3 Carencia crónica de dinero.

Otra constatación fáctica es la de que los Partidos de izquierda carecen crónicamente de dinero. Es suficiente hojear su prensa para ver continuas llamadas a las aportaciones de los afiliados y el montaje de los más diversos métodos para rebañar dinero: venta de bonos, rifas combinadas

con la lotería o con los ciegos, sorteos de coches o viajes, venta de cuadros o de versos de militantes famosos, celebración de festivales con entrada de pago, etc., son, a la vez, síntomas de como "exprimir el limón" y de la crónica sequía de las bolsas de la izquierda.

* * *

1.1.4 Trabajo "líquido".

La falta de dinero líquido (que equivale a trabajo solidificado) se puede compensar en la izquierda por la abundancia de "trabajo líquido", por la dis-

ponibilidad de gran cantidad de gente dispuesta a dar su trabajo por el Partido.

* * *

1.1.5 La militancia supone capacidad de arrastre.

Ser militante es, además, ser un entusiasta. Ser un "paliza" con los amigos, con los compañeros de trabajo, con los familiares, con los vecinos. Ser militante significa capacidad de convicción, capacidad de arrastre de otros para hacer lo mismo que uno hace. El militante *predica con el ejemplo*. Y, si sus vecinos están hartos de verle salir, de casa con un cubo y una brocha a pegar carte-

les, es más fácil que un día o una semana se sientan forzados a echar una mano, en parte por el arrastre del ejemplo, en parte porque les deje en paz.

Los Partidos de izquierda no tienen, pues, sólo más "trabajo líquido", sino también más capacidad de conseguir más trabajo.



1.2 Diferencia entre mercenarios y entusiastas de votos.

1.2.1 Algunos ejemplos obvios.

A lo largo de este texto hemos venido hablando de las diferencias que en la realización de un mismo trabajo (pegar carteles, repartir papeletas de voto, ser interventor, etc.), supone el que lo lleven a cabo personas que lo hacen gratis o

personas que cobran una remuneración. Los niños pequeños saben muy bien la diferencia que hay entre una tortilla de un snack-bar y la que hace su madre "con cariño". Esa es la diferencia entre el trabajo del mercenario y el del entusiasta. Los militantes de la izquierda son, sólo de forma aparentemente paradójica, los herederos directos de aquellos canteros medievales que, cuando se les preguntaba que qué hacían contestaban: "estoy haciendo una catedral", mientras golpeaban con el martillo el bloque de roca.



1.2.2 Diferencia entre colmena y compañía de comedias.

El entusiasmo (y nótese otra paradoja: la etimología del término lo entronca con estar poseído por Dios) que acompaña a la militancia es, precisamente, el antídoto contra la rutina en la realización de trabajos que, de suyo, parecen condenados a hacer resbalar hacia la monotonía, la reiteración apática y el mecanicismo.

Un grupo de militantes entusiastas de verdad

es lo más alejado de un puñado de abejas obreras sometidas a una férrea disciplina de trabajo automatizado. La analogía que mejor le cuadra es, por el contrario, la de la compañía que hace comedia de arte, que sobre un guión fijo repentinamente situaciones, actitudes, diálogos y variaciones, sin repetir nunca y adecuándose a la resonancia que advierten en el auditorio.



1.3 La movilización popular frente a los medios electrónicos.

1.3.1 Realimentación del entusiasmo por la solidaridad.

El secreto (secreto a voces y analíticamente descrito por la Psicosociología de masas) de la eficacia de la movilización popular se basa en su estructura de fenómeno que se realimenta a sí mismo. Hemos hablado también ya en este texto del "efecto bola de nieve", de cómo, si se siguen ciertas reglas, la multiplicación de los efectos de una acción inicial modesta puede convertirla en gigantesca. En una acción de masas, el entusias-

mo inicial se realimenta a sí mismo atizado por el fuelle de una sensación muy específica: la vivencia de la solidaridad. La derecha expresa en un eslogan clásico suyo el enfoque típicamente intimista de su óptica: "la familia que reza unida permanece unida". La recíproca desde la izquierda sería: "la masa que suda unida, queda más unida". La asistencia a un mitin de masas y la participación en una manifestación multitudinaria (actos litúrgicos de la izquierda) juegan ese papel catártico que supone ver encarnada una idea abstracta: la de la solidaridad. Los Partidos de izquierda han incorporado así a su práctica una concepción típica del cristianismo de la primera hora: la de la comunión de los santos cuando por "santos" se entendía todos los hermanos en la fe, fueran o no pecadores.

1.3.2 La ilusión compartida frente a la "venta" individual.

La televisión, arma favorita (repetimos) de la derecha en la sociedad industrial avanzada, implica unas exigencias muy concretas a nivel de coherencia semántica. Exige la individualización del mensaje. No es casualidad que las recomendaciones de los expertos hagan caer tantas veces a los prohombres de la derecha en el tópico de "entrar en el hogar", "reunirse con la familia", las "charlas junto al fuego del hogar" al usar la televisión. Es toda una línea dialéctica profunda que se llega a confundir con el instrumento, a expresarse con el instrumento. Se trata de hablar a, de contar con y de influir en "el individuo aislado de los demás". El problema es *vender* algo y venderlo uno a uno.

Frente a esa estrategia (de una pasmosa eficacia

comprobada en la sociedad industrial avanzada) la izquierda está claramente en desventaja si intenta imitarla. Lo hará siempre mal, porque supone para ella una contradicción intrínseca. Su respuesta, por ello, se da en otro plano. En el de usar la ilusión compartida en masa como elemento de contagio. En aprovechar la realidad *material* de que en la sociedad industrial avanzada el *individuo* vive *en masa*, trabaja *en masa*, viaja *en masa*, se divierte *en masa*. Y, aprovechando esa realidad *material*, contraponer, a la expectativa de la escapatoria individual del vendedor de periódicos que se convierte en millonario, la ilusión compartida en masa de la salvación colectiva.

* * *

1.4 La humanización del militante frente a la especialización esclavizante.

La derecha emplea contra la izquierda un estereotipo de potencia demoledora: la comparación

del militante con la hormiga o la abeja, la amenaza de la deshumanización, de la conversión en número anónimo, en cifra insignificante. Frente a este estereotipo la izquierda plantea la respuesta de la afirmación de la humanización progresiva del militante polivalente frente a la especialización esclavizante.

* * *

1.4.1 Distinción entre "line" y "staff".

"Line" o los que mandan. "Staff" o los que asesoran. O lo que es más cierto, "line" como los que ejecutan, como los que hacen, y "staff" como los que planean, como los que piensan. Todos los manuales de organización, todos los teóricos de la organización, de la "racionalización del trabajo, de la "organización científica del trabajo", insisten en la necesidad de la radical se-

paración de "line" y "staff". Por razones comprobadas de eficacia, naturalmente.

La izquierda niega esa razón. Sostiene que la auténtica razón de esa separación es evitar que los que piensan hagan y que los que hacen piensen. Y se propone un modelo diferente, una práctica distinta.

* * *

1.4.2 La Asamblea: motor típico de acción.

La clásica preponderancia de la asamblea en la teoría y en la práctica de la izquierda obedece a su profunda necesidad de romper el modelo del sistema en el que vive. A su necesidad de producir una práctica diferente: a lograr que todos los

que hacen piensen, hablen y opinen, voten y decidan. Y a lograr que todos los que piensan y decidan tenga que hacer.

2. Ventajas y desventajas para la aplicación de estos principios.

No se le escapará al lector que la exposición que acabamos de hacer tiene un inconfundible aire de abstracción, de generalización de regularidades empíricas sí, pero recolectadas en muy diferentes continuos espacio-temporales. Está también claro que las técnicas que responden

a esos principios serán técnicas muy diferentes a las de la derecha. Pero lo que importa ahora y aquí, en un texto como éste, es saber hasta qué punto tienen virtualidad esas abstracciones, esas inducciones teóricas de prácticas distantes, en la realidad concreta de España.

* * *

2.1 Ventaja clara: La cercanía de la dictadura.

Con decir esto es suficiente para despachar este apartado. Queda claro. Sólo debemos añadir una

cautela, que tiene muchos indicios de ser carne de la realidad española: por la *misma razón* es muy posible que lo que haya sea un desfallecimiento, un cansancio. Incluso un "tomarse vacaciones del esfuerzo" ahora que la vigencia no es tan salvaje, ahora que el propio sacrificio no parece tan imprescindible, ahora que muchos que *entonces* estaban agazapados han dado un paso al frente.

* * *

2.2 Desventaja clara: La práctica reciente de la izquierda.

Los que han arriesgado la vida o la prisión recientemente estarán más fácilmente dispuestos al sacrificio del trabajo.

La desmovilización obrera, la burocratización acelerada, los conflictos de los aparatos con las

bases, la infiltración de oportunistas y la conversión de las cúpulas en clase dominante, son factores del desencanto de las bases. Pero tampoco vamos aquí a extendernos demasiado: A lo largo de los próximos temas matizaremos y ejemplificaremos estas afirmaciones que, por otra parte, confirma la mera lectura detenida de la prensa diaria.

Sobre las técnicas específicas de la izquierda desarrollamos a continuación algunos ejemplos: **El dazibao, el mitin de la escalera, el candidato calleteando y los minidebates y minimitines.**

* * *

3. El dazibao.

3.1 El dazibao y la Constitución china.

La Constitución de la República Popular China reconoce como uno de los derechos de sus ciudadanos el de confeccionar *dazibaos*, es decir, carteles hechos a mano para expresar públicamente

críticas u opiniones políticas. Todavía es proverbial el extensísimo e intensísimo uso que se hizo de este medio de expresión durante la Revolución Cultural maoísta. El *dazibao* es un importante arma electoral, muy adecuada para las formaciones de izquierda, por las características que vamos a detallar. Sus antecedentes occidentales, y concretamente españoles, más directos serían el *pasquín* o el *bando*. Quizá de ahí le

venga una cierta autoridad residual. Porque lo cierto es que el *dazibao* es leído, en general, sobre todo en las barriadas más populares, con una atención que no suele merecer el cartel impreso. O puede que el rasgo caligráfico le pres-

te un calor humano, algo de carta pública, de comunicado directo dirigido a cada persona que lo lee, que la estereotipación inevitable del impreso no comunica.

* * *

3.2 Ejemplos de aplicación española.

teles confeccionados a mano. Luego se ha utilizado profusamente en las luchas sindicales y ciudadanas. Fundamentalmente por organizaciones pequeñas, sin fuerza económica muchas veces para pagarse carteles impresos. Pero no hay ningún motivo para que las organizaciones locales de los grandes Partidos de izquierda no lo utilicen como el medio de gran eficacia que realmente es.

3.2.1 Bajo el franquismo.

Ya nos hemos referido en otros momentos a la campaña del candidato obrero Rodríguez-Ocaña en pleno franquismo. Una de sus incorporaciones, entonces bastante original, fueron los car-

* * *

3.2.2 A la continuación del franquismo.

Lógicamente, el *dazibao* ha florecido cuando el ambiente político le ha sido más propicio y ya no era tan arriesgada su utilización. Nos hemos referido ya a su empleo, por organizaciones más pequeñas sobre todo, en las luchas obreras y ciudadanas, o de grupos marginados o subprivilegiados: presos, mujeres, jóvenes. Un ejemplo

que demostró la eficacia del gancho del *dazibao* fue el del Congreso de la Joven Guardia Roja que, junto con los carteles convencionales, se anunció mediante *dazibaos* recurriendo al truco de parafrasear una frase de moda: "¿Qué hace un chico como tú leyendo un cartel como éste?"

* * *

3.3 Las ventajas del *dazibao* en la Campaña Electoral.

prima. Una organización con militantes numerosos y entusiastas encuentra en la confección y pegada de *dazibaos* un medio idóneo de participación activa en la campaña, a la vez que un excelente ejercicio de imaginación política.

3.3.1 El bajo coste.

El coste del *dazibao* es casi todo mano de obra. Un buen papel de estraza o un pliego de papel fuerte y un rotulador constituyen toda la materia

* * *

3.3.2 La facilidad y rapidez de la elaboración.

3.3.2.1 La flexibilidad en la respuesta a carteles sofisticados de los adversarios.

El *dazibao* es un método que permite una ágil respuesta a una línea táctica representada por carteles impresos y más sofisticados de los adversarios. Aparte del costo, ni la imprenta más rápida, y menos en plena Campaña Electoral, puede competir en velocidad de respuesta con el *dazibao*.

puede repetirse, puede repetirse con variantes o puede combinarse con otros. La línea de ataque puede ser dinámica. Se puede pegar una tira de *dazibaos*, juntos o espaciados, que vayan complementando o profundizando el tratamiento de un tema dado.

3.3.2.2 La versatilidad en la elección de los temas.

Nada puede ser más versátil que una "tirada" de *dazibaos* que se confeccionan uno a uno. Un tema

3.3.2.3 La facilidad para concretar las grandes líneas de la campaña estatal "sombrija", ejemplificándolos con referencias inmediatas a los problemas y aspiraciones locales.

El enunciado es bastante explícito. Muchas veces un tema que se trata en la campaña al nivel de la propaganda para todo el Estado necesita ser

matizado o concretado en su tratamiento en determinadas zonas: nacionalidades, regiones, zonas urbanas o rurales, barriadas con una población de una composición sociológica específica, cuyos problemas concretos se relacionan con el tema, pero a través de un prisma social preciso.

3.3.2.4 La libertad de tamaño. Que facilita la adaptación a la superficie escogida (desde el pequeño tablón de anuncios en el taller a la fachada de un local).

También desde el punto de vista físico es grande la flexibilidad y versatilidad del dazibao. Se puede convertir en verdadero periódico mural, si hay espacio para ellos. Admite también la combinación con las técnicas de animación in situ a las que nos hemos referido en otro apartado. Un equipo entrenado puede provocar el debate entre los "curiosos" y despertar expectación, aumentando así la eficacia comunicativa.

3.3.2.5 La facilidad para el empleo abundante y libre de los idiomas vernáculos. La facilidad también para el empleo libre del lenguaje concreto, popular y desinhibido.

También éste de la versatilidad y libertad de lenguaje es un aspecto que hace recomendable el uso profuso de este medio. Los carteles muchas veces hay que hacerlos en grandes tiradas para reducir su precio, su cobertura es más amplia, y forzosamente más formal, ya que necesita una cierta neutralidad que le permita penetrar en todos los ámbitos sociológicos. La importancia del lenguaje cercano, sobre todo del idioma vernáculo para intensificar la comunicación, no necesitaría destacarse, si no fuera por las secuelas de cuarenta años de centralismo cultural intransigente, que impide a gran parte de la población comprender lo que significa antropológicamente el idioma propio.

3.3.2.6 La versatilidad para la combinación de medios expresivos: Dibujo, pintura, collage con fotografías, fotocopias, reproducción de periódicos, etc.

El dazibao lo admite prácticamente todo. Hay símbolos, de campaña o del Partido, que puede convenir reproducir mediante un estereotipo. No es difícil confeccionar una plantilla de cartón, madera, plástico u otro material y utilizarla para reproducir esos símbolos identificadores sobre múltiples dazibaos con distintos contenidos. Prácticamente los únicos límites para la expresividad plástica del dazibao son los de la imaginación "del artista".

3.3.2.7 La plasticidad del medio a la imaginación y libre participación del militante.

Todo lo que tiene de rigurosa, restringida y profesionalizada la confección de grandes tiradas de carteles, lo tiene el dazibao de adaptación a la mayor libertad imaginativa, como ya hemos señalado. Tiene además la ventaja de materializar muy concretamente los deseos de participación entusiasta del militante y de forzar sus recursos creativos y comunicativos.

3.3.2.8 El efecto "demostración" de la austeridad obrera.

Con harta frecuencia se comprueba, en las actividades de las agrupaciones locales de los Partidos de izquierda, una cierta tendencia a imitar los modos y maneras expresivos de la industria publicitaria o de las centrales de la organización, procurando que los carteles que anuncian sus actividades "sean imprenta". El dazibao resalta la imagen de austeridad, lo que puede convertirse en un efecto buscado adrede.

3.3.2.9 La rapidez en la reposición.

¡No hay problemas de stock!

* * *

3.3.3 La capacidad del dazibao.

Precisamente por su condición de obra manual y directa, el dazibao permite no sólo la participación entusiasta de todos los militantes, sino también la de los simpatizantes y vecinos. Un "tru-

co" al que puede recurrirse para estimular esa participación es el dazibao incompleto, en el que se invite a participar, completándolo, a no militantes.

3.4 Formas complementarias y alternativas del uso del dazibao.

Ya hemos comentado la posibilidad de combinar el dazibao con la comunicación oral. Incluso se puede montar un periódico hablado. Esta es sobre todo una actividad idónea para realizarla en el local del Partido. Debe establecerse la distinción, por otra parte, entre el dazibao de uso interno y el de uso externo. El dazibao interno, vehículo de libre expresión e incluso de crítica es un importante elemento de comunicación interior. Puede ser además un buen entrenamiento para la confección de dazibaos exterior-

res. Ya que la imagen externa, aun sin sacralizarla, siempre debe cuidarse más y conviene que los militantes que confeccionen dazibaos para el exterior hayan alcanzado una cierta "maestría". Por otra parte los contenidos políticos deben estar, como toda expresión de la campaña, subordinados a las directrices generales de la misma.

La elaboración de los dazibaos de uso exterior durante la campaña, debe ser un proceso dirigido por los responsables locales de la actividad electoral. El periódico plástico-oral, que combine los murales con el coloquio, es un vehículo ideal para el *diálogo democrático con el pueblo*: uno de los aspectos más importantes de la campaña. Y en definitiva, uno de los más rentables políticamente. Todo ello debe hacerse de acuerdo con la regla de oro de toda actuación pública de un Partido **El entrenamiento.**



4. El mitin de la escalera.

4.1 La potencia del método "boca-oreja" para convencer.

4.1.1 El mecanismo de la influencia sobre otros.

En la segunda parte sobre técnicas "comunes" hemos hablado ya de los modos y formas de influencia y de la diferencia entre influyentes *locales* e influyentes *cosmopolitas*. Nos remitimos ahora a lo dicho allí y a citar estas conclusiones de Merton sobre las *bases* y modos de influencia:

"Las posiciones en las jerarquías de clase, poder y prestigio contribuyen al potencial de influencia interpersonal, pero no determinan la extensión en que la influencia se ejerce realmente.

Lo mismo que varían las bases de la influencia interpersonal, varían también sus formas. La influencia puede, pues, tomar formas como:

- *coerción* (fuerza, violencia);
- *dominio* (mando, sin amenaza de fuerza);
- *manipulación* (cuando los objetivos del influyente no son explícitos);
- *clarificación* (en que la presentación de diferentes líneas de acción afecta a la conducta subsiguiente);
- *prototipos para la imitación* (en que la persona que ejerce influencia no sabe que la interacción dio por resultado la modificación de la conducta o actitud subsiguiente de los otros);
- *consejo* (consistente en opiniones y recomendaciones, pero no en órdenes); y
- *cambio* (en el que cada persona modifica francamente la situación para inducir a otros a seguir determinadas formas de conducta)".



4.1.2 La aparente omnipotencia de las telecomunicaciones.

4.1.2.1 La teoría papanatas sobre la omnipotencia de los medios de comunicación de masas.

Decimos la *aparente* omnipotencia de los medios de comunicación de masas porque este tema es un ejemplo tremendamente claro del riesgo de la prueba insuficiente a la hora de formular generalizaciones o de arriesgarse a afirmar regularidades empíricas.

Es absolutamente cierto que en las sociedades industriales avanzadas los medios de comunicación de masas poseen un amplísimo poder de influencia sobre los comportamientos. Ha sido casi universal la atención que se ha prestado al hecho reciente de que Coca-Cola haya logrado poner el pie en China incorporando así un mercado potencial de mil millones de seres humanos a una costumbre, un esquema de comportamiento que los mass-media han contribuido a imponer de forma casi aplastante a todo un pla-

neta. Y sin embargo... Sin embargo, hay indicios suficientes de que no es una "boutade" llamar *papanatas* a la teoría que afirma la omnipotencia de los medios de comunicación de masas.

Porque al lado de casos clarísimos en los que esos medios consiguen conformar de una determinada manera los comportamientos de millones de personas hay otros en los que su fracaso es igualmente notorio.

Y son crecientes las voces de los analistas que apuntan (con mucha más timidez y cautela que sus triunfalistas opositores) la sospecha de que esos mass-media no son poderosos en sí y por sí. La sospecha de que sólo alcanzan esos pretendidos (y a veces alcanzados) niveles de fuerza *cuando actúan sinérgicamente en y con un contexto determinado de acuerdo con determinadas condiciones.*

Sin entrar a fondo en el tema nos contentamos con señalar aquí que: 1) es innegable la potencia de los mass-media; 2) parece igualmente innegable que no son siempre omnipotentes.

4.1.2.2 Un fracaso paradigmático: el de la televisión en la campaña del referéndum de la Constitución.

Nos parece imprescindible aportar algún ejemplo concreto de nuestras recientes afirmaciones. Emplearemos primero una analogía. Bastantes gentes (aunque clarísimamente minoritarias) habían formulado sus dudas acerca de la omnipotencia de los USA. Fue preciso, sin embargo, esperar a que un pueblo de campesinos andrajosos y descalzos venciera inapelablemente a las tropas norteamericanas, proporcionándoles su primera guerra perdida, para que la generalidad de las gentes aceptara, al menos, que los USA *no eran siempre omnipotentes.*

Y ahora un ejemplo español. La reciente campaña en pro del sí en el referéndum constitucional está en el recuerdo de todos los españoles. La teoría *papanatas* sobre la omnipotencia de los medios de comunicación de masas definía a los que propugnaban la abstención como grupos marginales de lunáticos fanatizados. Sólo que luego resultó que más de un tercio del censo resistió a los *omnipotentes* mass-media.



4.1.3 La sociología del conocimiento.

¿Quién dice qué? y ¿por qué lo dice? son dos preguntas básicas en la Sociología del Conocimiento, algunos de cuyos hallazgos no son especialmente útiles para el tema que nos ocupa.

4.1.3.1 El teorema de Thomas.

Lo hemos citado tantas veces en este texto que creíamos conveniente "subirlo" a epigrafe. Lo repetiremos: *"Si los individuos definen las situaciones como reales son reales en sus consecuencias"*.

4.1.3.2 La profecía que se cumple a sí misma.

Un corolario del teorema de Thomas es la profecía que se cumple a sí misma. Después de comentar el caso del crack bancario norteamericano de 1932, centrado en lo que sucedió al Last National Bank presidido por Cartwright Millingville, Robert K. Merton escribió estos párrafos que son la clásica definición de la profecía que se cumple a sí misma:

"Las definiciones públicas de una situación (profecías o predicciones) llegan a ser parte integrante de la situación y, en consecuencia, afectan a los acontecimientos posteriores. Esto es peculiar a los negocios humanos. No se encuentra en el mundo de la naturaleza, no tocado por manos humanas. Las predicciones del regreso del cometa de Halley no influyen en su órbita. Pero el rumor de insolvencia del banco de Millingvi-

lle afectó al resultado real. La profecía de la quiebra llevó a su cumplimiento."

Tan común es el tipo de la profecía que se cumple a sí misma, que cada uno de nosotros tiene su espécimen favorito. Piénsese en el caso de la neurosis de exámenes. Convencido de que está destinado a fracasar, el angustiado estudiante dedica más tiempo a lamentarse que a estudiar, y después hace un mal examen. La ansiedad inicialmente falaz se convierte en un miedo por completo justificado. Cuando se cree que es inevitable la guerra entre dos naciones, movidos por este convencimiento, los representantes de las dos naciones se extrañan cada vez más entre sí, contrarrestando cada movimiento "ofensivo" del otro con un movimiento "defensivo" propio. Los montones de armamentos, de materias primas y de hombres armados son cada vez mayores, y al fin, el haber previsto la guerra contribuye a hacerla real.

La profecía que se cumple a sí misma es, en el origen, una definición falsa de la situación, que suscita una conducta nueva, la cual convierte en verdadero el concepto originariamente falso. La especiosa validez de la profecía que se cumple a sí misma perpetúa el reinado del error, pues el profeta citará el curso real de los acontecimientos como prueba de que tenía razón desde el principio. (Pero nosotros sabemos que el banco de Millingville era solvete, que habría sobrevivido muchos años si el falso rumor no hubiera creado las condiciones de su propio cumplimiento). Tales son las perversidades de la lógica social.

4.1.3.3 El efecto "bumerang" de la propaganda.

Hay, por otra parte, suficientes estudios realizados sobre los efectos "bumerang" de la propaganda. Ha sido también Merton quien ha identificado cuatro tipos:

- 1) El resultado de una estimación errónea del estado mental del auditorio.
- 2) "El que nace del dilema que se presenta al escritor que tiene que dirigir su propaganda a un auditorio psicológicamente heterogéneo, es decir, cuyos individuos están en diferentes estados de ánimo sobre la cuestión dada. Material eficaz para un sector del auditorio puede producir efectos opuestos en otro sector que es diferente social y psicológicamente."
- 3) "El tercer tipo de bumerang es quizá más importante que los otros, porque puede eliminarse

en gran parte a base de un análisis adecuado de la propaganda. Podemos llamarlo bumerang estructural, que resulta de que en una misma obra de propaganda haya diferentes temas que se entrecruzan en cuanto a propósitos. Si el propagandista considera separadamente los diferentes temas de su propaganda e ignora sus interrelaciones sociales y psicológicas, puede encontrarse con que todo su documento propagandístico es ineficaz para alcanzar sus fines. Es necesario el análisis estructural de las relaciones entre los temas, si ha de evitarse esto."

4) El bumerang resultado de la falacia de la ejemplificación mal colocada.

No tenemos espacio para ampliar detalles. Remitimos a la "Teoría y estructura sociales", de Robert K. Merton.

* * *

4.1.4 Método del "boca-oreja"

En los antípodas de los medios de comunicación de masas está el método boca-oreja, el simple mecanismo por el que un individuo le dice algo a otro.

Tan simple mecanismo de comunicación posee, sin embargo, una potencia sorprendente, como sabe bien el que conoce la etiología de las luchas sindicales, ciudadanas y políticas.

Precisamente aquí de lo que vamos a tratar es del boca-oreja como técnica electoral peculiar de la izquierda.

Precisamente aquí de lo que vamos a tratar es del boca-oreja como técnica electoral peculiar de la izquierda.

* * *

4.2 La visita domiciliaria, vehículo multiplicador y planificado.

4.2.1 La campaña de Barcelona en 1973.

Ya hemos mencionado antes la campaña electoral de Rodríguez Ocaña el año 1973 para la concejalía de Barcelona.

En plena época franquista Rodríguez Ocaña, candidato obrero que se presentó a concejal por su distrito barcelonés, descubrió el *debate en el descansillo* como una poderosísima técnica de propaganda política directa. Sus colaboradores visitaban los domicilios para exponer su programa a los vecinos. Pero, en vez de limitarse a visitarlos uno a uno y entrar en el interior, llamaban simultáneamente a todas las puertas de un mismo piso, e "improvisaban" un debate político en el descansillo de la escalera.

* * *

4.2.2 La experiencia sueca de las elecciones de 1968.

También hemos hablado antes de las elecciones suecas de 1968. Bruno Friedrich ha descrito así la técnica empleada para la extensión del diálogo a amplias capas de población:

"La preparación, información y asesoramiento que la dirección de la campaña llevó a cabo a nivel local, de modo exhaustivo y detallado, fue condición previa para la actividad de numerosos afiliados. En Suecia se consiguió desarrollar tan in-

tensivamente entre la población la conversación inmediata, el diálogo de hombre a hombre y la discusión en pequeños grupos sobre todo en los puestos de trabajo, que se pudo llegar a hablar directamente con un alto porcentaje de los electores. Para campañas especiales los socialdemócratas disponían de 20.000 miembros encuadrados en grupos de estudio. Hubo también muchos no afiliados que prestaron su apoyo en la campaña

ña a los socialdemócratas. Los grupos de discusión desarrollaron un nuevo tipo de actividades colectivas. Se trata de un diálogo que ofrece a los ciudadanos la posibilidad de plantear problemas. Se hizo llegar a cada familia sueca una invitación para participar en las sesiones de estos grupos de discusión. Estos grupos, que a nivel local asumieron la iniciativa de un modo independiente, crearon al mismo tiempo canales a través de los cuales cada ciudadano podía dirigirse individualmente al Partido o a los líderes políticos. Objetivo: el diálogo constante. La dirección del Partido

sueco se dirigió antes de las elecciones a cada uno de sus miembros apelando a una "movilización total del movimiento obrero". Una hoja de trabajo con consejos hacía posible que cada miembro colaborará en la Campaña Electoral y contribuyera a su planificación. Se consiguió, sobre todo, poner en claro a los trabajadores, a través de las conversaciones que se desarrollaban en el lugar de trabajo, que los socialdemócratas representaban los intereses del trabajador mejor que cualquier otro Partido.



4.2.3 La planificación de la campaña de visitas domiciliarias.

4.2.3.1 Planificación previa.

Es imprescindible acopiar una mínima cartografía: mapas y planos. Que se emplean para reflejar sobre ellos los informes solicitados a las Organizaciones a nivel de barrio, y a los militantes y afiliados, sobre sus propios vecindarios. Con ese material es con el que se procede a elaborar circuitos de "ventas" y calendarios de las mismas que aprovechen mejor las características conocidas e impidan los solapamientos.

4.2.3.2 El reclutamiento "ad hoc".

El problema es que esta técnica exige un volumen inmenso de trabajo y un número muy alto de agentes. La fórmula apropiada para cubrir necesidades es partiendo, desde luego, de un número amplio inicial de agentes, seguir un modelo "realimentado" que repita el truco de la progresión geométrica de la famosa anécdota del grano de trigo y su sucesiva duplicación por los 64 escaques del tablero de ajedrez.

Son los propios visitantes los que luego consiguen de sus visitadas más visitadores, que luego consiguen... y así sucesivamente.

El "catecismo" de la campaña.

Hemos hablado de él como técnica común. Necesita una adaptación para usarlos en la "venta" domiciliaria. Los informes previos de los militantes y la cuidadosa atención a los ensayos y pre-test de la experiencia deben servir para hacer esa adaptación a las circunstancias concretas de cada área donde se va a actuar. El mayor esfuerzo de esta técnica radica en esa primera labor cuidadosa de adaptación.

El "argumentario de venta".

De forma análoga, el "argumentario de venta" tiene que adaptarse (como lo hace un guante a la piel) a la vida y la práctica de cada barrio. Sólo si se tienen organizaciones locales enraizadas en los barrios será posible concretar las líneas generales del programa electoral, encarnándolas en los concretos problemas y necesidades de los visitados.

El conocimiento de lo que dicen los adversarios

Nuestro *equipo de escucha* debe saber qué dicen los adversarios. Y avisárselo a los equipos que trabajan en el campo.

El equipo de los "abogados del diablo"

Los "abogados del diablo" son los militantes que en las simulaciones y entrenamientos previos personifican a visitados "bordes", "hostiles", "listillos", militantes de otras ideologías o indiferentes y pasotas. Es importante que los agentes electorales pasen por una sesión de prueba y que luego acompañen a un veterano de la técnica una jornada antes de soltarse a actuar por su cuenta.

4.2.3.3 La preparación del terreno.

Buscando la sinergia de la acción, el terreno sobre el que se va a actuar debe haber sido preparado en las vísperas mediante la colocación de dazibaos y carteles y el buzonado de octavillas.

4.3 Hallazgo metódico: conversión de la visita en mitin de escalera.

4.3.1 El hallazgo metódico.

Fue en la campaña de Rodríguez Ocaña donde se logró el hallazgo metódico. Consistió en convertir la visita domiciliaria en "mitin del descansillo" o "mitin de la escalera", como ya hemos dicho antes. Es obvia la ganancia en potencia de la acción. Con el mismo tiempo se actúa sobre un

número cuatro, cinco, seis o siete veces superior. Y, además, se facilita el caldeamiento del ambiente, se rompe la relación de antagonista del visitador-visitado, se diluyen los efectos de rechazo al utilizar la presión del grupo sobre el renuente, etc.

Las limitaciones tienen claras razones de clase. No se puede utilizar el método en las casas donde porteros uniformados impiden la entrada a desconocidos. Ni en las casas en las que los ascensores (múltiples) suben directamente a un hall privado o compartido sólo por dos puertas.

* * *

4.3.2 El apoyo táctico.

Ya dijimos al hablar de la caravana cómo puede y debe emplearse como apoyo táctico de acciones de "venta domiciliaria". Lo reiteramos aquí,

subrayando lo que debe ser obsesión por la sinergia en la acción.

* * *

4.3.3 El "cierre de ventas".

Un "mitin del descansillo" debe rendir frutos inmediatos. Los agentes-electorales deben estar entrenados para lograr "cerrar la venta" en el momento psicológico oportuno. Desde conseguir promesas de voto a reclutar nuevos visitadores,

pasando por el reclutamiento de interventores, la obtención de los diversos resultados depende, claro está, de la decisión, entusiasmo y poder de convicción de los visitadores.

* * *

4.3.4 Puesta en común de experiencias.

Es preferible perder parte del tiempo posible de hacer visitas para dedicarlo todos los días a que los visitadores tengan una sesión conjunta de puesta en común de sus experiencias. La campaña de Rodríguez Ocaña demostró que el enri-

quecimiento de los agentes electorales con la experiencia práctica de los demás es un fruto que compensa con creces la aparente pérdida de eficacia que supone dedicar tiempo a esa reunión diaria.

* * *

4.3.5 Explotación del éxito.

Esa reunión diaria permite además instrumentar la segunda pasada, la que ya, yendo a tiro hecho, asegura el éxito cuando se ha producido y forma-

liza el reclutamiento como interventor, visitador, etc.

* * *

4.4 Del "mitin de la escalera" a la "asamblea de calle".

Cuando una zona ha sido suficientemente trabajada y ha dado buen rendimiento debe darse un

paso adelante y convocar y celebrar "asambleas de calle". Así, progresivamente, es posible ir integrando a barrios enteros en la acción movilizadora de la campaña.

5. El candidato, callejeando.

5.1 Antecedentes y condicionamientos.

5.1.1 El diálogo democrático, ¿puede ser instrumento de campaña?

Enfrentada con la potencia formidable de los medios de comunicación de masas que domina la derecha, enfrentada con la aplicación a las campañas electorales de métodos de persuasión que tan eficaces se muestran al vender coches o bebidas o electrodomésticos, la izquierda de una sociedad industrial avanzada se pregunta, angustiada: ¿puede ser instrumento de campaña el diálogo democrático?

Hay que tener en cuenta que todos esos poderosos medios de persuasión, todos esos omnipresentes medios de comunicación de masas no son medios de diálogo, sino medios de monólogo, medios de comunicación unidireccionales. La televisión, los anuncios, las vallas, toda la parafernalia de la comunicación masiva, son cauces

de una sola dirección, que va del comunicador a la masa. Son medios de monólogo.

¿Puede hacer algo el diálogo ante eso? ¿Puede hacer algo el diálogo democrático?

Son muchos los hombres de la izquierda y los Partidos de izquierda en todo el mundo que, aunque por su propia índole, les repugna el monólogo y la persuasión oculta y la poco o nada disfrazada manipulación implicada en la comunicación unidireccional, caen en la tentación de imitar los modos y los medios que tan eficaces y poderosos parecen. "Si esos métodos venden Coca-Cola y televisores en color, ¿por qué no pueden vender socialismo o comunismo?" Guste, o no, esto a muchos hombres y mujeres de izquierda, y es un hecho notorio que a muchos no les gusta, está ahí. Partidos "clásicos" de izquierda adoptan en sus campañas electorales modos y maneras típicas de la comunicación monolística unidireccional.

* * *

5.1.2 El más escaso recurso: el tiempo.

Un factor objetivo refuerza esa tendencia: el hecho, ya mencionado en este texto muchas veces, de que el recurso más escaso de la campaña es el tiempo de los candidatos. Si eso es así,

¿no resulta mejor que cualquier otra cosa multiplicar el uso del tiempo y la presencia del candidato por los miles o millones de lectores o telespectadores?

* * *

5.1.3 Tendencia a la utilización rutinaria de candidatos.

Aún hay otra tendencia que refuerza esa línea de conversión del candidato en un "santo de madera" que hay que enseñar encima de una peana. Es la tendencia a la utilización rutinaria de los candidatos.

5.1.3.1 La típica tensión entre las necesidades de la Campaña Electoral y las manías de la burocracia del Partido de izquierda.

Las necesidades de la Campaña Electoral exigirían la máxima participación espontánea de o de los candidatos. Pero las manías de la burocracia de los Partidos de izquierda les empujan muchas veces a seguir planes muy rígidos. A seguir la rutina de las cosas que ya se han hecho otras

veces. A jugar la sota, caballo y rey bien conocidos de mitin, rueda de prensa y visita a sitios seguros.

5.1.3.2 La inevitable tendencia a jugar sobre seguro que tienen los "liberados".

No debe olvidarse que las campañas electorales de la izquierda se basan normalmente en el empleo de maquinaria estable del Partido, lo cual es lógico y necesario. Pero los miembros de esa maquinaria son los "liberados del Partido". Gente que por su propia situación estructural tienden inevitablemente (aunque sea paradójico) a ser conservadores; no arriesgan. A no jugar más que sobre seguro. Ellos han hecho ya muchos mítines. Y haciéndolos se saben seguros. ¿Por qué meterse en dibujos?

* * *

5.2 El modelo de Würzburg.

Vamos a transcribir dos párrafos del ensayo de Bruno Friedrich: "La lucha electoral y la organización de Partido". Son estos:

"El modelo de Würzburg. La posición política de partida que tenía el SPD en Würzburg, a comienzos de 1968, parecía desesperada. En las elecciones comunales de 1956, el SPD, con el 31,81 por 100 de los votos, había conseguido catorce escaños. Era la reacción socialdemócrata más reducida de todas las urbes del país. Debido

a esto, la mitad de la fracción del SPD era contraria a elegir un candidato propio y apoyaba al alcalde independiente existente, el doctor Helmunth Zimmerer, que posteriormente tuvo que retirarse en la primera vuelta de las elecciones. "La CSU presentaba a su mejor hombre, el diputado por Würzburg en el parlamento regional, Reinholt Voth, que había conseguido su escaño con 29.082 votos (46,7 por 100). En la segunda vuelta de la elección para la presidencia del Ayuntamiento, el 7 de julio de 1968, venció el socialdemócrata doctor Klaus Zeitler por 25.704 votos (50,38 por 100), frente a 25.312 votos (49,62 por 100) que consiguió el cristianosocial Voth.

Voth no consiguió unir tras de sí todos los votos que le habían servido para conquistar su escaño en el parlamento regional.

Al imponerse la organización del Partido del SPD a los deseos de su propia fracción y presentar un candidato propio, respondía al deseo sentido por amplios sectores de la población de una perfilación más clara de los Partidos. En el punto central de la campaña colocó el SPD en primer lugar la deseable democratización de la vida pública en la comunidad (doctor Zeitler, el hombre que habla con el ciudadano); en segundo lugar, un programa de política comunal concreto y comprensivo: "Würzburg inicia su futuro"; y en tercer lugar, la calificación del candidato del SPD, doctor Zeitler, como especialista salido de la escuela del alcalde de Munich, doctor Vogel. "Seis semanas antes de las elecciones inició el doctor Zeitler una campaña que a buen seguro

contribuiría a conformar la imagen de futuras luchas electorales: el diálogo matinal en plena calle. Todas las mañanas, de ocho a doce, el candidato recorría las calles de la ciudad con dos acompañantes y se presentaba personalmente a sus conciudadanos. De este modo, el doctor Zeitler se dirigió a 13.000 personas, de las cuales 9.000 eran mujeres que hacían sus compras (es decir, una cuarta parte de todas las potenciales electoras). Por la tarde visitaba el candidato, casi a diario, fábricas, oficinas públicas, organizaciones y comercios.

Durante la última semana, el diálogo callejero subió de punto, se convirtió en discusión, con altavoces que se llevan colgados, y en los últimos tres días con una pequeña orquesta que recorría las calles sobre una furgoneta y a la que acompañaba el candidato, que conversaba con la gente sirviéndose de un megáfono.

Una buena preparación técnica con altavoces es condición indispensable para una amplia discusión en plena calle. Se necesita como mínimo un altavoz por cada 15.000 habitantes de la ciudad, si se quiere conseguir implantar una intensa discusión callejera en los últimos días de la Campaña Electoral."

En resumen:

- Se pasó del 32 por 100 de los votos, en la anterior elección, a lograr la mayoría absoluta: el 50,4 por 100.
- El candidato habló *personalmente* con una de cada cuatro familias.

* * *

5.3 Ventajas del sistema español para el uso del método Würzburg.

5.3.1 Número de candidatos

El sistema electoral español tiene una ventaja para aplicar este método. Porque, al no ser el procedimiento mayoritario sino proporcional,

no hay un candidato de cada Partido por circunscripciones, sino varios (en el caso de Madrid, 32). Eso, evidentemente, multiplica las posibilidades de emplear esta técnica. En el caso de Madrid, echar a la calle a los 32 candidatos todas las mañanas permite una notable cobertura de los distintos barrios, una creación casi continua de noticias de prensa y la posibilidad de "tocar" a un crecido número de votantes.

* * *

5.3.2 Listas cerradas.

En el sistema electoral actual español las listas son cerradas y bloqueadas. Ello significa que la gente vota más partidos que caras o nombres propios. De ahí que la técnica del "callejeando" pueda ampliarse usando no sólo a los propios candidatos, sino a militantes que, en vez de decir

"soy fulano, candidato a diputado por el PTE (o la ORT, o MC, o PCE, o PSOE)", digan: "soy fulano, del Gabinete municipal (o del Gabinete de Urbanismo o del Gabinete de Alimentación) de la candidatura del...".

5.4 El necesario entrenamiento de los candidatos.

Está claro que el uso del método "del candidato callejeando" exige un entrenamiento específico

de los candidatos. Mucho mayor y más duro que el de soltar un "rollo" en un mitin. Convendría realizar varias simulaciones en "laboratorio" y algunas pruebas controladas en áreas absolutamente seguras para el Partido, en zonas feudo del mismo.

* * *

6. Los minidebates y minimítines.

6.1 Requisito previo: movilización total del movimiento obrero.

6.1.1 La potencia del número.

La principal ventaja de la izquierda es su número. En la estructura de clases de la sociedad actual, la clase trabajadora es la más numerosa. Aunque la división del trabajo, y sobre todo su división jerárquica, tiende a restar conciencia unitaria a los trabajadores de los distintos sectores y de las distintas categorías y niveles de ingresos. A esto hay que añadir la homogeneización de usos, costumbres, gustos, valores, de modelos de comportamiento, en suma, acelerada cada vez más por la creciente influencia de los medios de comunicación social. Está claro que si los que son los más no se juntan y se cuentan, no sabrán que son los más. Y no estarán aplicando el poder que les da su número.

Otras de sus ventajas es la omnipresencia en todo el tejido social. También la derecha está en él omnipresente. Es lo que se denomina la capilaridad. El sistema de vasos capitales es el que distribuye el riego sanguíneo hasta las zonas más alejadas del centro de impulsión de la sangre. La derecha tiene una capilaridad de tipo vertical, jerarquizada, gracias a la cual deja sentir su presencia y ejerce su poder real cotidiano.

Un ejemplo muy claro de capilaridad vertical es la estructura de los municipios y las diputaciones provinciales de la administración franquista, que, por cierto, aún se encuentran intactas, o la Iglesia católica con sus 20.000 parroquias. Un ejemplo de capilaridad horizontal es el nutrido ejército de los trabajadores de la enseñanza, presentes asimismo en todo el país y de tradicionales inclinaciones izquierdistas, o los trabajadores de base de la sanidad: ATS y profesionales de la medicina, hoy proletarizados.

* * *

6.1.2 Posibilidades de los Partidos de izquierda.

No hace falta destacar la importancia que para una Campaña Electoral de la izquierda tiene la colaboración de los afiliados a las Centrales Sindicales. Cada afiliado es en potencia un agente electoral y un protagonista del Partido hacia el que se inclinan sus simpatías, máxime si está afiliado a ese Partido. Pero, además, es un importante vehículo de información de los problemas de la realidad social del país, y una importante fuente de realimentación del efecto de la política de los Partidos de izquierda sobre esa rea-

lidad social. Claro que, para que pueda cumplir esas funciones, es necesario que el funcionamiento de las Centrales Sindicales y su coordinación con los Partidos políticos trabajadores favorezca, y no entorpezca, esa importantísima interacción entre acción política y realidad social. Del éxito o el fracaso en convertir a los afiliados sindicales en agentes entusiastas de la campaña depende en gran medida el éxito o el fracaso de una Campaña Electoral de la izquierda.

* * *

6.1.3 Problemas. Ventajas. Procedimientos para la movilización.

El problema del protagonismo activo y lúcido de las bases de los Partidos de izquierda es un difícil problema teórico y práctico que tienen planteado todas las organizaciones de este tipo en las sociedades industriales avanzadas. En su "Historia del movimiento obrero alemán", Helga Grebing llega a las siguientes conclusiones: "El problema que se plantea es el de si los

miembros de un Partido se encuentran hoy todavía en situación de percibir cuál es su tarea, su contribución a la formación de la voluntad política. Los temas, el estilo de las asambleas y la sobrecarga con cuestiones técnicas y organizativas muestran la tendencia a la despolitización de los afiliados también dentro del Partido Socialdemócrata Alemán (sólo un 1 por 100 de

las agrupaciones locales hace uso de su derecho de presentar propuestas al Congreso del Partido... Sólo un 25 por 100 de los afiliados participa en las asambleas). Los cuadros locales (aunque su aportación de trabajo revista gran importancia para la existencia del Partido) carecen prácticamente de toda influencia política. Cada vez le resulta más difícil hacer comprensibles a los electores las decisiones políticas que toma la cúspide dirigente del Partido, debido a su propia carencia de penetración lúcida en el contexto objetivo a que obedecen esas decisiones. También se ha devaluado fuertemente el papel de la burocracia del Partido, compuesta por miembros subprivilegiados en su *status* profesional y en su prestigio social. La dirección del Partido se sirve de ellos en la medida en que les son útiles, los cuadros esperan de ellos un trabajo excesivo y los militantes suelen mirarlos con antipatía. Los importantes comités de expertos del SPD trabajan a puerta cerrada y carecen de efecto sobre la formación de la opinión política. El Congreso del Partido ha dejado ya de tener capacidad decisoria; la Comisión Ejecutiva ya no es el órgano que ejecuta las decisiones del Congreso; con frecuencia se adelanta en la toma de las decisiones políticas y los órganos legislativos del Partido tienen que limitarse a refrendar las decisiones ya adoptadas. Grupos de trabajo (el resultado de cuyos trabajos carece casi siempre de capacidad vinculante) y la confraternización festiva suplantaron en los Congresos del Partido al duro debate político, y la imagen con la que el Partido se presenta a la opinión pública

es cada vez más una imagen de armonizada homogeneidad. En todas estas tendencias que indican la oquedad de la democracia interna del Partido no sólo se manifiestan actitudes autoritarias de la cúspide; también se hace patente el fracaso de los afiliados, cuya pasividad obliga muchas veces a las decisiones autoritarias. Si bien es cierto que un Partido grande no puede permitirse ya hoy en día defender sin más y de forma exclusiva intereses parciales, no es menos cierto que poner en peligro su democracia interna puede tener como resultado que peligre la democracia como tal."

No menos preocupantes para esta historiadora del movimiento obrero son las tendencias a la burocratización en las Centrales Sindicales, "unido a las cuales se presenta la creciente omnipotencia de las esferas dirigentes, la contraposición de intereses resultante entre dirigentes y dirigidos, la creciente dificultad que encuentran los afiliados para imponer sus intereses frente a los de la cúspide, y por último, la extendida apatía que reina entre ellos. El correctivo para esta tendencia residiría en conservar la democracia interna en la formación de la opinión y la voluntad políticas de los sindicatos."

La movilización masiva de los militantes y afiliados no se consigue como por arte de magia a la hora de dar el callo en la campaña electoral. La moral de trabajo y acción no se improvisa. O se cultiva día a día en la vida de las organizaciones, en el debate interno y el gobierno democrático, o sencillamente no existe cuando se va a echar mano de ella.



6.2 Minidebates y minimítines como uso del "boca-oreja".

6.2.1 Las formas.

El método más útil para contrarrestar el efecto de los medios de comunicación de masas, mucho menos accesibles para la izquierda, es la comunicación directa, el diálogo de hombre a hombre. Tanto en el aspecto más simple de la conversación de una persona con otra como en la discusión en pequeños grupos, cuando se trata no ya de un mero hecho que surge espontáneamente,

sino de un hecho buscado, *provocado*, con la intención específica de persuadir a los demás para inducir en ellos la voluntad de votar por la opción política que presentamos, se requiere un concienzudo entrenamiento para realizarla con éxito. Este entrenamiento es de dos tipos: *político* y *formal*. El entrenamiento político requiere familiarizarse con las propuestas de la opción política que se defiende. El entrenamiento formal es un estudio de las técnicas de la ejecución. Algo muy parecido a la preparación de los actores. En definitiva, de actuar, entre y para los demás, se trata. Aunque los escenarios sean los de la vida habitual.



6.2.2 Lugares para persuasión.

Talleres, tajos, fábricas, oficinas, todos estos lugares idóneos para ejercer la persuasión directa entre los compañeros de trabajo, bien en diálogos

personales o provocando *ad hoc* discusiones del grupo.

6.2.3 Lugares para entrenamiento.

Casas del pueblo, locales de partido, locales sindicales. Estos lugares son los idóneos para el entrenamiento. Los miembros del Partido o del Sindicato que vayan a actuar como agentes electorales deben prepararse allí concienzudamente, estudiando y debatiendo entre ellos el programa electoral y simulando, como entrenamiento de ejecución, los diálogos y debates que deberán llevar luego a las demás situaciones. Pero también los locales del Partido o sindicales constituyen un importante foco de propaganda política.

Deben estar siempre abiertos a simpatizantes y vecinos, cuya participación activa en discusiones sobre los problemas de su realidad y sobre las respuestas que da el Partido a esos problemas debe provocarse, no sólo en la asistencia a mítines, charlas o coloquios, sino también aprovechando la asistencia a actos culturales o, simplemente manteniendo abierta una zona pública en el local: bar, biblioteca, sala de contacto social, etcétera.

* * *

6.2.4 Los lugares para la comunicación.

Otro lugar idóneo para aplicar la técnica de la comunicación directa es el propio domicilio, al que se puede atraer con fines propagandísticos a parientes, amigos o vecinos. La casa de los vecinos puede desempeñar idéntica función. Un buen agente electoral deberá visitar a los veci-

nos que conoce. Y también a los que no conoce, aunque siempre es preferible ser introducido por alguien en los hogares desconocidos.

* * *

6.2.5 Otros lugares.

La calle, el metro, el autobús, el ferrocarril suburbano, todos estos sitios son también adecuados para la propaganda "boca-oreja". "Los resultados pueden ser óptimos si los equipos de propagandistas-agitadores están bien entrenados. Y si los temas son los más idóneos para el lugar concreto en el que se haga el debate. Un ejemplo es la provocación de un debate en un autobús de extrarradio o en un ferrocarril suburbano sobre el tema de las dificultades de transporte, el coste en

tiempo, en molestias físicas, en esperas, en nervios, para los habitantes de las ciudades-dormitorio que tienen que desplazarse a trabajar a las grandes urbes o a los centros industriales distantes. El debate pueden provocarlo dos o tres agentes bien entrenados que inician la discusión entre ellos y luego la *contagian* al resto de los viajeros. Este tipo de operación puede ambientarse con pegatinas con eslóganes que se lleven encima o se peguen en los vehículos.

* * *

6.2.6 La incitación.

Ya en el apartado anterior dábamos un ejemplo de incitación a un debate provocado *in situ*. Una campaña política bien orquestada sobre un tema que "agarrar bien" entre una población concreta debe basarse en el principio de la polifonía. La campaña puede extenderse en el tiempo, aumentando de tono, intensidad y variedad de actos, que actúan sinérgicamente para despertar la conciencia del problema entre la población, para *hacerlo popular*, ni más ni menos que co-

mo los mass-media hacen popular a un cantante o un producto de consumo. Debe utilizarse una técnica de incremento de los mensajes directos o calentamiento informativo. Por ejemplo, una campaña como la de los medios de transporte, que se inicia con equipos de provocación de debate en los mismos medios, con una ambientación creciente, que luego se puede hacer extensiva a las calles de la población y que puede culminar en grandes *encuentros de masas*.

* * *

6.2.7 Las técnicas. Su aprendizaje.

En otro apartado nos hemos referido a la necesaria preparación de los animadores de actos públicos, a la *espontaneidad muy bien estudiada*. Como en otras muchas técnicas de comunicación hay especialistas en la preparación de estas actividades, que van desde la oratoria, la mímica, la expresión corporal hasta la dinámica de gru-

pos, la psicodinámica de masas y la sociología y la psicología aplicadas. Hacen falta especialistas serios para iniciar científicamente este tipo de preparación. Los tuercebotas o chapuceros osados, tan repetida como justamente vapuleados a lo largo de nuestra exposición, sólo conseguirán efectos contraproducentes si meten sus autori-

tarias e inexpertas manos en un tema como éste, que tanto efecto tiene sobre la moral del militante, del provocador de la conducta electoral. Pero, al mismo tiempo, tienen que ser especialistas que por el propio dominio en profundidad de este importante saber teórico-práctico, no sacralicen sus conocimientos ni se autosacralicen. Su misión no es actuar de solistas virtuosos, sino iniciar una transmisión en cascada de su propia capacidad a la base militante, que es la que hará el verdadero trabajo. La diferencia entre una organización local activa, en que todos tienen ta-

reas y disfrutan realizándolas y comprobando la eficacia política y humana de sus efectos, y la anquilosada en las rutinas burocráticas y roída por las intrigas de los incapaces, es como la noche y el día. Es la diferencia entre una organización viva y actuante, que crece y se transforma en su interacción con la realidad circundante e induce la transformación de esa realidad, y un cadáver de organización que sólo sirve de hueco pedestal a unos pretendidos líderes, ídolos de pies de barro.

* * *

6.3 Un dato histórico.

Hay pruebas de que se consiguió movilizar como agentes a la décima parte del censo electoral (agentes activos sobre otros).

En otro apartado de nuestra exposición hemos estudiado el caso de la campaña sueca de 1968, en la que el Partido Socialdemócrata de aquel país

consiguió movilizar a más de 400.000 de sus afiliados como agentes activos, lo que suponía casi un 10 por 100 de todo el censo electoral. Mucha TV y mucho mass-media hace falta para contrarrestar la portentosa fuerza propagandística de semejante masa de agentes electorales. De hecho el resultado práctico fue volcar favorablemente una elección que las encuestas previas daban ampliamente por perdida para la socialdemocracia.

* * *

7. Los agentes electorales. Su organización.

De nuevo hemos de repetir aquí lo dicho en la Segunda Parte para el tema VIII: La sede de la campaña. También en este caso hemos preferido limitarnos al nivel de esquema antes que mutilar

el tratamiento in extenso de todos los demás. Máxime cuando se puede dar por desarrollado, en cierto modo, a través de los capítulos anteriores, al menos en sus grandes líneas.

* * *

7.1 Los agentes electorales individuales.

Los que han arriesgado la vida o la prisión recientemente estarán más fácilmente dispuestos al sacrificio del trabajo.

7.2 Los servicios de un departamento de agentes electorales.

Diagramas de proceso. Calendario. Reciclaje. Servicio de control. Problemas de seguridad. Capacidad y feed-back. Realimentación sistemáticamente inducida. Ficheros. Captación de información y su procesamiento. Servicio de día. Cartografía. Guías. Ficheros. Instrucciones individualizadas. Métodos. Planes. Diagramas de proceso. Problemas de seguridad. Servicio de retén. Su necesidad. Su versatilidad. Su moral. Su quema. Seguridad. Los agentes electorales el día de la elección. Problemas de reconversión.

El crecimiento del Partido después de la campaña electoral basado en los agentes electorales.

7.2.1 Cuestiones a tener en cuenta.

Servicio de reclutamiento. Relaciones con el Partido y la Central Sindical. Captación de simpatizantes. Métodos. Planes. Diagramas de proceso. Calendario. Revisiones. Servicio de entrenamiento. Métodos. Planes.



LAS TÉCNICAS PECULIARES DE LA DERECHA

- 1. Las ventajas de la derecha en una campaña electoral.**
- 2. Las peculiaridades de la derecha son sólo un énfasis de las técnicas comunes.**

1. Las ventajas de la derecha en una Campaña Electoral.

Valga otra vez la advertencia hecha para los temas de "La sede de la campaña" y "Los agentes electorales; su organización". La extensión dada al tratamiento de los demás puntos ha desbordado los planteamientos iniciales, como ya avisamos. Hemos preferido limitar los dos temas mencionados, y éste, al nivel de esquema detallado antes que mutilar el tratamiento del resto. Sobre todo cuando, como comprobará el lector, gran parte de su contenido ha quedado expuesto ya parcialmente al desarrollar epígrafes que por su índole están conexos. Por otra parte, tras lo dicho a lo largo del trabajo, entendemos suficiente con este desarrollo esquemático.

1.1 Ventaja fundamental de la derecha: tiene el poder.

La derecha controla el poder político y el administrativo. Puede jugar así con todo el tremendo peso del Estado en una sociedad industrial avanzada. No parece necesario especificar en detalle esa ventaja.

La derecha controla el poder económico y empresarial:

Ese control supone, de entrada, el control del dinero.

Supone también el control de la organización empresarial con una capilaridad que cubre todo el territorio del país.

Supone el control de uso de una capa importante de profesionales y técnicos.

La derecha controla el poder eclesial, secularmente ligado a ella.

Ello significa unir a la capilaridad de los ocho mil alcaldes franquistas (que vistieron, y algunos aún visten de azul mahón) la capilaridad de los veinte mil párrocos (aunque no todos vistan de negro).

La derecha controla los medios de comunicación de masas.

A través de su control del Estado controla la televisión (con una audiencia absolutamente mayoritaria sobre cualesquiera otros medios). Controla igualmente las cadenas de radio oficial a través del Estado y las privadas a través de la propiedad o a través de la Iglesia. Controla los periódicos y las revistas a través de la propiedad de los mismos. Las escasas revistas de izquierda y la prensa de Partidos de izquierda no modifican casi ese panorama, habida cuenta de su paupérrima audiencia.

La derecha controla las técnicas y los técnicos.

Ese control no es absoluto, porque aquí funciona el mecanismo de los "traidores de clase". Pero es suficiente para que la superioridad de la derecha sea aplastante.

La derecha controla la organización convertible.

La ventaja de los USA en la segunda Guerra Mundial fue la de que a gran velocidad pudieron poner a fabricar tanques a las mismas cadenas de producción que fabricaban coches a millares. La ventaja de la derecha es que con una mera orden puede poner las agencias de publicidad, las exclusivas de cartelera y exteriores y todo el aparato que vende con éxito Coca-Cola, coches y perfumes a vender Suárez o Fraga, UCD o AP.

La ventaja concomitante.

Consiste en que las técnicas comunes son comunes, pero son "más comunes" para la derecha que para la izquierda.

LAS PECULIARIDADES DE DERECHA SON SOLO UN ENFASIS DE LAS TECNICAS COMUNES. HAY, SIN EMBARGO, TECNICAS QUE POR SUS PROPIAS CARACTERISTICAS ESTAN HOY AL ALCANCE DE LA DERECHA EN ESPAÑA. UNA DE ELLAS VA A SER EL EJEMPLO QUE SE ESTUDIA A CONTINUACION.

2. La publicidad directa sofisticada como respuesta estratégica de la derecha.

2.1 Es una respuesta carencias de la derecha.

La derecha domina los medios de comunicación de masas. Pero no puede emplear masivamente

el "boca-oreja", porque carece del número y la calidad de militancia necesaria. (Ahora tampoco los tiene la izquierda, pero en ella es una carencia coyuntural mientras que en la derecha es esencial). La publicidad directa es un medio que permite simular el "boca-oreja".

Esa simulación se realiza ya con éxito. Algunos trucos (personalizar el encabezamiento de cada carta, hábiles empleos de tintas en las firmas, etcétera), convencen a casi todos los destinatarios (salvo especialistas y concienciados) de que la carta es personal.

La derecha emplea comunmente este medio. Lo ha empleado electoralmente. (Concretamente en junio de 1977 Suárez incumplió millones de veces su palabra de no intervenir personalmente en la campaña enviando millones de cartas "personales" con su firma simulada como original). Y controla esta rama de la industria de los servicios: Posee el capital de las empresas auténticamente importante del sector.

Consecuentemente tiene casi el monopolio de la organización y la maquinaria necesarios. Aunque la izquierda pudiera pagar (que no puede) los altos (comparativamente para la izquierda) costes, la derecha podría impedirle usarlas "por tener comprometidos los plazos".

Ha conseguido disponer, a punto de uso, de amplísimos ficheros de direcciones clasificadas por varios criterios combinales.

2.2 Cómo puede la derecha perfeccionar el medio.

La publicidad directa puede perfeccionarse como medio incrementando su nivel de personalización así:

El nivel elemental de personalización es dirigirla a nombre y apellidos concretos.

Un segundo nivel, también elemental, es distinguir sexo en el texto.

Los niveles terciarios de personalización se logran introduciendo diferenciaciones en el texto que hagan distinción de una, dos, ...n... características del destinatario.

Es obvio que cuantos más criterios de diferenciación del destinatario se incorporen al texto mayores se hacen dos magnitudes: 1) el grado de personalización; 2) el número de categorías de textos diferentes, cada uno de los cuales sirve lógicamente para un número menor de destinatarios.

El incremento del nivel de personalización exige tres ingredientes: Información, máquinas para manipular información, máquinas para reflejar la manipulación de la información. Evidentemente todo eso cuesta dinero. Pero:

La información necesaria puede conseguirla la derecha mediante dos procedimientos: a) la integración sistematizada de la información, dispersa en diversos ficheros en su poder, en un banco de datos "ad-hoc", y la conexión del mismo con los ficheros de sus empresas de publicidad directa; b) la realización "ad hoc" de encuestas sociológicas sobre comportamientos, actitudes y valores, de tamaño suficiente para que los márgenes de error aplicables a los segmentos resultantes del análisis multivariable sean aceptables. Las máquinas para manipular la información y para reflejarla están en poder de la derecha.

La derecha, por definición, tiene (en propiedad o en depósito) el dinero preciso.

2.3 Lo que sería publicidad directa sofisticada.

Conseguir información suficiente para clasificar el censo en dos mil categorías distintas con un *censo medio* de doce mil personas cada una.

Elaborar textos diferenciados para cada una de las dos mil categorías.

Conseguir medios de información y simulación suficientes para garantizar que el texto de cada categoría *resuena* en cada uno de los recipientes, forzándole a una identificación con el mismo en función de los doce puntos de apoyo que seguramente coinciden con el sujeto. (Hay experiencias empíricas contrastadas y medidas.) Editar los textos, embucharlos en sobres "ad hoc" después de personalizados en la dirección y enviarlos.

Montar con mercenarios un sistema de "llamadas de la Secretaría del presidente confirmando si ha recibido su carta" que cubra telefónicamente dos millones de electores.

Perfeccionar el sistema grabando magnetofónicamente cada conversación y encargando al ordenador la selección de entre varios miles de modelos de respuestas incluyendo referencias literales a frases del interlocutor. Acompañar de foto dedicada (con grafía mecanizada) con referencia específica a frases de la conversación. Montar reuniones "demostración" con cincuenta sujetos cada vez, escogidos como representantes de su categoría por el ordenador, de entre los respondientes a las cartas. Publicar en prensa y demás medios las reuniones.

Controlar la eficacia solicitando de los respondientes acciones (ser interventor, etc.).