

LAS CAMPAÑAS DE LOS PARTIDOS¹

Antonia Martínez
Mónica Méndez

Resumen: El objetivo de este artículo es analizar la forma en que los principales partidos de ámbito estatal en España (Partido Popular, Partido Socialista Obrero Español e Izquierda Unida) se enfrentaron a la campaña de las últimas elecciones generales españolas, realizadas en el 2000. Con este fin, se analiza en primer lugar la campaña de los partidos de acuerdo a las fases de planificación, implementación y evaluación para, con posterioridad, estudiarla de acuerdo a variables tales como el grado de centralización de la misma, las posibles diferencias entre las campañas de los partidos en función de su posición de Gobierno o de oposición y, finalmente, cuáles son las herramientas a las que recurren las formaciones políticas.

Palabras claves: campaña electoral; elecciones; partidos; España.

Introducción

Uno de los elementos que caracteriza a los sistemas democráticos se articula sobre las estrategias que las distintas opciones políticas desarrollan para defender sus posiciones y cuestionar las de los adversarios de forma permanente. En los últimos años, este continuo proceso de comunicación se ha visto afectado por la crisis de los fundamentos sobre los cuales los partidos políticos estructuraban sus relaciones con sus simpatizantes, afiliados y el conjunto de la ciudadanía. De forma

¹ Nos gustaría agradecer la enorme disponibilidad y atenciones de todos los responsables de las campañas de los diferentes partidos así como que nos proporcionaran todos los datos que precisamos para la realización de este trabajo, incluyendo estudios cuantitativos propios.

paralela, y quizás como factor causal, dicho proceso comunicativo se ha visto afectado por el desarrollo y creciente influencia de los medios de comunicación de masas, del marketing político y por la diversificación de las técnicas de comunicación que posibilitan el recurso a medios de mayor alcance y con un carácter más interactivo. Las limitaciones del modelo unidireccional de comunicación ha llevado a que se hable de crisis de los partidos, de la representación política y, en general, de la democracia y, simultáneamente, a que se reflexione sobre cómo establecer relaciones comunicativas bidireccionales que posibiliten el logro de democracias más deliberativas y participativas.

La culminación del proceso comunicativo en el ámbito de la política se concreta en el período que se denomina campaña electoral, de forma que ésta es percibida como el momento más intenso en lo que se refiere a la relación comunicativa entre los diferentes partidos –como organizaciones de ciudadanos frente a los grupos parlamentarios o el gobierno- y el electorado en su conjunto. La campaña electoral es el momento en el que se explicita claramente que el objetivo de un partido político es lograr el suficiente apoyo de los electores que le permita acceder al poder.

La mayor parte de los estudios sobre campañas se ha centrado en el análisis de las estrategias electorales, la utilización de los medios de comunicación, la forma en que se transmiten los mensajes de los partidos y el desarrollo de la imagen de los partidos y sus líderes. Ello se ha acompañado de una relativa ausencia de análisis de las campañas desde la óptica del aspecto organizativo de los partidos políticos durante ese proceso². Con todo, parece un punto esencial a observar ya que el desarrollo de una campaña es un esfuerzo organizativo y, por supuesto, un proceso mediatizado por una organización³.

² Véase el trabajo de Bowler y Farrell 1992, Christensen y Svasand 1993, y Farrell 1996 para excepciones notables a esta afirmación.

³ Esta idea de las campañas como procesos organizativamente mediatizados fue

Este artículo aplica esta perspectiva al estudio de la campaña electoral de los partidos españoles en las elecciones generales del año 2000, lo que implica intentar dar respuesta, entre otras, a cuestiones tales como, y en términos generales, el proceso a través del cuál se diseñó, instrumentó y evaluó la misma; las diferencias y semejanzas organizativas entre las campañas de las diferentes formaciones y, finalmente, los instrumentos a los que los partidos recurren para hacer llegar a los electores sus mensajes. Debido a las dificultades para obtener la información necesaria sobre todos los partidos, el trabajo se centra en el estudio de las campañas de las principales formaciones políticas de ámbito estatal, especialmente en la del Partido Popular (PP), el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) e Izquierda Unida (IU).

Cuando se habla de medir los efectos de las campañas electorales se intenta cuantificar el impacto que tienen en el electorado en su conjunto, o en sectores específicos de éste, las actividades que desarrollan partidos y candidatos en el período inmediatamente anterior a las elecciones. Con frecuencia se ha intentado responder a la pregunta de si las campañas electorales sirven para algo centrando la cuestión en si son útiles para que un partido resulte ganador en unas elecciones. Además de que ello implica ignorar los otros posibles objetivos que puede tener un partido al diseñar una campaña electoral, la respuesta que habitualmente se da a esa pregunta suele ser excesivamente simplista. Parece claro que ni todas las campañas se desarrollan en los mismos contextos, ni todos los partidos persiguen los mismos objetivos, ni todas las campañas de los diferentes partidos tienen las mismas características. Por tanto, resulta complicado intentar dar respuesta a una pregunta de tan amplio espectro sin especificar el tipo de efectos que los partidos están persiguiendo.

En todo caso, el escenario más propicio para constatar un posible efecto de las campañas sobre el voto será uno en el que

desarrollada por Webb (1992: 286 nota 1), y por Christensen y Svasand (1993).

haya un elevado volumen de electores indecisos, la contienda sea reñida y las fidelidades partidistas no sean muy fuertes. Simultáneamente, un partido político lograría diseñar e implementar una campaña electoral *modelo* si al mismo tiempo que logra movilizar al máximo a sus potenciales electores, consigue desmovilizar al mayor número de posibles votantes del resto de partidos, o al menos de la formación política con la que establece la competición más directa. Esto es, la *perfección* de la campaña de un partido con pretensiones de gobernar se logrará cuanto mayor sea el número de electores que lo elijan como su opción preferida, o quizá dicho de forma más realista, cuando consiga maximizar su ventaja con respecto al resto de fuerzas políticas, tanto en número de votos como en puestos de representación.

Una indagación más precisa sobre los efectos de las campañas se refiere a interrogantes acerca del tipo de electores en los que más pueden influir, los distintos tipos de mensajes y sus efectos en diferentes sectores del electorado. La literatura sobre campañas electorales destaca cómo los votantes tienden a negar la influencia de variables externas, y de la propia campaña, en su opción de voto. Por esta razón, cuando se interroga a los ciudadanos sobre si la campaña electoral ha mediado en su propia elección, los entrevistados tienden a negarlo o a considerar que ese impacto ha sido muy reducido. Esta respuesta puede tener su origen en el deseo de los electores de afirmar su independencia y autonomía frente a lo que es considerado como una injerencia externa. En este sentido, distintos estudios han apuntado que existen predisposiciones negativas hacia las campañas electorales que, en parte, reproducen tanto el rechazo hacia la política en términos generales como la percepción de que las campañas son procesos mercantilistas orientados hacia la “compra” de votos y que siempre se acompañan del posterior desinterés de los partidos por el acontecer y la participación política de los ciudadanos.

Nos encontramos, por tanto, en un escenario en el que no hay un consenso teórico sobre cómo y con qué intensidad

influyen las campañas electorales en los ciudadanos, al mismo tiempo que con unos electores que tienden a minusvalorar la mediatización de la misma. Por su parte, entre los integrantes de la clase política española tampoco parece predominar el consenso. Algunas opiniones destacan que las campañas electorales no sirven para mucho ya que las elecciones se ganan o se pierden antes de la cita electoral⁴. En concordancia con esta idea estaría aquélla que precisa que las campañas electorales lo que provocan es la consolidación, y amplificación en su caso, de las tendencias de voto observadas, si bien en algún caso concreto pueden revertir dichas tendencias⁵. Otras opiniones precisan que la utilidad de las campañas electorales reside tanto en que se conforman en el medio para movilizar al electorado *fiel* como para incidir en los sectores indecisos⁶, provocando entre éstos la agudización del fenómeno descrito como efecto *bandwagon* o bien la influencia del denominado *underdog*.

Sin duda, el comportamiento electoral de los votantes que genéricamente se engloban dentro del concepto de indecisos va cobrando una mayor relevancia en las democracias occidentales, sobre todo cuando éstas se caracterizan, entre otras cuestiones, por el debilitamiento de las fidelidades partidistas y porque las elecciones se ganan o se pierden cada vez más por un estrecho margen de votos. En este sentido, un intento de cuantificar la influencia de las campañas en los ciudadanos puede consistir en establecer el número de electores que antes de unas elecciones declara no tener decidido su voto. Con las prevenciones señaladas previamente sobre la tendencia a negar la

⁴ Entrevista a Alfredo Timmermas, director del Departamento de Asuntos Institucionales del Gabinete del Presidente del Gobierno en el 2000.

⁵ Entrevista a Joaquín Almunia. Un caso que el entrevistado precisó como ejemplo, en España, de cómo un elemento presente en una campaña electoral puede hacer girar la tendencia fue la influencia del debate entre los dos candidatos a la Presidencia del Gobierno en televisión en las elecciones de 1993.

⁶ Entrevista a José Enrique Serrano, integrante, en el 2000, del Equipo de Campaña del PSOE.

mediatización de la campaña en su voto, puede considerarse que ese sector de indecisos se encontrará en una situación que le hará estar más expuesto a los mensajes y estrategias de los distintos partidos y, por tanto, su voto podrá estar más influido por la campaña de cada formación política. Para establecer ese segmento puede recurrirse a sondeos realizados con anterioridad o posterioridad a la celebración de los comicios electorales. Los datos de un sondeo preelectoral del año 2000 muestran que alrededor del 30 por ciento de los entrevistados declaraba tener decidido acudir a votar pero no cuál sería el sentido del mismo⁷. Sin embargo, un sondeo postelectoral⁸ evidencia que, entre los entrevistados que votaron, el 81,4 por ciento tenía pensado su voto antes del inicio de la campaña electoral mientras que el 17,5 por ciento decidió el sentido de su sufragio durante las dos semanas de la campaña electoral. Si bien estas cifras ponen de manifiesto, entre otras cuestiones, las dificultades para cuantificar la influencia de la campaña electoral, lo que sí parecen mostrar es la importancia numérica de un sector de electores que pudo haber sido más proclive a ser influido por la campaña. No en vano, los estudios cualitativos, realizados con posterioridad a la cita electoral de 2000, indican que el interés por la campaña fue mayor entre aquellos electores que más estaban meditando su voto y, por tanto, precisaban de mayor cantidad de argumentos para decidir la opción política por la que se habrían de decantar. El seguimiento de la campaña fue, igualmente, superior entre los ciudadanos que consideraban que

⁷ Estudio preelectoral 238? Centro de Investigaciones Sociológicas. Los datos de este estudio muestran cómo las mujeres, los parados, los estudiantes, las amas de casa, los menores de 34 años y los que tenían más bajos niveles de formación mostraban los mayores porcentajes de indecisión. Por otra parte, los que tenían unos niveles de indecisión más bajos eran los que consideraban que la gestión del Gobierno era o muy buena/buena o mala/muy mala.

⁸ Estudio postelectoral 2.384 del Centro de Investigaciones Sociológicas.

la información que recibían durante la misma podía actuar como un factor que disminuyera su incertidumbre y sus dudas⁹.

Más allá de que los ciudadanos cuestionen la validez de las campañas electorales como vehículo idóneo para establecer una relación comunicativa entre la población y los políticos y, en términos generales, las califiquen de mercantilizadas, las campañas electorales constituyen una parte esencial de la visualización de la democracia. Ciertamente, las campañas electorales son procesos que transforman la estructura de los partidos durante un período de tiempo, que implican el incremento sustancial de los gastos de todas las formaciones políticas, que centralizan la actividad de los medios de comunicación y que galvanizan la opinión de un gran número de ciudadanos.

El objetivo de las siguientes páginas es analizar la forma en que los principales partidos de ámbito estatal se enfrentaron a la campaña de las últimas elecciones generales españolas. Con este fin, analizaremos en primer lugar la campaña de los partidos de acuerdo a las fases de planificación, implementación y evaluación para, con posterioridad, estudiarla de acuerdo a variables tales como el grado de centralización de la misma, las posibles diferencias entre las campañas de los partidos en función de su posición de Gobierno o de oposición y, finalmente, cuáles son las herramientas a las que recurren las formaciones políticas

1. Las fases de realización de las campañas electorales

El análisis de una campaña electoral desde la perspectiva de la organización de la misma gana en claridad si se divide entre la fase de planificación, de implementación y de evaluación. La planificación de la campaña comprende el estudio del escenario electoral y la definición de objetivos en diferentes niveles. Durante

⁹ Estudio cualitativo Centro de Investigaciones Sociológicas.

esta fase cada partido decide los objetivos electorales en términos cuantitativos -por ejemplo, cuántos escaños se espera obtener y qué posibles escenarios existen según su factibilidad-, pero también decidir acerca de las propuestas políticas en las que se centrará su oferta, así como los grupos sociales a los que se dirigirá de forma prioritaria.

La fase de implementación se corresponde con la campaña electoral en sentido estricto, es decir, con la puesta en práctica de las estrategias decididas en la fase de planificación, si bien -ya que las campañas acontecen en contextos cambiantes- los partidos tienen que guiarse en esta fase por la necesidad de adaptar lo esbozado de forma previa a dicho contexto. Aún cuando las campañas, normalmente, son diseñadas por un reducido número de personas, su ejecución requiere la movilización de toda la organización de un partido. El período de ejecución no tiene por qué coincidir exactamente con el establecido por la ley electoral, que en el caso de España son dos semanas, ya que la precampaña en la práctica se ha convertido en parte de lo que en sentido laxo se entiende como campaña electoral (Semetko, 1996).

La fase de evaluación corresponde a la valoración del grado de consecución de los objetivos marcados en la fase de planificación, así como de la utilidad de los medios empleados para alcanzarlos. En esta fase los partidos llevan a cabo una evaluación sobre cómo han conducido la campaña y obtienen enseñanzas que pueden servir para modificar determinados rasgos o reforzar otros en posteriores ocasiones. Mientras que las otras dos fases mencionadas anteriormente son identificables en todos los partidos que realizan campaña, no es así en el caso de la evaluación. No todos los partidos políticos realizan la evaluación de una campaña, y en caso de hacerlo, tampoco lo hacen con igual grado de detalle.

Las tres fases señaladas se acompañan de la identificación de seis dimensiones principales que caracterizan los estilos de campaña desde una perspectiva organizativa y de un conjunto de indicadores (Figura 1). La consideración de esta serie de elementos guiará el análisis que se realiza en las siguientes páginas.

Figura 1. Resumen de las fases de las campañas, dimensiones e indicadores

Fases	Dimensiones	Indicadores
Planificación	-Grado de centralización/ Descentralización -Homogeneidad/ heterogeneidad	¿Quién esta a cargo? Selección de objetivos y "blancos" electorales (tanto en grupos como desde el punto de vista territorial, circunscripciones "clave")
Implementación	-Intensiva en trabajo/capital -Profesionalización/ <i>Amateurismo</i> -Flexibilidad/rigidez	Distribución de recursos entre los objetivos Medios elegidos para transmitir los mensajes y llegar a los "blancos" (uso de la televisión, de los afiliados del partido, etc.)
Evaluación	-Incremento/ cuestionamiento	Nivel de adecuación entre objetivos planificados y logrados

Fuente: Elaboración propia a partir de Méndez Lago 2000, pág. 286.

3. La precampaña y la planificación de la campaña electoral

Los partidos políticos españoles de ámbito estatal comenzaron los preparativos de las elecciones generales de marzo de 2000 con mucha antelación, coincidiendo la planificación de las campañas con parte de la denominada precampaña. Durante la fase de planificación las formaciones políticas orientan su actividad a actualizar toda la información que precisan para enfrentar el diseño de la campaña electoral. Esto en la práctica implica analizar datos como las características del electorado y la elaboración de las listas electorales, pasando por el estudio de la situación económica y política del país. Durante la precampaña tienen lugar también las primeras manifestaciones, declaraciones y actos públicos de las distintas formaciones políticas. Este período también es utilizado por los distintos partidos para poner en marcha sus organizaciones, lo que se denomina la “maquinaria” electoral.

Cada vez se observa que la precampaña se amplía más en el tiempo, lo que la hace coincidir con la fase de planificación. A su vez, una de las tendencias que se ha ido poniendo de manifiesto en las elecciones contemporáneas, presente también en las de marzo de 2000, se refiere a la creciente dificultad para diferenciar la precampaña del período legal de campaña, que oficialmente empezaba a las 0 horas del día 25 de febrero y terminaba el día 10 de marzo a las 24 horas (art. 51 LOREG). Si bien la legislación recoge limitaciones del tipo de actividades que se pueden realizar en uno u otro período, en la práctica existen pocas diferencias, ya que las maquinarias de los partidos están plenamente movilizadas y actuantes -o deben estarlo- antes de que empiece de forma oficial la campaña.

A diferencia de lo que aconteció en otros comicios generales, en los del año 2000 prácticamente no existió incertidumbre respecto al momento en que se iban a celebrar las elecciones. A pesar de las presiones que distintos sectores¹⁰

¹⁰ Algunos de los argumentos a los que se recurrió, y que quedaron recogidos en la prensa de esos meses, fueron: quedar bajo el influjo de los resultados de las elecciones europeas; evitar la coincidencia entre las elecciones generales y

ejercieron sobre José María Aznar para que las elecciones se realizaran en el otoño de 1999, al inicio del mismo pareció evidente que los diferentes anuncios de Aznar respecto a sus intenciones de agotar la legislatura se iban a cumplir. No se produjo la desinformación habitual entre los partidos políticos de la oposición sobre la fecha de la contienda electoral¹¹, que puede dificultar su preparación de la campaña así como que dichas formaciones se encuentren en un contexto poco propicio para la competencia electoral. Al conocer la fecha de las elecciones con antelación los partidos de la oposición pudieron organizar sus actividades de precampaña, así como la planificación de la propia campaña. La certeza sobre el momento electoral contribuyó a que asistiéramos a una larga precampaña, iniciada antes de las Navidades, con el convencimiento entre todos los actores involucrados de que ya se estaba en un momento electoral.

La precampaña electoral estuvo marcada por una serie de acontecimientos exógenos a los partidos y por otros resultado de las decisiones y estrategias adoptadas por las formaciones políticas. Entre los primeros destacó un acontecimiento que se produjo justo antes de que legalmente diese comienzo la campaña electoral, a finales del mes de febrero, cuando ETA asesinó a Fernando Buesa (PSOE) y a su escolta, Jorge Díaz, hecho que colocó el tema del terrorismo y el de la cuestión vasca en el centro de la campaña electoral. Un segundo elemento destacable dentro de este ámbito fueron los acontecimientos que se habían desarrollado en El Ejido durante el mes de enero, que contribuyeron a que el tema de la inmigración se constituyese asimismo en un *issue* central durante la campaña electoral. Un tercer acontecimiento relevante durante este período fue la enfermedad de Julio Anguita, y su renuncia en el mes de

andaluzas, con objeto de que en esa Comunidad se pudiera desactivar la influencia del voto autonómico en el de las elecciones generales; celebrar las elecciones generales antes que las catalanas; y finalmente, *aprovechar* la crisis del principal partido de oposición.

¹¹ El partido en el gobierno no sufre esta desinformación, dado que es el presidente del gobierno quien fija la convocatoria electoral.

diciembre de 2001 al cargo de coordinador general de IU y a encabezar la lista de dicha formación a las elecciones. Fue sustituido por Francisco Frutos quien tenía ante sí la difícil tarea de dar a conocer su candidatura en el poco tiempo que restaba antes de que se celebrasen las elecciones. Y ello en un contexto poco favorable para IU, como habían puesto de manifiesto los diferentes sondeos de opinión y los pobres resultados que había obtenido dicha formación en las elecciones municipales, autonómicas y europeas de mayo de 1999.

La sustitución de la candidatura de Anguita por la de Frutos favoreció uno de los acontecimientos que marcaron la agenda de los medios informativos y la de la precampaña durante unas semanas: la firma del pacto entre el PSOE e IU. El PSOE ofreció formalmente, el 18 de enero, a IU alcanzar un pacto entre ambas formaciones de cara a las elecciones generales. Mediante el mismo se formalizaron propuestas similares que se habían realizado desde IU antes de las Navidades, si bien, en ese momento, apareció como una iniciativa que partía de Joaquín Almunia, líder del PSOE. El contenido del pacto implicaba, de acuerdo con la oferta socialista, la elaboración de listas conjuntas y de un programa electoral de mínimos. En relación con el primer punto, la propuesta se concretaba en que IU renunciase a presentar candidaturas propias para el Congreso de los Diputados en 34 circunscripciones, precisamente en aquellas en que la dicha formación no había logrado nunca representación parlamentaria. El análisis realizado por el equipo socialista que sustentaba esta propuesta era que en 1996 la dispersión de los votos de la izquierda había impedido que tanto IU como PSOE lograsen maximizar su representación en algunas circunscripciones. En lo relativo a la Cámara Alta, se planteaba la elaboración de candidaturas conjuntas entre ambas formaciones con objeto de contrarrestar los efectos del sistema electoral mayoritario y poder maximizar el rendimiento electoral en términos de puestos en el Senado. Sería, finalmente, sólo en este último caso en el que prosperaría la propuesta socialista a IU.

La vertiente programática del pacto se concretó en la elaboración de un programa de mínimos compartido por las dos fuerzas políticas. El pacto tuvo una serie de repercusiones sobre los electores y en la campaña de las dos formaciones que lo firmaron así como en la del PP, cuestiones que se analizarán con posterioridad. Ciertamente, como resultado de la elaboración del pacto, el PSOE e IU adquirieron un mayor protagonismo y centraron la atención de los medios de comunicación durante la fase de precampaña electoral. Dos fueron los factores que influyeron en el PSOE para proponer a IU la realización de este pacto político: lograr la unidad de las fuerzas de izquierda y neutralizar la diferencia electoral que mantenía con el PP, buscando que los votantes de IU hiciesen voto útil a favor de la formación socialista¹², cuestión que se analizará con posterioridad. La búsqueda del primer objetivo precisado había sido una constante durante el período en el que Almunia estuvo al frente del PSOE. Ya en su discurso de aceptación del puesto de Secretario General en 1997 se refirió a la *causa común* de la izquierda, influido, entre otras cuestiones, por la experiencia francesa.

Entre el Congreso del PSOE y hasta la negociación del pacto, los socialistas modificaron cualitativamente su discurso en un conjunto de temas con objeto de disminuir el nivel de crispación con IU y lograr, con ello, puntos de encuentro con dicha formación¹³. A esto se unió durante esos años reuniones entre las direcciones de ambas formaciones que, desde la perspectiva de los socialistas, fracasaron tanto por el antisocialismo de Julio Anguita como por los planteamientos maximalistas de la formación por él liderada¹⁴. Desde IU el fracaso se atribuyó más bien a la insistencia del PSOE en buscar

¹² Entrevista a Joaquín Almunia.

¹³ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba. Algunos de los temas señalados por el entrevistado en los que hubo cambios por parte del PSOE en el sentido mencionado fueron educación, sanidad, movimientos sociales y parejas de hecho.

¹⁴ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba y a José Enrique Serrano.

la unidad de la izquierda desde una posición de fuerza que amenazaba la identidad y permanencia de IU como formación política, más que en procurar la unidad de acción de la izquierda desde la autonomía de ambas organizaciones¹⁵.

Si bien el Comité de Estrategia del PSOE analizó durante el año previo¹⁶ las diferentes opciones de alianzas de cara a afrontar las elecciones generales con opciones de triunfo, la oferta a IU fue finalmente una decisión personal de Almunia¹⁷, si bien esta opción fue refrendada por la Ejecutiva de su partido¹⁸. Las razones que propiciaron la propuesta fueron variadas. Cuestiones como la sustitución de Anguita por el más pragmático Francisco Frutos, los resultados de las encuestas que estaban a disposición de ambas formaciones, la constatación de que sólo

¹⁵ Entrevista a Ginés Fernández, Secretario de Organización de IU.

¹⁶ Una de las primeras señales de que la opción de realizar algún tipo de acuerdo con IU para las elecciones generales se estaba discutiendo en el seno del PSOE fue publicada por *El Mundo* en la primavera de 1999. El efecto de esta información –provocada por unas preguntas a Ramón Jaúregui– fue neutralizar el efecto sorpresa sobre los sectores disconformes del acuerdo con los socialistas en el seno de IU, especialmente en Julio Anguita. Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba. Por otra parte, antes de realizar la oferta de pacto a IU se manejaron otras opciones de pacto por parte del PSOE. Cualquiera de los escenarios posibles implicaba el análisis de los efectos de pactar con una u otra opción partidista y sobre todo los deseados efectos multiplicadores de cualquier pacto así como las posibilidades programáticas. Analizadas estas cuestiones se consideró que el único factible en esos términos era el pacto con IU. Entrevista a José Enrique Serrano.

¹⁷ Alfredo Pérez Rubalcaba y José Enrique Serrano. Joaquín Almunia en sus memorias señala que la oferta la preparó con un grupo de colaboradores, Ciscar, Rubalcaba, Maravall, Ignacio Varela y Miguel Barroso, hecho que no está en contradicción con la opinión precisada por los entrevistados, si bien estos últimos destacan el matiz de que la decisión final fue del Secretario General.

¹⁸ En la reunión de la Ejecutiva donde se discutió esta propuesta todos los miembros votaron a favor, incluido José Bono si bien éste hizo constar que él no lo hubiese hecho. Entrevista a Cipriá Ciscar. Una opinión similar fue la expresada por Felipe González, de acuerdo con las memorias de Almunia. Véase, Joaquín Almunia (2001): *Memorias Políticas*, Aguilar, Madrid (pág. 378).

con el recurso al voto de la izquierda podría neutralizarse la pérdida de electores más situados en el centro del espectro político, la imposibilidad de negociar con otras opciones partidistas impulsaron al PSOE a proponer la celebración de un pacto con IU. Como se ha señalado, la elaboración del pacto provocó que, en gran medida, PSOE e IU marcaran la agenda durante la precampaña electoral. La presentación del pacto generó sensaciones contradictorias en el seno del PP, sobre todo en los primeros momentos cuando se percibía factible la retirada de IU de la contienda electoral en los términos propuestos por el PSOE. En la medida en que dicho escenario fuese real, las expectativas electorales del PP podían variar respecto a lo previsto, si bien la propia "*presentación en sociedad*" del pacto PSOE-IU terminaría proporcionando un argumento electoral más al PP¹⁹.

3.1. La discusión sobre la planificación y el plan estratégico

Para diseñar la campaña, los partidos políticos cuentan con información que procede, básicamente, de su propia experiencia y conocimiento del contexto en el que aquélla va a acontecer. Esta *expertise* es considerada insuficiente para enfrentar con garantías de éxito el diseño e implementación de una campaña electoral por las formaciones políticas de numerosos países, lo que explica la tendencia creciente a recurrir a la institucionalización de equipos electorales dentro de los partidos así como el recurso a expertos externos a los mismos. Como se analizará con posterioridad, los partidos políticos españoles, especialmente las dos formaciones mayoritarias de ámbito estatal, también están experimentando este fenómeno. Sean cuáles sean sus objetivos concretos, los partidos precisan complementar la información de la que disponen de forma impresionista cuando han de enfrentarse a una campaña electoral.

¹⁹ Entrevista a Mariano Rajoy, Director de la campaña del PP.

Necesitan elaborar información sobre el escenario estratégico en el que tendrá lugar la competencia electoral, así como acerca de la percepción que tienen los electores sobre los candidatos y las formaciones políticas que concurrirán a las elecciones. Con estos datos la implementación de la campaña será más eficaz y el partido tendrá mayores posibilidades de enfrentarse a las elecciones con mayores opciones de lograr sus objetivos concretos. En las siguientes páginas se analizarán dos cuestiones a las que se enfrentaron los partidos en el diseño de sus campañas: la elección de los denominados *blancos electorales* y la elaboración del programa electoral. Una cuestión especialmente relevante que se analiza en este período es el contexto en el que tendrán lugar las elecciones, tema que no se discutirá en este capítulo debido a que se estudia en lugar en este libro. Otro tema relevante en esta fase es el proceso de selección de los candidatos que concurrirán a los comicios, cuestión que, igualmente, se dejará al margen de estas páginas debido a que se dedica un capítulo específico a la misma.

3.1. La elección de los targets

Durante la fase de planificación de la campaña, una de las decisiones relevantes que toman los partidos se refiere a la definición de los *blancos electorales* en los que van a centrar sus esfuerzos, tanto en lo que se refiere a grupos sociales como a las circunscripciones. Es preciso insistir en esta doble dimensión, ya que en muchas ocasiones cuando se habla de objetivos electorales se piensa en los grupos sociales de referencia a los que los partidos se dirigen de forma prioritaria, olvidando la dimensión espacial de las estrategias electorales.

El sistema electoral español dispone que sea la provincia la circunscripción electoral, es decir, la unidad territorial en la que los votos son agregados y los escaños distribuidos. En cada elección general se celebran en realidad 52 elecciones, una por

circunscripción, y cada una de ellas presenta unas características diferentes. Esto es así por varias razones. En primer lugar, no todas las circunscripciones eligen el mismo número de diputados, lo que las hace más o menos relevantes para el resultado final en escaños. Además, el tamaño del distrito influye en la proporcionalidad del sistema electoral, lo que a su vez puede influir en las estrategias electorales, sobre todo la de los partidos minoritarios de ámbito estatal, quienes se ven más perjudicados en los distritos pequeños. En segundo lugar, ni la estructura ni el estado de la competición electoral es el mismo en todos los distritos. Existen numerosos ejemplos de partidos que representan los intereses específicos de alguna zona -partidos regionalistas y nacionalistas- y que compiten únicamente en algunos distritos. Por otra parte, los partidos de ámbito estatal tampoco están implantados homogéneamente en todo el territorio, de forma que su organización está más desarrollada en unas zonas que otras. Finalmente, las circunscripciones también se diferencian en las características de sus electorados, cuya estructura socio-política -nivel de renta, urbanización, actitudes políticas y religiosas, etc.- puede variar notablemente²⁰.

Todo esto hace que los partidos tengan claros incentivos para estudiar detenidamente la estructura y estado de la competición distrito por distrito, de manera que puedan planificar de manera más eficaz la distribución de recursos y las estrategias durante la campaña electoral. En este ámbito, la información que los partidos manejaron procedía de una doble fuente. Por un lado, la que proporcionaba las encuestas particulares realizadas puntualmente en alguna circunscripción o Comunidad Autónoma concreta. Por otro lado, disponían de los datos procedentes de anteriores comicios. Aún cuando los españoles muestran un comportamiento electoral diferenciado en virtud del tipo de

²⁰ Véase sobre este tema el artículo de José Ramón Montero y Mariano Torcal (1990): "Autonomías y Comunidades Autónomas en España: Preferencias, Dimensiones y Orientaciones", en *Revista de Estudios Políticos*, nº. 70, (págs. 33-93).

elección del que se trate, el análisis de las elecciones previas – sobre todo de las europeas de 1999 y de las generales de 1996- proporcionó a los partidos información relevante sobre las tendencias de voto en cada uno de los distritos electorales. Estos datos proporcionaron información acerca de las circunscripciones en las que el último escaño en disputa estaba en disposición de ser ganado o perdido por alguno de los partidos en competencia. El procesamiento de esta información por los partidos les permitió decidir acerca de los distritos electorales en los que era preciso reforzar su actuación durante la campaña mediante, por ejemplo, una mayor presencia de los candidatos a la Presidencia del Gobierno²¹ o de candidatos especialmente conocidos por el electorado.

En la fase de planificación los partidos llevan a cabo asimismo un estudio pormenorizado del electorado en su conjunto, recurriendo para ello tanto a estudios cuantitativos como cualitativos. En contextos en los que se difuminan los tradicionales factores explicativos del voto, se sectorializan y particularizan los intereses de los diferentes subconjuntos en los que se puede dividir el electorado, se convierte en más relevante para los partidos contar con información sobre cuáles son las expectativas y cómo visualizan la competencia los distintos segmentos electorales. Sin entrar en el debate de los límites de este mecanismo, los partidos –y los españoles no son una excepción- recurren a los estudios de opinión pública para conocer cuáles son las preferencias, no sólo electorales, de la ciudadanía. Los dos partidos mayoritarios que compitieron en los comicios del año 2000 recurrieron a este tipo de estudios durante la fase de preparación de la campaña electoral. Estos análisis permitieron a los partidos establecer con mayor eficacia cuáles eran los *issues* relevantes para la población, tanto a nivel general como sectorial, utilizar dicha información para la elaboración de

²¹ Entrevista a José Enrique Serrano y a Eugenio Nasarre, Director, este último, del Departamento de Análisis y Estudios del Gabinete del Presidente del Gobierno.

los respectivos programas electorales y establecer una agenda de temas prioritarios sobre los que incidir durante la campaña electoral. El contenido de estos estudios influyó, igualmente, en la elección de los respectivos *blancos electorales* y en las estrategias de los partidos.

Las encuestas privadas del PSOE mostraban, en septiembre de 1999, que la estimación de voto favorecía a los populares, quienes estaban cinco puntos por encima de los socialistas, y que el resto de indicadores mostraba un contexto positivo para José María Aznar y el Gobierno en detrimento de Joaquín Almunia y su partido²². Los datos de las elecciones europeas y de las encuestas podían hacer pensar en una recuperación del PSOE²³ y la posibilidad de realizar una campaña electoral en la que habría un margen para influir en los resultados, sobre todo si se tiene en cuenta la percepción de los líderes socialistas respecto a la efectividad de sus campañas y la tendencia de movilización tardía de sus electores en los comicios generales de 1993 y 1996 (Barreiro y Sánchez Cuenca, 1998; Fernández Mellizo, 2001). Sin embargo, el resto de la información cuantitativa de la que disponía el PSOE mostraba una alteración del escenario de la competición a partir del verano de 1998.

Los datos mostraban que el PP había ido arrebatando al PSOE parte del electorado -entre los jubilados, los jóvenes, los sectores urbanos, las mujeres, etc.- que éste había fidelizado hasta mediados de los años 1990. Al mismo tiempo, los populares se mostraban muy eficaces en la preservación de su electorado tradicional, de forma que el comportamiento del PP fue percibido como “una especie de niebla que avanza y copa todo el territorio, incluso entre los votantes de centro”²⁴. La consideración de que tres años de gobierno del PP había

²² Encuesta realizada por el PSOE del 9 al 24 septiembre de 1999 con una muestra de 9650 entrevistas. Proporcionada por el PSOE.

²³ Alfredo Pérez Rubalcaba y Cipriá Ciscar.

²⁴ Entrevista a Joaquín Almunia.

contribuido a desdibujar la imagen de derecha tradicional de los populares y el discurso del *centro reformista* explicaron, a juicio del PSOE, la pérdida de sus votantes tradicionales de centro y lo llevaron a la conclusión de que difícilmente podía recuperarlos en pocos meses. Sobre todo si a ello se aunaban otro tipo de cuestiones como los problemas de bicefalia o la continuación en los tribunales del *affaire* Segundo Marey²⁵. Las pérdidas experimentadas entre sus *blancos electorales* tradicionales llevaron a los socialistas a plantearse la conveniencia de alcanzar un pacto con IU. La volatilidad entre los bloques izquierda y derecha que se estaba constatando condujo a adoptar una decisión de búsqueda del voto útil entre el electorado más situado a la izquierda, al mismo tiempo que se deseaba estimular al votante socialista que estaba en la abstención²⁶.

Por su parte, IU percibió el ofrecimiento pactista de los socialistas como una *opa hostile* y aún sabiendo desde la misma noche del ofrecimiento que no habrían de aceptar las condiciones ofertadas por el PSOE consideraron que un rechazo les perjudicaría ante su propio electorado. Y ello debido a que no negociar con el PSOE significaría dejarle a éste en exclusiva ante la campaña el discurso de ser los únicos interesados en un gobierno progresista en el país. Su opción, por tanto, fue jugar con el *tempo* de la negociación considerando que su mayor presencia en los medios de comunicación les favorecería en su objetivo de intentar, al menos, movilizar y fijar a parte de su electorado para lograr conformar grupo parlamentario en la siguiente legislatura, tema en cuestión de acuerdo al análisis electoral que había realizado la formación²⁷.

Finalmente, dada la importancia del comportamiento de los votantes situados en el centro del espectro político –quizás por su mayor tendencia a llevar a cabo un análisis *pragmático* y a transferir su voto a otras opciones partidistas-, la decisión del

²⁵ Entrevista a Joaquín Almunia.

²⁶ Entrevistas a Joaquín Almunia, Alfredo Rubalcaba y Cipriá Ciscar.

²⁷ Entrevista a Ginés Fernández.

PSOE de pactar con IU reforzó y facilitó la estrategia electoral del PP, que percibió que la existencia del pacto de la izquierda le facilitaba su objetivo de mantener fidelizado y movilizado a su votante tradicional²⁸.

3.2. La elaboración de los programas electorales

Es difícil establecer el porcentaje de electores que accede al contenido de los programas electorales de los partidos más allá de la información que les llega mediatizada por los medios de comunicación o por los actos públicos de los diferentes candidatos. También es complejo determinar cómo influyen los programas electorales en la construcción de la percepción del partido que está más cercano a las propias ideas del votante, motivo habitualmente argüido para explicar el voto por una determinada opción. Más allá de esta cuestión, los programas electorales se constituyen en el símbolo del *contrato* que se establece entre los votantes y los partidos, así como en un elemento más de la estrategia comunicativa y competitiva de todas las formaciones políticas en las campañas electorales. Los partidos dedican tiempo y recursos humanos a la elaboración de un conjunto de propuestas que pretenden ser atractivas para los diferentes sectores electorales. Estas propuestas son desgranadas durante la campaña y también pueden ser utilizadas como argumentos en contra por parte de los partidos competidores.

En los últimos comicios generales, el PP comenzó a trabajar en la elaboración de su programa electoral en el otoño de 1999 mediante la confección de una serie de documentos iniciales realizados por diferentes comisiones sectoriales dependientes del propio partido y bajo la coordinación de su Secretario General. Participaron en la discusión del mismo tanto miembros de la estructura del PP como personas no afiliadas al mismo, y para realizar esta tarea contaron con documentos

²⁸ Entrevista a Mariano Rajoy.

preparados por los equipos de los niveles gubernamentales²⁹. El PSOE en esta ocasión utilizó un procedimiento diferente en la elaboración de su programa electoral. Si tradicionalmente había recurrido a una pequeña comisión -integrada en su mayoría por miembros del partido- para la elaboración del programa electoral, en esta ocasión se buscó la participación de personas y colectivos no vinculados a dicha formación política. Se trataba tanto de poner de manifiesto la estrategia de abrir el partido a los diferentes sectores sociales como de neutralizar las posibles dificultades que se podían enfrentar en términos de escasez de recursos humanos y materiales.

Ambas formaciones recurrieron a expertos externos a sus estructuras partidistas para la elaboración de sus programas electorales. La diferencia entre ellos en este nivel fue que mientras el PSOE continuó la estrategia, iniciada por Josep Borrell, de potenciar un conjunto de foros de discusión con una significativa presencia de personas ajenas al imaginario socialista, el PP recurrió tanto a la FAES como a simpatizantes de una forma más puntual. En cualquier caso, un elemento en común para ambos partidos es que en esta fase el procedimiento se caracterizó por la centralización del proceso, si bien en el caso de los socialistas fue constatable el influjo del PSC y, en menor medida, del PSE.

Los dos partidos tenían finalizada la elaboración del programa durante el mes de diciembre, si bien la gestión del tiempo en la presentación del mismo fue un elemento que diferenció a las dos formaciones mayoritarias. El PSOE desgranó su programa electoral a partir de octubre de 1999 y durante la fase de la precampaña mientras que el PP concentró su presentación a partir del inicio de la campaña. Esta estrategia diferenciada respondió a una decisión de los equipos de campaña de ambos partidos. El PSOE pretendía facilitar su acceso a los medios de comunicación, marcar la agenda de la precampaña y campaña electoral y, finalmente, transmitir permanentemente a la

²⁹ Entrevista a Eugenio Nasarre.

ciudadanía que sus problemas internos no eran un impedimento para poder ofrecer un proyecto atractivo de gobierno³⁰. El PP consideró que era más funcional a su estrategia dilatar la presentación de su programa y centrarse durante la fase de la precampaña en destacar los logros de su gestión de gobierno, habida cuenta de la percepción positiva prevaleciente en la opinión pública sobre los mismos³¹, algo a lo que recurrió el PSOE para destacar que los populares carecían de programa o que contaban con un programa oculto.

En el caso de Izquierda Unida, la elaboración del programa respondió a la estructura organizativa de esta formación política, formada por diferentes partidos y cercana a movimientos sociales de distinta naturaleza. La realización del programa de IU implicó a las distintas áreas de elaboración colectiva que trabajan en el seno de esta organización, divididas de acuerdo con un criterio temático o sectorial (economía, mujer, medio ambiente, educación, etc.). Cada una de las áreas iba recogiendo y debatiendo distintas demandas, para acabar proponiendo un documento básico de las propuestas más relevantes de cada área al programa general de IU. En las áreas participaban también organizaciones que no estaban encuadradas dentro de la estructura orgánica de IU³².

La elaboración del pacto del PSOE con IU implicó que ambas formaciones hubieron de llegar a un acuerdo de mínimos sobre un programa de gobierno, pero la fecha tardía de la consecución del pacto implicó que esta tarea hubo de ser realizada cuando ya estaban listos los programas electorales de ambas formaciones. Esta negociación, junto con la retirada de IU de algunas circunscripciones, vertebró las discusiones entre las dos formaciones y se constituyó en un elemento que dificultó la concretización del acuerdo. De hecho, las demandas maximalistas en algunas cuestiones programáticas de los

³⁰ Entrevista a Joaquín Almunia, Ciprià Ciscar y Alfredo Pérez Rubalcaba.

³¹ Entrevista a Javier Arenas y Mariano Rajoy.

³² Entrevista a Ginés Fernández.

integrantes de IU hizo que el pacto fuese visualizado en un par de ocasiones como imposible³³, probablemente debido a una estrategia impulsada por los sectores, al interior de la coalición, más reticentes al acuerdo con los socialistas y entre los que desempeñó un papel relevante Julio Anguita. Finalmente, PSOE e IU acordaron un programa de mínimos en el que se contenía parte del propio programa de los socialistas y que implicaba una renuncia de los segundos a algunos de sus planteamientos tradicionales, tales como la pertenencia de España a la OTAN o la nacionalización de determinadas empresas. Ello, sin embargo, no implicó que ambas formaciones realizaran sus campañas incidiendo en la presentación del acuerdo programático establecido entre ellas. De hecho, cada partido defendió su propio programa electoral. La gestión de los aspectos programáticos entre ambas formaciones contribuyó a que los electores de izquierda terminaran percibiendo el acuerdo de los dos partidos como un hecho excesivamente electoralista, cuestión que se analizará con posterioridad. Quizás por la inexistencia de un equipo que coordinara mínimamente las actividades y declaraciones de los dos partidos durante la campaña electoral, actos como la presentación de lo que sería el programa de los primeros cien días de un gobierno presidido por Almunia con las consiguientes manifestaciones de desconocimiento del mismo realizadas por Francisco Frutos –desencuentro magnificado por los medios de comunicación³⁴–, contribuyó a frustrar las expectativas electorales de los dos partidos.

4. La implementación de la campaña

Cuando dio inicio la campaña electoral, los distintos sondeos daban una distancia en intención de voto de entre cinco y

³³ Cipriá Ciscar y José Enrique Serrano.

³⁴ Alfredo Pérez Rubalcaba y Cipriá Ciscar.

seis puntos a favor del PP. Incluso las encuestas privadas de las que disponía el PSOE marcaban una diferencia a favor de los populares cercana a los diez puntos. Estos datos ponían de manifiesto la cristalización de tendencias en la opinión pública que eran tanto el producto de los cuatro años previos como del comportamiento de los diferentes partidos durante la fase de precampaña. Con el comienzo de la campaña electoral los partidos se enfrentaban a la puesta en práctica de las decisiones que se habían tomado en la fase previa al mismo tiempo que recurrían a la necesaria flexibilidad y capacidad de adaptación a un contexto caracterizado por la incertidumbre.

Los estudios cuantitativos y cualitativos de los que disponía el PP mostraban que la población valoraba de forma positiva la situación económica y política del país así como la gestión del gobierno; se percibía que Aznar no era un líder carismático si bien se valoraba su facultad para crear y coordinar un equipo de gobierno, su eficacia, su seriedad y, sobre todo, su credibilidad; finalmente, los datos destacaban que los electores no habían desarrollado un sentimiento de afinidad afectiva e ideológica con el PP, aunque ya no era prevaleciente entre ellos la identificación de los populares con la derecha más tradicional, para lo cual había sido determinante la gestión gubernamental y el desarrollo del centro-reformista³⁵. Estos últimos elementos estaban especialmente presentes entre votantes socialistas y abstencionistas en las elecciones generales de 1996. En concordancia con su análisis, la campaña del PP se dirigió a mantener movilizados a sus votantes tradicionales y, al tiempo, intentó convertirse en una alternativa atractiva para los votantes más pragmáticos del PSOE y aumentar las dudas entre los votantes socialistas de forma que un porcentaje significativo de éstos que no consideraban la opción de votar a los populares se sintieran reforzados para quedarse en la abstención.

La precampaña y la campaña diseñadas por el PP se articularon sobre la necesidad de que el elector diese continuidad

³⁵ Entrevista a Javier Arenas y Eugenio Nasarre.

a su proyecto de gobierno, conjugando para dicho fin la presidencialización de los mensajes, resaltar los logros de su gestión y evitar el debate izquierda-derecha. La selección del eslogan de precampaña y de campaña estuvo en sintonía con el objetivo de lograr que el votante permitiera la continuidad del proyecto iniciado en 1996. Durante la precampaña el PP recurrió al eslogan “Hechos” con el que se combinaba el resaltar los logros, tanto generales como sectoriales, que a su juicio se habían logrado durante la legislatura previa, al mismo tiempo que se confrontaban dichos *hechos* con lo que se denominaba *palabrería* de la oposición (Jerez, Sampedro y Tucho, 2000). La estrategia de la campaña se fundamentó en la misma idea y la propuesta de que era preciso continuar el proyecto iniciado se sintetizó en el eslogan “Vamos a más”, frase que permitía al mismo tiempo transmitir una idea esperanzadora sobre el futuro. No se produjo en este sentido ninguna ruptura ni en la línea argumental, ni en el mensaje, ni en la estética durante la campaña y la precampaña de los populares. Toda la estrategia se fundamentó sobre una publicidad en *positivo* y con un fuerte contenido propositivo, y aún cuando se preparó una campaña publicitaria alternativa con un marcado carácter *negativo* para utilizarla la última semana previa al día electoral no se consideró pertinente su uso³⁶.

El segundo factor que caracterizó la campaña del PP fue la presidencialización de la misma, en claro contraste con los comicios de 1996. La campaña se planificó de forma que fuese Aznar sobre quien recayera la presentación y concretización de las principales propuestas contenidas en el programa electoral. Se seleccionaron alrededor de una docena de *temas estrella* cuya exposición debía ser dosificada durante toda la campaña electoral. Se recurrió a una presentación de los mismos sectorializada y ante un público restringido combinada con su desarrollo a través de medios tradicionales como los mítines. Se

³⁶ Entrevista a Eugenio Nasarre y Mariano Rajoy. Cipriá Ciscar también refiere como el PSOE era consciente de esta otra campaña que el PP tenía preparada.

buscó armonizar la *seriedad* que transmitiría ante la población la exposición de las propuestas por el candidato ante el público especializado con la idea de marcar la agenda de la campaña y ocupar los espacios televisivos nocturnos y de mediodía³⁷. Esta estrategia se reforzó con el hecho de que el resto del partido y de candidatos funcionaron durante todo el período como una caja de resonancia, ayudados por la movilización de la organización partidaria. El comportamiento homogéneo y estructurado de los diferentes estratos del partido permitió que la formación cumpliera su función de hacerse eco de las principales propuestas y estructurase sus mensajes en torno a ese eje común, hecho que ayudó a que el PP dominara la agenda de los temas durante toda la campaña. Para los involucrados en la campaña de los populares, la movilización del partido fue muy fácil y muy alta, algo que fue interpretado como la transmisión de la imagen de victoria, confianza, por otra parte, que intentó ser atemperada de forma permanente por los dirigentes del partido. En contraposición, el PSOE enfrentó más problemas para movilizar a sus simpatizantes y afiliados debido a la división interna y a los problemas de liderazgo que había enfrentado durante el período previo³⁸.

La campaña implementada por el PSOE se vertebró sobre la conjunción de dos elementos. En primer lugar, persiguieron cuestionar y minar ante la ciudadanía uno de los principales factores que los populares tenían a su favor, de acuerdo con todos los estudios. Desarrollando una campaña negativa centrada en frases como “mintiendo se han hecho populares”, intentaron deslegitimar y cuestionar la gestión del gobierno del PP. Frente a la publicidad en positivo de los populares –articulada sobre logros de pasado o del presente y propuestas de futuro-, la publicidad negativa de la campaña del PSOE pretendió restar credibilidad y generar desconfianza sobre el PP. Quizás debido a que sus propuestas positivas y la

³⁷ Entrevista a Alfredo Timermans, Mariano Rajoy y Eugenio Nasarre.

³⁸ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba y a Joaquín Almunía.

presentación del programa ya se había realizado en esencia durante la fase de precampaña y los resultados desfavorables que seguían concediéndoles las encuestas, el tono negativo fue el que predominó en la campaña del PSOE³⁹. A diferencia de otras ocasiones, durante la campaña de 2000, el PP ignoró la estrategia socialista e incluso minusvaloró a dicho partido, lo que explica que el esquema de confrontación fuese poco exitoso. Como se señaló a posteriori, una publicidad de tono negativo por parte de los socialistas era más eficaz en su objetivo de generar desconfianza sobre el PP cuando éste no ha tenido experiencia en la gestión de gobierno que para deslegitimarla cuando esa formación ocupaba una posición de *incumbent* (Jerez, Sampedro y Tucho, 2000).

Como en las elecciones europeas de 1999, el PSOE se presentó a las elecciones con una etiqueta más amplia: “Progresistas”. El segundo de los ejes de campaña del PSOE fue establecido a partir de los estudios cualitativos que realizó el partido a finales de 1999⁴⁰. Debido a que uno de los puntos débiles del PP era su incapacidad para establecer lazos afectivos con el electorado, a pesar de la valoración positiva que se realizaba sobre su gestión, el PSOE persiguió su identificación con la “mayoría social de progreso”. A esa idea respondió fundamentalmente el eslogan central de campaña “Lo próximo”, a través del cual se pretendía reflejar la identificación de los socialistas con la mayoría del electorado⁴¹. De forma complementaria, el eslogan pretendía fijar en la población la idea

³⁹ La percepción entre los responsables de la campaña socialista es contraria a esta afirmación. Su opinión es que los indicadores económicos y la valoración general sobre el período de gobierno del PP era tan positiva para éste que no tenía sentido realizar una publicidad negativa y, en consecuencia, no recurrieron a ese modelo. Joaquín Almunia y Alfredo Pérez Rubalcaba.

⁴⁰ Entrevista a Joaquín Almunia.

⁴¹ De acuerdo con el candidato socialista a la Presidencia del Gobierno, “el eslogan de la campaña se eligió por el sentido de proximidad que transmitía, de cercanía, de nosotros somos como ustedes, nosotros somos su gente, no voten a algunos que no son como ustedes”. Entrevista a Joaquín Almunia.

de que de su voto dependía que se abriese una nueva etapa en el país mediante el triunfo electoral del PSOE.

En la publicidad del PSOE estuvo ausente cualquier tipo de referencia a sus etapas de gobierno anteriores. La explicación se encontraba en el hecho de que, como los estudios manifestaban, lo que prevalecía en el imaginario colectivo no eran tanto los logros que los gobiernos socialistas habían posibilitado como los problemas relacionados con las dos últimas legislaturas presididas por González. Aún cuando un poco más procesadas, esas cuestiones, aunadas a los problemas de bicefalia y del deseo insatisfecho de cambio en el seno del partido, estaban todavía muy presentes en el ánimo de los electores⁴².

En el caso de Izquierda Unida, los mensajes utilizados se vertebraron en torno al principal eslogan que manejó esta formación política: "Eres necesario". Posteriormente hubo variantes de este eslogan: "Somos necesarios". La virtud de este eslogan fue que consiguió adaptarse a los distintos objetivos comunicativos de la campaña de IU. Por una parte, el eslogan hacía alusión a que IU necesitaba del apoyo de los electores para recuperarse de la tendencia electoral negativa que venía experimentando. El eslogan, en su versión "Somos necesarios", hacía referencia a la necesidad de quebrar el bipartidismo del sistema de partidos con la presencia de otra fuerza política. Una vez se alcanzó el pacto con el PSOE, este eslogan adquirió otros matices, pasando a incidir en la idea de que IU sería necesaria para que los socialistas pudieran formar gobierno⁴³.

El pacto entre PSOE e IU tuvo incidencia en los contenidos de la campaña las dos formaciones políticas, aún cuando no de manera uniforme. Así, por ejemplo, mientras que en la publicidad electoral del PSOE el pacto no estuvo presente en otros aspectos sí que se notó su existencia. A diferencia de lo que había acontecido en otras campañas, en la del 2000 el PSOE tuvo que limitar sus apelaciones directas al voto útil y, aunque

⁴² Entrevistas a José Enrique Serrano y Joaquín Almunia.

⁴³ Entrevista a Ginés Fernández.

hubo algunas excepciones, en general la solicitud de que los votantes de IU se decantaran por votar socialista desapareció de su discurso. En este mismo sentido, también es destacable como en la campaña del PSOE se redujeron, o incluso desaparecieron, las referencias críticas a IU con respecto a las experiencias previas⁴⁴. En el caso de la publicidad televisada de IU había referencias, si bien mínimas, al acuerdo con el PSOE.

Tanto durante la precampaña como durante la campaña se buscó dar visibilidad al pacto entre ambas formaciones mediante el diseño de una serie de actos conjuntos de los candidatos Almunia y Frutos. En la preparación y ejecución de los mismos se pusieron de manifiesto varios problemas de gestión que había tenido el pacto desde su firma, si bien el éxito fallido de algún acto concreto –como el que se quiso realizar con los líderes sindicales- se debió más a cuestiones exógenas a los dos partidos involucrados.

Fue en otro ámbito de la campaña en el que la presencia del pacto PSOE-IU desempeñó un papel más relevante. El análisis de las campañas de 1993 y 1996 había llevado a la conclusión a los líderes del PP de que habían cometido un error que no deseaban repetir en la de las elecciones del año 2000. En ambas ocasiones, los populares se habían dejado llevar al debate izquierda-derecha impulsado por el PSOE y consideraban que ese escenario les perjudicaba. La gestión de gobierno y el discurso del centro reformista, potenciado a partir del verano de 1998, había contribuido a desactivar la eficacia de las calificaciones de derecha tradicional a las que había recurrido el PSOE, ejemplificadas en el video del doberman de la campaña de 1996. Igualmente, los estudios mostraban que, en el segmento de electores que más les interesaba captar, se instalaba una tendencia a considerar un voto pragmático al mismo tipo tiempo que eran escasos los vínculos afectivos, más elaborados sobre

⁴⁴ Posiblemente en el único escenario electoral en el que la tensión tradicional entre ambas formaciones no se modificó sustancialmente fue en Andalucía, donde fue mucho más difícil la gestión del pacto.

cuestiones ideológicas, hacia el PP. En este nivel, la esencia del estilo de campaña instrumentada por el PP fue evitar en todo momento la presencia del mencionado debate ideológico entre la izquierda y la derecha⁴⁵. La presencia del pacto entre los socialistas e IU implicaba la clara visualización de ese *cleavage* por parte del electorado y era la muestra de que el PSOE abandonaba la disputa por el centro ideológico. Pasados los iniciales momentos de incertidumbre sobre si IU retiraría sus candidaturas al Congreso de los Diputados, con el consecuente cambio que ello implicaría sobre el diseño de la campaña que se había realizado y el incremento de la inseguridad sobre los resultados electorales, el PP recurrió a la existencia del pacto sólo para avanzar en sus posiciones entre el electorado de centro⁴⁶.

El pacto se convirtió, junto con los problemas de liderazgo por los que había atravesado el PSOE, en dos de los factores a los que más recurrió el PP para cuestionar la capacidad de los socialistas de ser una alternativa de gobierno en el país sin que ello implicase poner en cuestión la recuperación económica iniciada. La visualización del *cleavage* ideológico fue funcional para la estrategia del PP tanto en su decisión de no debatir en esos términos con los socialistas como de incrementar su voto entre el segmento de centro. Con el recurso a que el PSOE era un partido confuso, radicalizado y que podía poner en cuestión lo logrado, el PP rehuía debatir con los socialistas, en general y por sectores, lo que podía implicar para el país el triunfo electoral de dos opciones políticas con tradiciones ideológicas diferenciadas. El resultado fue el afianzamiento del presupuesto de que el PP tenía que realizar su campaña obviando las propuestas que pudiera ir realizando el PSOE. Ello implicó que la agenda de temas durante la campaña fuese establecida por los populares de forma permanente y la imposibilidad del PSOE de que el PP

⁴⁵ Entrevistas a Mariano Rajoy, Javier Arenas, Eugenio Nasarre y Alfredo Timermans.

⁴⁶ Entrevistas a Mariano Rajoy y Eugenio Nasarre.

entrarse a jugar en el tipo de campaña que ellos pretendían. En última instancia, los socialistas necesitaban una campaña electoral similar a la que aconteció durante las anteriores elecciones generales y terminaron desenvolviéndose en un tipo de campaña plana, en una “campaña de la no campaña”⁴⁷.

Cuadro 1

Resumen de los espacios de los partidos emitidos en los tiempos reservados en la televisión pública

Partido Popular

- ✓ Publicidad en positivo
- ✓ Varios vídeos, todos ellos en formato publicitario
- ✓ Imágenes que intentan generar sensaciones positivas
- ✓ Mensajes generales combinados con sectoriales
- ✓ Estilo muy cuidado
- ✓ Tono optimista: no se alude a problemas, sino a oportunidades

Partido Socialista

- ✓ Publicidad en negativo, basada en el descrédito del PP: "Mintiendo se han hecho populares"
- ✓ Ataques hacia el PP con escenografía efectista (desfigurando caras, música de suspense, etc.)
- ✓ Contraste de visión negativa del PP con visión positiva del PSOE
- ✓ Escasas referencias a su propio proyecto
- ✓ Ausencia de referencias al pacto con IU o imágenes que lo recordaran

⁴⁷ Alfredo Pérez Rubalcaba. En este sentido el entrevistado señaló que “no conseguimos en ningún momento que España entrara en campaña. Nosotros necesitábamos la campaña, ellos no. Digamos que ellos practicaron la táctica de la novocaina y no fuimos capaces de encontrar el antídoto. Y al final fuimos con valium todos a votar”.

- √ Referencias a la cercanía, a la sintonía entre el PSOE y la mayor parte de la sociedad

Izquierda Unida

- √ Dos espacios con estilos muy diferentes.
- √ El primero realizado por un grupo de artistas próximos a la organización. Estilo muy diferente a otros vídeos: narración de una historia por un perro.
- √ Primer vídeo: fábula de animales descontentos de que sus dueños viven en una mala situación pero no hacen mucho por remediarla. Llamada a la participación política, responsabilizando al ciudadano de que las cosas no vayan mejor.
- √ Segundo vídeo más convencional.
- √ Aparecen signos para reforzar la identidad de IU: colores elegidos, bandera republicana entre asistentes a mítines, etc.
- √ Se alude más directamente a la necesidad de que exista una fuerza política como IU con capacidad de influir, pero que aporte unas ideas que otros no representan. En este segundo vídeo sí aparecen imágenes que reflejan el pacto con el PSOE.

Fuente: Jerez, Sampedro y Tucho, 2000: 67-79.

5. La fase de evaluación

En las elecciones generales de 2000, el PP incrementó su apoyo electoral en más de 600.000 votantes en relación con los comicios de 1996 mientras que el PSOE perdió algo más de millón y medio de votos entre las dos elecciones. Ello supuso que los populares pasaron a tener 27 diputados más que en la anterior legislatura, obteniendo la mayoría absoluta de los escaños, y que

el PSOE viera disminuir su representación en 16 escaños. Excepto en Aragón, donde el crecimiento de la Chunta se acompañó de pérdidas en términos absolutos para el PP, y en Castilla León, donde los populares mantuvieron el número de diputados pero vieron disminuir su porcentaje de voto, el PP experimentó un incremento de su votación distribuido de forma bastante homogénea en todo el territorio. Incluso en Cataluña y Andalucía incrementó votos y escaños a la vez que el PSOE experimentó pérdidas de votos en todas las Comunidades Autónomas.

En el seno del PP se había planteado en repetidas ocasiones la hipótesis de que no sería posible para dicha formación acercarse a la mayoría absoluta, o tener unos resultados amplios, mientras no lograra cambiar sustancialmente el escenario de la competencia en Andalucía y Cataluña en especial. Al establecer los objetivos electorales para los comicios de 2000, los análisis electorales y de encuestas ponían de manifiesto las dificultades que tendrían los populares para incrementar su representación de forma significativa en esas dos Comunidades y para lograr aumentar sus puestos en el Congreso en circunscripciones donde ya era un partido hegemónico. Por tanto, los resultados electorales fueron sorprendentes para el PP, que en el momento de elaborar candidaturas había previsto una cifra de diputados inferior a la que finalmente consiguieron. Sus expectativas fueron desbordadas y sus objetivos electorales establecidos en la fase de planificación se vieron claramente superados⁴⁸. Los datos de las encuestas privadas de los días previos a la cita electoral de ambos partidos mostraban la distancia entre las dos formaciones que finalmente se produciría. La tardía movilización del electorado socialista hizo considerar que la diferencia entre socialistas y populares no sería tan elevada, convirtiéndose en un factor de *control* tanto de las empresas que publicaron sus resultados como de los equipos de campaña, de forma que los candidatos a la Presidencia del

⁴⁸ Entrevista a Eugenio Nasarre y Jesús Sepúlveda.

Gobierno cerraron la campaña haciendo llamamientos a la movilización de sus electorados y, en el caso de Aznar, pidiendo el voto a los sectores más *pragmáticos* del electorado socialista.

El siguiente cuadro muestra las evaluaciones de las campañas de los partidos mayoritarios, obtenidas a partir de un estudio cualitativo basado en grupos de discusión con diferentes sectores del electorado.

Cuadro 2

Valoración de la campaña por parte de los electores

Campaña del PP	Campaña del PSOE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activa, tomando la iniciativa ✓ Positiva, constructiva ✓ Basada en la gestión, en los hechos ✓ Centrada en argumentos ✓ Estilo serio, formal ✓ Transmisión de sensaciones de seguridad, firmeza, confianza, tranquilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasiva, a remolque ✓ Negativa, destructiva ✓ Basada en la ideología ✓ Centrada en la crítica y el ataque ✓ Estilo demagógico ✓ Transmisión de desesperación, ansia de poder, nerviosismo

Fuente: Estudio Cualitativo del Centro de Investigaciones Sociológicas, 2000.

Los resultados electorales provocaron la dimisión de Joaquín Almunia y tendrían también consecuencias en el congreso de IU que se celebró unos meses más tarde. Los estudios cualitativos con los que contaba el PSOE reflejaban la evaluación negativa que los ciudadanos tenían de la tensión que se había derivado de la bicefalia, así como de que se designara candidato socialista a un político que había sido derrotado en las primarias del partido. A pesar de ser consciente de este estado de opinión, Almunia asumió la condición de ser cabeza de lista del

PSOE sólo porque nadie del partido quería serlo⁴⁹. La dimisión de Almunia la noche electoral provocó el inicio de una fase de incertidumbre en el partido, pero facilitó la resolución de la crisis de liderazgo que los socialistas enfrentaban desde la renuncia de González a la secretaría general.

Para algunos miembros del equipo de campaña del PSOE, los resultados fueron tan negativos que no pudieron enfrentarse a una evaluación de sus decisiones. Los datos electorales de los comicios del 2000, en cualquier caso, fueron para ellos los que se esperaban en 1996 y que sólo la candidatura de González pudo evitar⁵⁰. Los problemas de liderazgo, el tipo de oposición, los resultados económicos fueron, en esencia, los factores que utilizaron para explicar los resultados, si bien el pacto con IU se configuró como un tema importante en la orientación de voto de un número significativo de votantes. La confianza en la movilización tardía de los votantes socialistas y la distancia con la que fueron percibidas las encuestas, fueron elementos que explicaron una apreciación errónea del equipo de campaña del PSOE. Una lectura diferente del escenario de la competición quizás hubiese originado que, en vez de orientar la campaña bajo el principio de que era posible ganar las elecciones, los socialistas hubiesen establecido como eje la idea de evitar la mayoría del PP, lo que quizás habría dado lugar a unos resultados electorales diferentes⁵¹.

La certeza de que los populares estaban creciendo electoralmente a costa de los segmentos situados en el centro del espectro político que de forma habitual habían votado socialista, fue el factor desencadenante de la oferta del PSOE a IU. Los estudios cuantitativos que tenía a su disposición el PSOE sobre la recepción de un posible acuerdo entre ambas formaciones, mostraban una evaluación muy positiva del electorado hacia el mismo, como se observa en el siguiente cuadro. En los análisis

⁴⁹ Entrevista a Joaquín Almunia.

⁵⁰ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba y José Enrique Serrano.

⁵¹ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba.

probablemente se insistió más en conocer la manera en que se percibiría el pacto que en averiguar si su existencia se constituiría en un motivo importante para que los electores se decantaran por los partidos que lo suscribían, agudizando esto el error de apreciación del escenario de la competición electoral. A todo esto se añadió la recepción inicialmente positiva del pacto IU-PSOE entre este segmento de votante, confirmada tras la realización de un estudio cualitativo para el PSOE⁵². Otros estudios realizados con posterioridad reflejaron que, a ese momento de euforia entre el electorado situado a la izquierda, le continuó otro más marcado por la recepción negativa de la gestión del acuerdo, así como por las dificultades de *asumir* que tantos años de enfrentamiento entre ambas formaciones podían desaparecer rápidamente⁵³. Sin embargo, en el momento en el que se realizaron los estudios que iban señalando una impresión más negativa, había decisiones de campaña que ya habían sido tomadas y menor margen para la rectificación.

Cuadro 4

Valoración del acuerdo entre PSOE e IU por recuerdo de voto

	Total	PP	PSOE	IU
Muy favorable	8,4	1,7	17,7	14,7
Más bien favorable	29	12,9	43,1	40,5
Ni favorable ni desfavorable	16,9	16,3	14,2	11
Más bien desfavorable	18,7	28,6	10,5	17,6
Muy favorable	16,5	30,2	7,1	10,3
NS/NC	10,5	10,2	7,3	5,9

Fuente: Encuesta realizada por el PSOE con 2.460 entrevistas y llevada a cabo del 6 al 9 de marzo de 2000.

⁵² Como gráficamente señaló Almunia en la entrevista: “Al principio nuestro electorado se creyó el acuerdo. Hicimos cualitativos inmediatamente después del anuncio y el electorado, en un momento inmediatamente posterior a la oferta del pacto, tiene un, digamos, como un chute”.

⁵³ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba.

La existencia del pacto, finalmente, fue un factor que no cumplió con las expectativas del equipo de campaña del PSOE. Una parte del electorado socialista que finalmente se *quedó* en la abstención o que cambió su voto hacia el PP consideró que el pacto se había caracterizado por su precipitación y lo percibió como un instrumento puramente electoralista, resultado más de la difícil situación que atravesaban ambas formaciones que de la superación de la incompatibilidad ideológica⁵⁴. No es fácil cuantificar la influencia que el pacto tuvo en los votantes de ambos partidos, al igual que tampoco lo es establecer cuáles fueron las transferencias de voto del PSOE al PP y que porcentaje de electores socialistas se refugió temporalmente en la abstención. En su análisis posterior a las elecciones, los estrategas del PSOE consideraron que el pacto con IU terminó influyendo en su votante tradicional y coadyuvó a que más de un millón de votos socialistas quedara en la abstención y se produjera una significativa transferencia de voto hacia los populares⁵⁵. Entre los aspectos que fueron definiendo una influencia negativa del pacto figuraban la precipitación con la que había sido firmado y presentado, así como el peso de las diferencias históricas entre las dos formaciones. Aunque no puede establecer con los datos disponibles la influencia del pacto en el tradicional votante socialista, a través del estudio poselectoral del CIS sí puede desprenderse que alrededor de un millón de votantes del PSOE en 1996 no se movilizó con la cita electoral, y que en torno a medio millón transfirió su voto al PP. En este mismo sentido, otros análisis establecieron que unos 890.000 votantes socialistas y 410.000 de IU transfirieron su voto al PP en los comicios de 2000⁵⁶.

⁵⁴ Estudio cualitativo del Centro de Investigaciones Sociológicas.

⁵⁵ Entrevista a José Enrique Serrano y Alfredo Pérez Rubalcaba.

⁵⁶ Julián Santamaría, en ABC, 17 de julio de 2000.

6. La trastienda de las campañas

Para el éxito de cualquier campaña electoral es esencial la participación del conjunto de la estructura habitual de los partidos políticos, si bien es necesario que se conforme un grupo de responsables de organizar y ejecutar las estrategias diseñadas. De ellos dependerá igualmente que la maquinaria partidista funcione con eficacia durante todo el período previo a la cita electoral. Este equipo de campaña es el que puede denominarse con la expresión de *trastienda* y es el que, con frecuencia, no se contempla en los análisis académicos sobre las campañas electorales. El objetivo de las siguientes páginas es analizar cuál fue la *trastienda* de las campañas de los dos partidos mayoritarios durante las últimas elecciones generales.

El primer punto a examinar es la infraestructura organizativa necesaria para diseñar y desarrollar las actividades relacionadas con las funciones de campaña y comunicación con el electorado. Esta dimensión se refiere a las estructuras, personal y recursos que un partido dedica a la preparación, organización y ejecución de las campañas. Los partidos tienden a nombrar un equipo de campaña sobre quien recae la responsabilidad de planificar y realizar el seguimiento de la campaña hasta el día de las elecciones. De forma habitual, los partidos de las democracias occidentales organizaban este tipo de equipos cuando había que preparar una campaña electoral. En las últimas décadas, factores como la importancia creciente de una política comunicativa permanente de los partidos políticos, la profesionalización que precisan las campañas electorales y las estrategias permanentes, han favorecido que los equipos de campaña funcionen de manera constante. Los partidos españoles no han permanecido ajenos a esta tendencia, y en los últimos años han comenzado a institucionalizar a su interior grupos de expertos en técnicas de comunicación y temas electorales. Los equipos de campaña se constituyen específicamente para preparar una campaña determinada, si bien es relevante considerar el grado de continuidad de los mismos en relación con los sectores

institucionalizados al interior de cada formación. Igualmente es preciso establecer quién designa a ese equipo de campaña, cómo está compuesto y cuáles son sus responsabilidades.

Una segunda cuestión relevante en este nivel es cuál es el nivel de profesionalización en las campañas de los partidos, tanto en lo que se refiere a la propia composición de los equipos como, fundamentalmente, en qué nivel y en qué aspectos los partidos recurren a agentes externos a las propias formaciones, cuestión sobre la que también influye los recursos económicos a disposición de cada partido. Un último tema que es preciso considerar es el análisis de los instrumentos a los que se recurre para permitir el funcionamiento del partido durante la realización de la campaña electoral.

6.1. La organización de los partidos durante la campaña electoral

El PSOE se enfrentaba a la primera campaña para elecciones generales desde que había salido del Gobierno, tras casi 14 años de permanencia en éste. Además de una serie de repercusiones en lo que se refiere a la estrategia, contenidos, recursos y acceso a los medios de comunicación, entre otras cuestiones, la coordinación de la campaña se simplifica cuando un partido no está ejerciendo funciones gubernamentales. El PSOE adoptó una estructura organizativa similar a la que había tenido en las anteriores elecciones generales y enfrentó menos problemas de coordinación que el PP.

Los socialistas designaron un Comité Electoral Federal a propuesta del Secretario General del partido, y candidato a la Presidencia del Gobierno, que fue refrendado por los correspondientes órganos partidistas. Este Comité Electoral estaba compuesto por 18 personas, encabezadas por Cipriá Ciscar como coordinador general, dividido en 14 áreas diferenciadas y con una distribución de funciones y responsabilidades. En términos organizativos, en el nivel inmediatamente inferior a la coordinación general se situaban los

responsables de elaboración del programa electoral, Juan Manuel Eguiagaray; relaciones parlamentarias, Luis Martínez Noval, asimismo portavoz en ese momento del Grupo Parlamentario Socialista; de los cargos públicos, Ramón Jáuregui y Alfonso Perales, y relaciones con los medios de comunicación, Alfredo Pérez Rubalcaba⁵⁷. A pesar del cambio en las condiciones en las que el PSOE encaraba la campaña, desde la oposición y con un nuevo líder, el equipo de campaña presentaba notas importantes de continuidad, tanto en una perspectiva diacrónica como entre las personas que ocupaban puestos de responsabilidad en la Ejecutiva del partido y el Comité Electoral.

En este segundo aspecto, se mantenía lo que ha sido una constante en la estructura organizativa del PSOE en momentos electorales: una persona situada en la cúpula del partido tomaba las riendas de la estructura organizativa del mismo durante el período electoral. Hasta mediados de los años noventa, Alfonso Guerra -vicepresidente del Gobierno entre 1982 y 1991 y vicesecretario general del partido hasta 1997- era generalmente quien estaba al frente de la estructura organizativa del PSOE en las campañas de las elecciones generales. Su presencia servía de nexo de continuidad entre la estructura directiva del partido en períodos electorales y no electorales; coordinaba los grupos que trabajaban en la preparación de la campaña desde el partido y fuera del mismo, y hacía que no tuviera excesivamente importancia el hecho de que buena parte del Comité Electoral Federal no desempeñara cargos relevantes en el órgano dirigente del PSOE (Méndez Lago, 2000: 301-306). Cuando Alfonso

⁵⁷ Este último puesto fue desempeñado en las elecciones generales de 1996 por José Luis Rodríguez Zapatero. Las otras áreas y responsables del Comité Electoral fueron: Administración general, Carlos Fernández; Secretario de Coordinación, Victor Sauquillo; Agenda del candidato, Juan Miguel Márquez; Movilización y actos públicos, Juan Ayllón; Estrategia, Ignacio Varela; publicaciones, Ludolfo Paramio; Apoyo a candidatos, Rosa Conde; Discurso, José Enrique Serrano; Acción Electoral, Luis Pérez; Acción Sectorial, Mujer y Juventud, Consuelo Rumi, Micaela Navarro y Alberto Pérez.

Guerra abandonó esta tarea ésta pasó a ser desempeñada por Cipriá Ciscar, quien fue el coordinador de la campaña electoral en las elecciones de 1996 y 2000 al mismo tiempo que Secretario de Organización entre 1994 y 2000. A partir de la salida de las responsabilidades electorales de Alfonso Guerra aumentó sensiblemente la coincidencia en las personas que estaban al frente de tareas concretas en períodos electorales y no electorales. No obstante, este hecho también puede deberse a que el PSOE pasó a la oposición, con la consiguiente disminución en los recursos a su disposición.

La segunda nota de continuidad en la estructura electoral del PSOE se pone de relevancia al observar que algunos de sus componentes llevan formando parte de este tipo de comités desde las elecciones generales de los años setenta. Así, por ejemplo, acontece con Ignacio Varela, responsable de estudios y estrategias de comunicación, o de Luis Pérez, encargado de la movilización del partido. Aún cuando esta cuestión se analizará en el siguiente epígrafe, este hecho ejemplifica la tendencia a la profesionalización en el seno de la organización socialista.

Como se ha señalado con anterioridad, la existencia del pacto con IU no supuso la creación de ningún equipo formalizado para coordinar la campaña de los dos partidos, excepto el grupo que se reunió para negociar los contenidos del acuerdo. No existió una coordinación especial entre los contenidos y actividades de campaña de las dos formaciones, lo que contribuyó a dificultar la gestión del pacto entre las dos formaciones y a incrementar las dudas entre el electorado.

En el caso de Izquierda Unida, el equipo de campaña tiene una doble vertiente. Por una parte existe el equipo de campaña propiamente dicho, que tenía a Ginés Fernández como responsable de la campaña a la cabeza. Existía un equipo menos formalizado que actuaba como dirección política de la campaña, en el que figuraban el propio Ginés Fernández, Víctor Ríos (coordinador de la presidencia) y Juan Villar y otro equipo más técnico, dividido en distintas áreas de responsabilidad. Hubo una división de tareas en la dirección política de la campaña entre

Victor Ríos, a cargo del discurso y línea estratégica de la campaña, mientras que el coordinador de campaña -Ginés Fernández- se encargaba de cuestiones relativas a la estructura de la formación política, transmisión de las líneas de campaña, movilización, etc.

El hecho de que el PP se enfrentase por vez primera a la realización de una campaña electoral desde las responsabilidades de gobierno tuvo influencias en el estilo de campaña que implementó y en la composición y funcionamiento del equipo de campaña. No obstante, aparentemente el PP siguió el mismo patrón organizativo que en anteriores contiendas. El Comité Ejecutivo Nacional, a propuesta del Presidente del partido, José María Aznar, designó un comité electoral y nombró director de la campaña a Mariano Rajoy, uno de los tres vicesecretarios del partido y Ministro a la sazón, viniendo así a hacerse cargo de las tareas que hasta ese momento había realizado Javier Arenas, que había sido coordinador de la campaña electoral del PP en las últimas elecciones europeas, autonómicas y locales. El equipo de campaña estaba también conformado por un director adjunto, Pío García Escudero; una coordinadora del programa electoral, Mercedes de la Merced; una coordinadora de actos sectoriales, Ana Mato; un coordinador de comunicación, Rafael Hernando, y diez responsables de diferentes actividades, desde formación de candidatos a movilización del partido⁵⁸, que suponía una diferenciación de funciones y de responsabilidades.

⁵⁸ El organigrama completo del equipo de campaña fue: responsable de formación de candidatos, José A. Bermúdez; responsable de emigración, M^a Angeles Muñoz; responsable de actos públicos, Jesús Sepúlveda; responsable de campaña de dirigentes nacionales, Juan José Matarí; responsable de mailing, Jesús Sepúlveda y Santiago Montarelo; responsable de movilización, interventores y apoderados, José A. Bermúdez; responsable de candidaturas, Juan Carlos Vera; responsables asesoría jurídica, Pilar Busó y Angel Fernández; responsable publicidad y medios, Jesús Sepúlveda; responsable campaña de nuevas generaciones, Sandra Moneo; responsable de medios de comunicación, Isidro Cuberos.

El PP configura su equipo de forma *ad hoc* para cada campaña electoral y sus integrantes pueden ser diferentes en cada ocasión, si bien como ocurre en el caso de los socialistas, se recurre a la *expertise* mediante el mantenimiento de algunos responsables de área de una elección a otra. Lo destacable en el caso del PP es la elevada coincidencia entre el equipo campaña y la directiva del partido. A diferencia de lo que aconteció con el PSOE, de los quince integrantes del equipo de la campaña de los populares, diez eran al mismo tiempo miembros de la directiva del PP, esto es, el 66,6%⁵⁹. Las tareas que tenían encomendadas dentro del equipo de campaña fueron muy similares a las que tenían asignadas en cuanto miembros del organigrama del partido. Esto pone de manifiesto la tendencia a recurrir a la experiencia de los miembros del partido para organizar las campañas electorales, así como la creciente profesionalización de dicha formación política en lo que se refiere a la comunicación política y electoral.

6.2. Los equipos "informales" de campaña

Hasta aquí la descripción de los equipos que formalmente fueron responsables de las campañas de los dos partidos mayoritarios. La cuestión que se plantea es si dichos equipos fueron los responsables de la organización de la campaña en lo que se refiere a la toma de decisiones. Se ha estado señalando en las páginas previas que para hacer frente a una campaña electoral se requiere de un grupo de personas que la diseñan y se responsabilizan de su ejecución, al mismo tiempo que es necesario que el complejo engranaje del partido funcione hasta el mismo día de las elecciones. Tan necesario para el éxito

⁵⁹ El director de la campaña era a su vez uno de los vicesecretarios del partido; el director adjunto de la campaña, Pío García Escudero, era coordinador del área de organización del PP; los tres coordinadores de campaña, Ana Mato, Mercedes de la Merced y Rafael Hernando, eran también coordinadores del PP. Los otros cinco eran responsables de áreas en el equipo de campaña y, simultáneamente, de diferentes secretarías dentro del partido.

de la campaña de un partido es, por ejemplo, determinar cuáles serán los actos de su candidato a la Presidencia del Gobierno como asegurar la infraestructura de un mitin. En este sentido, la principal responsabilidad de los equipos formalizados de la campaña es precisamente asegurar que el partido funcionará perfectamente durante la campaña electoral y estará movilizado en toda ocasión. Sin embargo, no siempre la totalidad de los miembros de los equipos de campaña intervienen en las decisiones que es preciso realizar durante la precampaña y campaña electoral y lo habitual es que se generen otros grupos más informales que serán los que de *facto* decidan sobre las estrategias que se seguirán. Frecuentemente en estos círculos informales participan miembros del equipo de campaña, pero también es habitual que haya otras personas que no están reflejadas en dicho equipo.

En el caso del PSOE este círculo más restringido e informal estuvo vertebrado alrededor de un comité de estrategia integrado por Joaquín Almunia, Cipriá Ciscar, José Enrique Serrano, Ignacio Varela, Alfredo Pérez Rubalcaba, Ramón Jauregui, Juan Manuel Eguiagaray, Manuel Chaves y Rosa Conde, con participaciones más puntuales de José María Maravall, Joaquín Leguina y Ludolfo Paramio, entre otros. Iniciada la campaña electoral, las reuniones se hicieron diarias y más restringidas, de forma que los ejes permanentes de las mismas fueron los cinco primeros nombres referidos⁶⁰.

Como se ha mencionado reiteradamente, era la primera vez que el PP se enfrentaba a la realización de una campaña electoral desde la posición de partido de gobierno, hecho que tuvo consecuencias en la configuración de los equipos informales. Ya en las elecciones generales de 1996, el diseño e implementación de su estrategia había recaído no sólo en el

⁶⁰ Entrevistas Joaquín Almunia, José Enrique Serrano y Alfredo Pérez Rubalcaba. A los referidos se unió Enrique Guerrero y Xavier Roch, con el objetivo tanto de acompañar al candidato durante la campaña como contribuir a la elaboración y comunicación de los mensajes.

equipo oficial a cargo de la organización de la campaña, sino también en la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES). Durante la campaña popular del año 2000 funcionaron de hecho dos grupos no formalizados. El primero de ellos, dirigido por Mariano Rajoy, se reunía habitualmente una vez a la semana con el fin de debatir las grandes líneas de estrategia, tomar decisiones relativas a los mensajes de la campaña, los contenidos de la publicidad y realizar reuniones con los creativos publicitarios. Pero el equipo no formalizado más importante fue el que se constituyó a partir del Gabinete del Presidente del Gobierno. Estaba formado por el director, el subdirector y por cuatro directores de los cinco departamentos en los que se divide dicho gabinete, muchos de los cuales habían desempeñado funciones relevantes en las anteriores campañas del PP desde la FAES⁶¹.

Si bien la precampaña y campaña electoral aparecieron como concebidas por el PP, en realidad su diseño tuvo lugar en Moncloa⁶². Comenzada la campaña, este equipo se reunía diariamente, realizando análisis acerca del transcurso de la misma y de discusión de la estrategia electoral, a lo que se añadían tareas propias de la campaña que se centraban, fundamentalmente, en la elaboración de los discursos de Aznar. Este importante papel de un órgano fuera de la estructura del partido se explica, en primer lugar, por la fuerte personalización de la campaña que se realizó en la figura de Aznar. En segundo lugar, a que en este equipo figuraban personas en las que ya había depositado su confianza el candidato del PP durante las elecciones de 1996, de forma que la permanencia de las mismas

⁶¹ Carlos Aragonés, director del Gabinete y vocal del Comité Ejecutivo del PP; Gabriel Elorriaga, subdirector del Gabinete; Alfredo Timermans, director del departamento de Asuntos Institucionales; Baudilio Tomé, director del departamento de Asuntos Económicos y Sociales; Ramón Gil Casares, director del departamento de Internacional y Defensa; Eugenio Nasarre, director del departamento de Análisis y Estudios.

⁶² Entrevista con Eugenio Nasarre y Alfredo Timermans.

al frente de aspectos importantes de la campaña dotaba a ésta de continuidad.

El funcionamiento de varios equipos de campaña precisa del desarrollo de fuertes mecanismos de coordinación. En el caso del PSOE, la existencia de un solo equipo formal y otro informal aseguraba que no se generasen graves problemas en los instrumentos de comunicación entre ellos. La campaña del PP se enfrentaba, por primera vez, a la necesidad de vertebrar el trabajo de varios equipos. El recurso durante la fase de campaña a mecanismos no institucionalizados favoreció la coordinación entre los equipos existentes. De hecho, diversos protagonistas de la campaña del PP coinciden en afirmar que esta doble estructura funcionó gracias a la flexibilidad del director de la campaña, Mariano Rajoy, y a la fluida comunicación que existía entre los distintos niveles⁶³.

La multiplicidad de equipos aparece como un posible factor de diferenciación entre las campañas de un partido que está en el Gobierno y otro que se encuentra en la oposición. En el primer caso, a los equipos del propio partido se le unen los distintos gabinetes y asesores del nivel gubernamental, así como el acceso a una información más completa, lo que implica un acceso diferenciado a la información y a los recursos humanos.

6.3. Funcionamiento de los equipos de campaña

Los que se han venido denominando equipos formalizados de campaña funcionan siguiendo una división horizontal y vertical del trabajo. Evitar duplicidades, no dejar ninguna tarea sin cobertura y facilitar la exigencia de responsabilidades han sido los argumentos tradicionalmente argüidos para explicar esta división del trabajo. Mediante la distribución horizontal se realiza un reparto de tareas entre los integrantes del equipo de campaña de acuerdo a diferentes subáreas, cada una de las cuales se encuentra bajo la

⁶³ Eugenio Nasarre, Alfredo Timermans y Gabriel Elorriaga.

responsabilidad de una determinada persona, bien designada por el coordinador general de la campaña, bien por el candidato a la Presidencia del Gobierno. Aún cuando en cada partido político la definición puede ser distinta, entre las áreas suelen encontrarse la de planificación y programas, la destinada a asegurar la comunicación con equipos de campaña de los niveles inferiores, la propaganda, finanzas, prensa y medios, la de asesoría legal y una destinada al estudio y análisis de los datos de las encuestas y otros materiales útiles para desarrollar estrategias del partido. Dentro de las mismas también se encuentran las que tienen como misión principal asegurar la movilización de las unidades territoriales de los partidos. Ésta es una tarea especialmente importante que implica, por una parte, movilizar a afiliados y simpatizantes que han de participar en los distintos actos públicos así como hacer proselitismo y, por otra, reclutar a aquéllos que realizarán las funciones de interventores y apoderados en todas las mesas el día de la elección. Generalmente, tanto en el PSOE como en el PP, el equipo al frente de la campaña electoral sólo se encarga de programar, diseñar y organizar los actos públicos del candidato a la Presidencia del Gobierno y de algún líder nacional especialmente significativo, mientras que el resto de actos son organizados por las estructuras regionales y provinciales de los partidos.

El equipo nacional de campaña tiene su réplica en cada una de las circunscripciones electorales, si bien éstos no reproducen totalmente la misma división de tareas. En los equipos territoriales son más relevantes los departamentos operativos y de logística, necesarios para la organización de mítines y actos públicos, que los dedicados al diseño de estrategias y mensajes electorales. También son menos importantes los departamentos dedicados al análisis de la respuesta al mensaje del resto de los partidos. Este hecho refleja la centralización del diseño de las campañas de los partidos de ámbito estatal, en los que es el equipo central de campaña el que elabora la línea de campaña, con muy poco margen para que los

equipos de las circunscripciones diseñen líneas y mensajes propios.

La correcta implementación del diseño de campañas, que como veremos a continuación se realiza de manera centralizada, depende de la existencia de una comunicación fluida entre el equipo central y los territoriales. De forma habitual, la comunicación se realiza mediante directrices transmitidas por el director de la campaña general a los provinciales. También es frecuente que los distintos miembros del equipo nacional se comuniquen directamente con las personas encargadas de un área de actividades en cada nivel territorial. El funcionamiento de los engranajes organizativos de los principales partidos de ámbito estatal presupone la existencia de una división vertical del trabajo basada en un constante flujo de información, contenidos y análisis entre los diferentes niveles territoriales que trasciende la propia actividad de la maquinaria del partido. Por lo que se desprende tanto de los documentos como de las entrevistas realizadas a miembros de los comités de campaña del PP y del PSOE, la centralización en el diseño de los mensajes clave y homogeneidad territorial de los contenidos de la campaña son aspectos fundamentales. A pesar de que el Estado español se haya descentralizado cada vez más, y a pesar de que las provincias presenten rasgos distintivos importantes, los estrategias de los partidos siguen pensando que éstos deben hablar con una sola voz y, como mucho, presentar matices territoriales.

6.4. Centralización del diseño y de la ejecución de la campaña

Cuando se habla del nivel de centralización que caracteriza a una campaña electoral es inevitable considerar si estamos centrándonos en la fase de diseño o de ejecución, si nos estamos refiriendo a las decisiones estratégicas o a la instrumentación de las mismas, si hablamos de la campaña del candidato a la Presidencia del Gobierno o de las campañas del resto de integrantes de las listas electorales, entre otras cuestiones.

La fase de diseño de la campaña de los dos partidos mayoritarios se caracterizó por su elevada centralización. En ese período, entre otros temas, se decide la elaboración de las listas electorales, la elección de los *targets* a nivel provincial, se analiza el contexto de la competición y se realiza el programa electoral. En lo que se refiere a la elaboración de las listas electorales, las diferencias entre PP y PSOE fueron manifiestas en gran medida como resultado del diferente tipo de liderazgo imperante en ambas formaciones y por la estructura organizativa de los dos partidos. Mientras que entre los populares la configuración de las listas se caracterizó por la elevada centralización, en el PSOE fue mucho más patente la influencia de las distintas unidades territoriales del partido. En el resto de ámbitos, sin embargo, la centralización en la toma de decisiones caracterizó la actuación de los dos partidos políticos, aún cuando ambos se nutrieron de información procedente de las estructuras territoriales y en el caso de los socialistas la presencia éstas – sobre todo del PSE y el PSC- fue más significativa en la elaboración del programa electoral.

Un elemento que adquiere especial relevancia durante toda la precampaña y la campaña es el mensaje que se desea transmitir. Los partidos persiguen transmitir un mismo discurso genérico para todo el país en el que pueden tener más o menos cabida, dependiendo de la formación de que se trate, otros discursos complementarios, aún cuando se pretende que éstos no sean contradictorios con los ejes discursivos básicos. Hasta el momento los españoles han penalizado electoralmente a los partidos internamente divididos, lo que ha hecho que los equipos de campaña busquen transmitir un mensaje coherente en toda la organización, así como la imagen de un partido cohesionado, que respalda esencialmente el mismo programa en todo el territorio. El PP se presentó durante la campaña como el único partido con un concepto nacional y con capacidad para defender el mismo proyecto en las distintas zonas del territorio⁶⁴. Los conflictos de

⁶⁴ Entrevista a Mariano Rajoy.

liderazgo y la existencia de diferentes discursos en el seno del PSOE –no necesariamente excluyentes- fueron utilizados por el PP para cuestionar la capacidad de los socialistas de enfrentarse a las tareas de gobierno. Esta percepción de una menor homogeneidad del mensaje de los socialistas pudo deberse a que efectivamente éste fuera más heterogéneo y diverso, pero también pudo ser el resultado del éxito de la campaña del PP, en la medida en que a este último le interesaba que calase en la opinión pública una imagen del PSOE como partido fragmentado, no sólo en torno a cuestiones de liderazgo, sino también desde la perspectiva territorial⁶⁵. Dado que uno de los temas de competición sigue siendo la estructura y forma de funcionamiento del Estado Autonómico, así como la cuestión vasca, la cohesión partidista y la existencia de un único proyecto para toda España se convierten en cuestiones fundamentales de las campañas.

Hay diferentes instrumentos a los que recurren los partidos para asegurar la comunicación entre los distintos candidatos y estructuras partidarias durante el período de campaña electoral. A través de su uso se persigue que no existan, o que sean mínimas, discrepancias entre el discurso *nacional* y los discursos *territoriales*. Son mecanismos, en definitiva, que están pensados para facilitar la comunicación de la estrategia de la campaña y la homogeneidad de sus contenidos. Uno de ellos es el que los partidos elaboran a partir del programa electoral y que se distribuye antes de que inicie la campaña. En el caso del PP, se denomina Manual del candidato o Manual de campaña. El que se elaboró en las últimas elecciones generales incluía instrucciones de carácter general así como las posiciones del partido organizadas en diez grandes rubros⁶⁶. El PSOE elabora en

⁶⁵ En este sentido Joaquín Almunia, Cirpía Ciscar, Alfredo Pérez Rubalcaba y José Enrique Serrano coinciden en señalar que no hubo durante la campaña del PSOE mensajes dispares y que la imagen que se instaló entre la ciudadanía fue resultado del éxito del PP en transmitir la imagen de desunión y confusión de mensajes en el seno de los socialistas.

⁶⁶ Estos diez rubros eran: un estado para el futuro; política económica; reducción de impuestos; España en actividad; protección social;

cada campaña un folleto con las normas de funcionamiento de los Comités Electorales Provinciales. Además, el Comité Electoral Federal publica un segundo folleto, la Guía de Campaña, distribuido a todos los Comités Electorales en los distintos niveles territoriales, que actúa como instrumento para garantizar una cierta homogeneidad durante la campaña de toda la organización del partido. Debido a que estos documentos que elaboran ambos partidos son habitualmente filtrados a la prensa, las líneas estratégicas más importantes casi nunca se mencionan en ella.

Un segundo mecanismo al que recurren las formaciones para asegurar la homogeneidad del discurso es asegurar la comunicación diaria entre los diferentes niveles y candidatos, y marcar la agenda. Esto suele realizarse mediante comunicación escrita a través de documentos de poca extensión –un folio y medio- donde se destaca cuál es el mensaje principal que el partido quiere ofrecer ese día, contenidos reactivos contra los mensajes de la oposición y un llamamiento al voto. En el caso de los populares, los denominados "argumentarios" se hicieron diariamente a lo largo de toda la campaña y en su elaboración participaron tanto el equipo de campaña como el articulado en torno al Gabinete del Presidente del Gobierno⁶⁷. El PSOE había contado con un instrumento de comunicación similar en las campañas de 1993 y 1996, el denominado "Boletín de campaña", que se enviaba diariamente desde el Comité Electoral Federal a los Comités Provinciales (Méndez Lago 2000: 305). Sin embargo, en las elecciones de 2000 no se realizó de forma diaria y sólo se utilizó en momentos concretos⁶⁸, quizás debido a la menor disponibilidad de recursos del PSOE en estos últimos comicios.

oportunidades para todos; nuevas responsabilidades; España en progreso; hacia el futuro; la nueva política.

⁶⁷ Entrevista a Mariano Rajoy y a Eugenio Nasarre. Estos argumentarios estaban a primera hora de la mañana en todas las sedes provinciales del PP que se lo hacían llegar a todos los candidatos de la provincia.

⁶⁸ Entrevista con Cipriá Ciscar.

Los intentos de transmitir una imagen uniforme se trasladan, igualmente, al diseño de la publicidad electoral. En este ámbito también fue constatable la centralización de las decisiones en los dos partidos mayoritarios y el deseo de difundir una imagen homogénea en todo el país. En el caso de los populares, el diseño del tipo de publicidad se realizó en Madrid y se buscó que fuese similar en todo el país. Se intentó una cierta especificidad en función del territorio en la medida que en cada circunscripción, además de Aznar, aparecía el cabeza de lista. Se posibilitó, igualmente, que los comités provinciales incluyesen en los mensajes cuestiones de carácter más local, siempre que fuesen compatibles con el mensaje nacional *-Hechos y Vamos a Más-* y con la propuesta diaria que se quería transmitir. El PSOE instrumentó una pauta, similar a la de los populares, que era coherente con su trayectoria previa en este campo. La decisión sobre el estilo y el formato de la publicidad durante la campaña se centralizó, si bien se adaptó en cada una de las circunscripciones con el objeto de que apareciesen los candidatos locales además de Joaquín Almunia. La especificidad del PSOE en este ámbito se concretó en el hecho de que la publicidad podía reflejar el carácter federal del partido, de manera que junto a las siglas de *PSOE-Progresistas* o *Progresistas* aparecían las de la federación regional correspondiente, esquema también seguido por IU.

6.5. Grado de profesionalización

La literatura especializada destaca que, en el conjunto de actividades inherentes a la organización de una campaña electoral, los partidos recurren cada vez más a profesionales reclutados fuera de la formación que al trabajo voluntario de sus afiliados (Katz y Mair, 1995; Farrell, 1996; Farrell y Webb, 2000; Norris, 2001). De acuerdo con estos autores, la creciente profesionalización es consecuencia de la mayor complejidad de las campañas modernas y de la necesidad de recurrir a expertos en publicidad, en estrategias de comunicación y en marketing.

Desde esta perspectiva, la profesionalización tiende a ser identificada con la creciente dependencia de expertos externos a las organizaciones partidistas⁶⁹. Ello implica que, cuanto mayor nivel de profesionalización, menos se necesitará el trabajo voluntario de los afiliados a los partidos, pero éste no es siempre el caso. Se puede ser un profesional de la publicidad, estar afiliado a un partido y ayudar a organizar sus campañas. Parece más fácil separar las dos dimensiones: el hecho de que exista intercambio monetario y el que se ejerza actividad profesional en el campo en el que se ofrecen servicios a un partido. Por este motivo la dicotomía de análisis aquí propuesta opone profesionalización y *amateurismo*, en lugar de centrarse en si la relación entre un partido y los profesionales es contractual o no⁷⁰. Un indicador del grado de profesionalización es la medida en que se recurre a asesores y expertos en comunicación, sean o no externos al partido. Un segundo aspecto importante se refiere al grado de control que ejercen los dirigentes de los partidos sobre las decisiones de estos expertos respecto al diseño y ejecución de las campañas.

Los dos partidos mayoritarios han experimentado un fuerte proceso de profesionalización de las campañas electorales que realizan, si bien el PSOE ha experimentado una merma en la misma, quizás resultado de los años en los que ejerció funciones

⁶⁹ Es importante diferenciar el empleo del término "profesionalización" en el contexto de la organización de campañas del empleo clásico de la profesionalización en la política, que se refiere al hecho de que los políticos cada vez es más frecuente que se dediquen de forma exclusiva a esta actividad durante toda su vida. Katz y Mair (1990: 20) soslayan la diferencia entre profesionalización en la política y en la organización de campañas utilizando el término "*vocacionalización*" para referirse al número de personas que viven de la política, y profesionalización, al empleo de personas preparadas específicamente para la tarea que les es asignada, en este caso, en el diseño de campañas electorales. Véase Von Beyme (1996) para un debate sobre el significado cambiante de profesionalización.

⁷⁰ Véase Méndez Lago (2000: 292) donde se desarrolla de manera más detallada este argumento.

de gobierno⁷¹. Ambas formaciones han ido consolidando en su organización grupos de análisis que se han constituido en estructuras permanentes. Estos equipos se dedican al análisis de estudios electorales y de opinión pública de forma más o menos periódica, si bien su actividad se incrementa en momentos electorales. Como se señaló anteriormente, esta información adquiere una especial relevancia en momentos en que los partidos establecen tanto sus objetivos electorales como su estrategia y discurso. Ninguno de los dos partidos mayoritarios ha desarrollado un equipo de trabajo que les permita hacer frente a la realización de estudios cuantitativos y cualitativos, de forma que éstos son subcontratados con empresas privadas aún cuando el análisis final es llevado a cabo dentro del partido. En este ámbito, sin embargo, el PP y el PSOE han actuado de forma diferenciada durante la campaña electoral de 2000. El PP, a diferencia de los socialistas, no cuenta orgánicamente con un equipo especializado en el análisis de estudios de opinión pública. Este tipo de trabajos, abundantes durante la fase de precampaña y campaña electoral, fueron contratados con un experto en estas cuestiones foráneo a la estructura del partido pero con fuertes vínculos con el mismo⁷².

Socialistas y populares recurrieron, igualmente, a la contratación de empresas para el diseño de toda la campaña en los medios de comunicación –videos, carteles, trípticos, cuñas en radio y periódicos-; para la gestión de la compra de los espacios en los medios de comunicación; para el montaje de los actos públicos; productoras de televisión que realizasen los distintos *spots* y empresas de cartelería⁷³. Desde esta perspectiva, tanto el

⁷¹ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba y José Enrique Serrano.

⁷² Fue el caso de Pedro Arriola. Igualmente durante la campaña contrataron los estudios cuantitativos y cualitativos con una empresa de forma permanente, Demoscopia, y con otra de forma más puntual, Metraséis. Entrevista a Jesús Sepúlveda.

⁷³ El PP contrató a la misma empresa de publicidad – SWAT- que había realizado esa tarea en las elecciones de 1999, diferente a la que había desempeñado esa función en las elecciones de 1996. La empresa que

PP como el PSOE realizaron unas campañas basadas en la explotación y en la *expertise* de sus recursos humanos, combinada con el recurso a empresas especializadas extrañas al propio partido. Se trataron, por tanto, de campañas altamente profesionalizadas. Igualmente ambas campañas se caracterizaron por una subordinación de los profesionales externos a los criterios de los dirigentes de los partidos, en el que lógicamente no estuvo ausente la asesoría de los primeros⁷⁴.

En este punto resulta interesante analizar el caso de IU porque pone de relieve que el grado de profesionalización está muy relacionado con el volumen de recursos económicos de que disponga una organización. Izquierda Unida recurrió de forma más limitada que los otros dos partidos a profesionales, y cuando lo hizo éstos trabajaron de manera desinteresada. Por ejemplo, el primer vídeo de publicidad institucional que de IU fue realizado por artistas próximos a esta formación política. IU tampoco encargó en estos comicios encuestas de intención de voto a ninguna empresa especializada, debido al elevado coste que esto suponía, y recurrió a los datos del Centro de Investigaciones Sociológicas para diseñar su campaña⁷⁵.

También es posible que la medida en que se recurre a profesionales externos a una organización esté relacionado con tradiciones de las organizaciones e incluso con su ideología, de manera que habría formaciones más reacias a utilizar de forma extensiva técnicas avanzadas de marketing. No está claro que este tipo de explicación sea muy útil para dar cuenta del diferente grado de profesionalización de las campañas de los partidos españoles, que parece responder más bien al volumen de recursos financieros. Por otra parte, es preciso recalcar que la creciente profesionalización de las campañas no quiere decir que se

gestionó la compra de medios fue STARCOM Media Estrategia; la responsable del montaje de los actos fue Special Events; la productora de televisión fue Daffodils; la empresa de producción de cartelería fue Punto Centro y la especializada en mailing y buzoneo fue Meidys/BD Mail.

⁷⁴ Entrevistas a José Enrique Serrano y Mariano Rajoy.

⁷⁵ Entrevista con Ginés Fernández, Secretario de Organización de IU.

renuncie completamente al trabajo voluntario de afiliados y simpatizantes. En la fase de ejecución de la campaña hay una gran cantidad de tareas que son realizadas por aquéllos, y que incluyen tanto funciones de proselitismo, de asistencia a mítines y actos públicos como de cobertura de los puestos de interventores y apoderados el día electoral. En este sentido puede concluirse que los profesionales del marketing político y de las estrategias de comunicación tienen cada vez más una mayor presencia en las decisiones sobre los contenidos y estilos de la campaña, si bien de forma menos relevante que en otras democracias como la estadounidense.

7. Los instrumentos: herramientas y recursos de campaña

Los tres principales partidos de ámbito estatal gastaron alrededor de 5.000 millones de pesetas en la campaña electoral, de los cuales PP y PSOE destinaron entorno a 1.900 cada uno de ellos⁷⁶ mientras que IU destinó unos 990 millones, incrementando este último su presupuesto después de que alcanzara el pacto con los socialistas. Después de los resultados de la coalición en las elecciones de 1999, IU se enfrentaba a la campaña de los comicios generales con un presupuesto bajo, que se dobló como resultado del acuerdo con los socialistas y de las ofertas que recibió de varios bancos. La legislación española establece que el límite máximo de gastos de campaña en el que

⁷⁶ De acuerdo con los datos proporcionados por el PP, la distribución del presupuesto de este partido para enfrentar la campaña electoral fue, en millones de pesetas: publicidad exterior, 500; publicidad en prensa, radio y revistas, 355; publicidad en cines, 33; micromarketing, 49; actos públicos, 80; ayudas a provincias, desplazamientos, personal, producción y alquiler de aviones, 883; mailing, 900 millones. El presupuesto del PSOE fue previsto de la siguiente forma: comité electoral, 81; publicidad exterior, 280; medios de comunicación, 125; creatividad, 63.800.000; producción, 100; material publicitario, 25; actos y mítines, 288; encuestas y sondeos, 40; subvención federaciones, 430; finalización campaña, 35.

puede incurrir un partido es de 1.950 millones de pesetas, computándose de forma diferenciada el presupuesto destinado al mailing que no puede superar los 1.100 millones.

Si nos adentramos en el análisis de los canales que los partidos utilizan para transmitir sus mensajes al electorado se observa que hay un claro predominio de la televisión. La presencia del medio televisivo como canal mediador es, probablemente, más marcado en el caso de España que en otros países de nuestro entorno, quizás debido a que la competición electoral comenzó cuando la televisión ya era el medio protagonista, de manera que desde las elecciones fundacionales de 1977 asistimos a "campañas televisadas". Desde esta perspectiva, las campañas que el PP y el PSOE realizaron en el 2000 revelan todos los elementos de las campañas contemporáneas en lo que se refiere a los medios a los que recurren para transmitir sus mensajes y que se concretan en la profesionalización, el uso de técnicas científicas y en la primacía de los medios sobre los partidos como canales de comunicación electoral.

La televisión es el canal por el que se difunden los vídeos de publicidad electoral de los partidos y, lo que es más importante, es el medio que se hace eco de la campaña que tiene una mayor audiencia. Esta segunda vertiente de la televisión en tanto que generadora, transmisora de imágenes y de discursos durante la campaña es crucial. De ello deriva la obsesión con la imagen televisiva de partidos y candidatos. La legislación no permite que los partidos compren espacios publicitarios en televisión, quedando limitada esta opción a los medios de comunicación escrita y a la radio. Debido a que en España los índices de lectura de prensa son bajos y a que el seguimiento de los programas de radio, aún cuando elevados, presenta unos niveles sustancialmente menores que los de televisión, el interés de los partidos se centra en este último medio. De hecho, mientras 41,6 por ciento de los entrevistados después de las elecciones no había visto ningún programa de propaganda electoral de ningún partido, el 44,9 por ciento había seguido,

todos o casi todos los días, la información política y electoral a través de la televisión, el 17,1 por ciento la había seguido por los periódicos y el 17,9 por ciento por la radio⁷⁷.

La relevancia que ha llegado a adquirir la televisión como agente mediador entre los políticos y los electores condiciona el tipo de actos y la escenografía que desarrollan los partidos. Así por ejemplo, un factor que influyó en el PP realizara los actos sectoriales por la mañana y los mítines por la noche era conseguir *ocupar* espacio en las noticias del mediodía y de la noche. La televisión también influyó en la escenografía que acompañó la propia realización de los mítines. Por otra parte, la televisión influye en la propia elaboración de los mensajes dirigidos al electorado, que tienen que ser *empaquetados* en cápsulas de diez segundos, lo que provoca una simplificación del pensamiento político⁷⁸. Ello es evidente, por ejemplo, en selección de la parte de su discurso que los políticos han de decir en los momentos de conexión en directo.

El papel crucial que desempeña la televisión ha hecho que, además de un medio de transmisión de mensajes, se haya convertido en un contenido de campaña habitual en las elecciones en España, generalmente a raíz de las denuncias de parcialidad por parte de los partidos de oposición (Jerez, Sampedro y Tucho, 2000). En el caso de las elecciones generales de 2000 hubo quejas constantes por parte del PSOE por lo que estimaban un tratamiento injusto de la televisión pública, que finalizó con el abandono de los representantes del PSOE del Consejo de Administración de RTVE en señal de protesta por la manipulación gubernamental y el "bloqueo informativo". Las acusaciones de manipulación de la información procedente del

⁷⁷ Estudio 2.384 del Centro de Investigaciones Sociológicas.

⁷⁸ En este sentido Alfredo Pérez Rubalcaba señaló que "en la medida en que la política es cada vez más matizada y las diferencias entre los partidos no son tan grandes, se necesita más la matización para explicar tu pensamiento. Necesitas cuatro subordinadas para explicar. La televisión no lo permite. La política camina en la dirección de las subordinadas y la televisión camina en la dirección de las afirmaciones taxativas".

PSOE y de tratamiento privilegiado de la generada por el PP se amplió también a Antena 3. En general, los entrevistados del equipo de campaña socialista coinciden en afirmar que el control del PP de los medios televisivos, no sólo los públicos, superó las etapas previas y puso en riesgo el propio funcionamiento democrático. En algún caso se establece la diferencia entre la intervención del gobierno en la televisión pública y las privadas al señalar que en este segundo caso la situación descrita fue, en gran medida, imputable al PSOE que no logró ocupar más espacio en los medios⁷⁹.

Dentro de este ámbito hay otro elemento de las campañas modernas que, de producirse, también se desarrolla en la televisión y es el debate entre los principales candidatos a la Presidencia del Gobierno. En el caso de España, este debate no es una tradición. De hecho sólo se han celebrado en dos ocasiones, ambos en las elecciones de 1993 entre Aznar y Felipe González, no repitiéndose en 1996 ni en el 2000. El hecho de que no exista una práctica consolidada de llevar a cabo este tipo de debates, provoca que su realización dependa de la utilidad que éste tenga en la estrategia del partido del gobierno y del principal partido de oposición. Habitualmente los debates entre los candidatos son más relevantes para la oposición, si bien también hay excepciones ya que, por ejemplo, en los comicios de 1996

⁷⁹ Joaquín Almunia, José Enrique Serrano, Enrique Guerrero, Alfredo Pérez Rubalcaba y Cipriá Ciscar. Este último es el que matizó la diferencia entre la televisión pública y la privada. Rubalcaba puso como ejemplo el que la propuesta de la última semana de campaña de Almunia de establecer una tasa a las empresas privatizadas sólo fuera cubierta, y mínimamente, por Tele 5. Igualmente se refirió a que en 1996 la televisión pública fue más neutral que en el 2000, fundamentalmente debido a que en esa ocasión existió un acuerdo del PP con Jaime García Candau. También vinculó la desigual presencia en los medios al hecho de que el grupo PRISA está más cercano ideológicamente al PSOE, si bien estaba en desventaja al no contar con un canal de televisión en abierto. Finalmente en este ámbito se refirió a que los políticos caen en un error al contabilizar la presencia de los partidos en los medios en función de los minutos ya que es más importante, por ejemplo, la primera noticia con la que se abre un programa de noticias.

fue el PP el que no mostró interés en que se realizara un debate de Aznar con Felipe González. En cualquier caso, en los comicios de 2000 el PSOE insistió desde el principio de la campaña en que el debate entre los dos candidatos tuviera lugar, pero la reiterada petición de Cipriá Ciscar no se concretó, fundamentalmente debido a que el PP no tenía interés en que se celebrara. Pese a ello, los españoles parecen tener un elevado interés por la realización de debates televisados entre los candidatos. Las cifras de seguimiento de los que se produjeron entre Aznar y González registraron uno de los mayores índices de audiencia de la televisión⁸⁰. Los datos demoscópicos posteriores a las elecciones de 2000 señalan que un 36 por ciento siguió por televisión alguna de las entrevistas que se realizaron a los candidatos y, de ellos, el 23 por ciento señaló que le sirvió, mucho y bastante, para formarse una opinión sobre el candidato⁸¹.

De forma complementaria a los instrumentos de comunicación del mensaje y de contacto, los partidos buscaron tener "señalizadores", esto es, referentes y apoyos a las formaciones externas a los mismos y que los votantes pueden percibir como cercanos. El interés de los partidos en este ámbito se manifiesta en la organización de actos públicos en los que aparezcan intelectuales y artistas apoyando a una determinada formación. En este sentido, por ejemplo, cabe mencionar los intentos de todas las formaciones políticas por contar con apoyos de estas características. Mientras que hubo un acto en el que artistas e intelectuales declararon su apoyo al pacto PSOE-IU, el PP buscó el respaldo de este sector en un acto celebrado en el Palacio de Cristal de Madrid.

En las elecciones del año 2000, el uso de las nuevas tecnologías e internet fue un fenómeno más visible e intenso que

⁸⁰ Un análisis sobre la influencia de dichos debates en el voto en Pablo Lledó Callejón (2001): "La influencia de los debates electorales sobre la decisión de voto", en *Revista Española de Ciencia Política*, nº 5 (págs. 143-170).

⁸¹ Estudio 2.384 del Centro de Investigaciones Sociológicas.

en las de 1996. En esta última ocasión, cada candidato y cada partido tenía su página Web, con un contenido que variaba según los casos. En la mayoría de las páginas aparecía el programa electoral, la agenda de campaña y en alguna, como la del PP, se retransmitían actos públicos y mítines. Otras formaciones, como el PSOE e IU, usaron su página Web para transmitir las instrucciones a los interventores de los colegios electorales. También recurrieron al correo electrónico y a una red interna como medio para agilizar y mantener la comunicación entre las distintas federaciones y el equipo responsable de la campaña. Los medios de comunicación, sobre todo de prensa, recurrieron a las nuevas tecnologías durante la campaña, ofreciendo entrevistas y chats con los candidatos. Con todo, por el momento Internet sigue siendo un recurso marginal en las campañas y, hasta ahora, los partidos y candidatos tratan más bien de explotar la legitimidad que proporciona tener presencia en la red que obtener impacto real sobre la ciudadanía⁸².

Una de las constantes de las elecciones, que pone de manifiesto el elevado grado de personalización de las mismas, es el interés que despierta la gira que realiza el candidato a Presidente del Gobierno entre los medios de comunicación. La caravana Aznar recorrió 23.000 Km. y pasó por los distritos en los que el último escaño se había ganado por un escaso margen en 1996 o por donde había posibilidades de incrementar los puestos de representación⁸³. En el caso del PSOE, la caravana de Almunia recorrió 30.000 Km. y la selección de los lugares se basó en los mismos presupuestos que el PP, a lo que se añadió la necesidad de reforzar su liderazgo. Durante la planificación de la campaña se decidió que Almunia y Felipe González coincidirían en pocas ocasiones en actos públicos, de forma que la campaña

⁸² Se trata de una conclusión similar a la alcanzada por Victor Sampedro en su análisis de la campaña de los partidos españoles en las elecciones al Parlamento Europeo de 1999.

⁸³ A diferencia de lo que ha acontecido en anteriores ocasiones con las esposas de los presidentes del Gobierno, Ana Botella realizó también su propia campaña electoral.

de este último se concentró en Andalucía⁸⁴. Por su parte, Francisco Frutos realizó un recorrido más modesto: alrededor de 9.000 Km. Concentró su participación en aquellas circunscripciones en las que IU había logrado representación política en anteriores elecciones generales, desplazándose a Bilbao, Pamplona, Madrid, Barcelona, Valencia, Murcia, Asturias y Málaga, aunque este no fue el único criterio para diseñar su itinerario, ya que también acudió a circunscripciones donde IU nunca había obtenido escaños. Otro de los elementos para diseñar el itinerario de Francisco Frutos fue intentar cubrir alguna provincia de todas las Comunidades Autónomas⁸⁵. A modo de resumen, cabe señalar que, en las tres formaciones políticas analizadas, se constata una consideración del liderazgo como un recurso escaso que ha de ser distribuido racionalmente y de acuerdo con la perspectiva de su posible influencia en los resultados electorales. Al mismo tiempo, no se puede considerar que los candidatos sólo acudan a los distritos en los que hay alguna posibilidad de conseguir escaño, ya que también intentan preservar un cierto equilibrio territorial y acudir al menos a alguna circunscripción en cada Comunidad Autónoma.

Una de las cuestiones presentes en el debate político y académico se relaciona con el hecho de la utilidad y rentabilidad de continuar recurriendo a mecanismos tradicionales de comunicación con el electorado a través de afiliados y simpatizantes de su organización en un contexto marcado por los medios de comunicación de masas y, en menor medida por el momento, por las nuevas tecnologías. Se constata que los afiliados y simpatizantes continúan siendo un recurso valorado, e incluso considerado necesario para un gran número de las actividades que se realizan en período electoral. Su participación como asistentes a actos públicos masivos y mítines, en partidos con fuertes identidades cumplen una función de captación de voto entre sus espacios de socialización y, finalmente, son un

⁸⁴ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba.

⁸⁵ Entrevista con Ginés Fernández.

factor de movilización de las estructuras partidarias. Este último elemento cobra más importancia en momentos electorales debido a la escasa actividad de las formaciones políticas españolas fuera de las elecciones. Incluso, en campaña electoral, este indicador es usado por las formaciones políticas para evaluar sus propias opciones y las de sus opositores. Así, por ejemplo, en la campaña de 2000, al equipo del PP le pareció un factor positivo para sus objetivos la percepción tanto de que sus afiliados y simpatizantes estaban muy movilizados como que el PSOE enfrentaba problemas para lograr una cota de movilización similar al de anteriores comicios. De forma complementaria, los responsables de la campaña socialista percibían que, aún cuando sus actos públicos seguían siendo masivos, no conseguían alcanzar los niveles de movilización habituales, lo que se achacó al desgaste y desilusión imperante provocado por el devenir del partido en los años previos⁸⁶.

En ocasiones la duda se plantea no sobre la función de afiliados y simpatizantes, sino sobre la propia utilidad de organizar actos de proselitismo electoral en contextos marcados por el influjo televisivo. La respuesta rápida a esta duda destaca que, si bien se siguen celebrando mítines y actos públicos masivos, su función ha cambiado. En la actualidad, los partidos preparan los mítines de los candidatos a la Presidencia del Gobierno pensando en el espacio que ocuparán en la televisión y en otros medios, mientras que el resto de actos públicos en los que participan integrantes de las listas electorales tendrán una presencia concentrada, en el mejor de los casos, en los canales de televisión regionales y locales. Por otra parte, la realización de cientos de actos públicos a lo largo de toda la geografía se debe a que son percibidos como una simbología necesaria que el electorado contempla dentro de su imaginario, sobre todo entre los votantes de izquierda, y a la que no se puede renunciar, aún

⁸⁶ Entrevistas a Mariano Rajoy, Eugenio Nasarre, Cipriá Ciscar y Alfredo Pérez Rubalcaba.

cuando se considera que cumplen una función residual en la captación de votos⁸⁷.

Por último, cabe destacar la creciente importancia que ha ido adquiriendo los denominados actos sectoriales en las campañas de los principales partidos. Se trata de actos públicos dirigidos a un sector específico (médicos, mujeres, jubilados, etc.), en los que se busca transmitir propuestas a demandas particulares de cada sector. Al igual que en el caso de los actos masivos, con la organización de actos sectoriales fundamentalmente se pretende alcanzar una buena cobertura en los medios de comunicación, especialmente en la televisión, si bien en este caso la intención no es mandar mensajes generales al electorado sino a segmentar el mensaje y dirigirlo en cada ocasión a sectores específicos del mismo⁸⁸.

Los partidos señalan argumentos similares cuando se trata de plantear la oportunidad de seguir recurriendo a prácticas publicitarias más tradicionales –banderolas, carteles, pegatinas, etc. Los partidos dedican una importante partida presupuestaria a este tipo de publicidad y, sin embargo, no se ha establecido la eficacia del mismo en la captación de voto. De hecho, un 63 por ciento de entrevistados con posterioridad a las elecciones no había echado un vistazo durante la campaña a ningún material impreso de ningún partido, incluyendo entre éstos los programas electorales⁸⁹. Pese a ello, ningún partido político español está dispuesto a renunciar a este tipo de publicidad por no poder controlar el *riesgo de la ausencia*⁹⁰.

Una cuestión similar se plantea con el uso del mailing, subvencionado de forma separada de los otros gastos de

⁸⁷ Entrevistas a Alfredo Timermans y Alfredo Pérez Rubalcaba.

⁸⁸ En las entrevistas realizadas con representantes del PP, PSOE e IU se aludió a la creciente importancia de este tipo de actos.

⁸⁹ Estudio 2.384 del Centro de Investigaciones Sociológicas.

⁹⁰ Todos los entrevistados del PP y del PSOE coincidieron en este hecho. Cipriá Ciscar señaló que en varias ocasiones el PSOE le ha propuesto al PP que renuncien a este tipo de publicidad convencidos de que su nivel de eficacia es escasa y, sin embargo, implica un gasto elevado para los partidos.

campana. Habitualmente los partidos hacen llegar al conjunto del censo electoral las papeletas de voto acompañadas de publicidad del partido y una carta del candidato. En las últimas elecciones tuvimos un ejemplo de una formación política, IU, que inicialmente iba a realizar un mailing sólo en las provincias en las que tenía opción a escaño, y que tras el pacto que firmó con el PSOE amplió el mailing al resto de las circunscripciones. Esta decisión, que fue posible debido a que IU obtuvo mayor respaldo de las entidades financieras una vez firmado el pacto, se debió, sobre todo a la existencia de candidaturas conjuntas en el caso del Senado⁹¹. Y al igual que ocurre con otros tipos de publicidad, los partidos son escépticos sobre la utilidad del mailing, pero al mismo tiempo se resisten a renunciar a él. Posiblemente en los próximos años asistamos a un debate sobre la oportunidad de continuar dedicando recursos a un tipo de mecanismos publicitarios que son costosos y sobre los que no hay certeza de que cumplan la misión de atraer votos hacia una determinada candidatura, a pesar de que sí está claro que no son funcionales para realizar una comunicación bidireccional entre candidatos y población.

8. A modo de conclusión: campañas desde el Gobierno y campañas desde la oposición

Los partidos políticos mayoritarios realizan campañas electorales ajustadas al modelo que se va imponiendo en las democracias occidentales. Se trata de campañas cada vez más profesionalizadas, diseñadas de manera centralizada por un equipo especializado, que luego está a cargo de controlar su ejecución y tomar las decisiones que sean oportunas para adaptarlas a las estrategias desarrolladas por los partidos rivales. En cuanto a la utilización de instrumentos y canales de

⁹¹ Entrevista a Ginés Fernández.

transmisión de mensajes, los principales partidos españoles se ajustan a las características que van adquiriendo las campañas electorales en las democracias occidentales modernas: una elevada presencia en los medios de comunicación de masas, especialmente la televisión, aunque esto no signifique que se renuncie por completo a formas de transmisión de mensajes más tradicionales como las que desarrollan los afiliados y simpatizantes de los partidos. Las estructuras y recursos tradicionales siguen siendo relevantes para la organización de campañas, pero su importancia viene supeditada a las necesidades que plantean las nuevas formas de hacer campaña.

Uno de los aspectos sobre los que se ha incidido en las páginas anteriores es la forma en que la participación en el gobierno influye en el modo en que se organizan y diseñan las campañas. La influencia de la participación en el gobierno se refleja en varios sentidos. Por una parte, la voluntad de convertirse en partido de gobierno funciona como incentivo para que los partidos desarrollen capacidades organizativas de cara al diseño de campañas y de estrategias electorales. Por otro lado, la experiencia de los partidos políticos españoles también pone de manifiesto las dificultades de mantener esta voluntad de innovación organizativa una vez alcanzado el gobierno. La disponibilidad de nuevos recursos desde posiciones de gobierno hace que se preste menos atención, y que se necesite recurrir menos, a las estructuras partidistas. Este diagnóstico resulta adecuado para caracterizar lo que ha acontecido al PSOE, y aún es temprano para valorar si se cumplirá también en el caso del Partido Popular, o si éste se beneficiará del aprendizaje que supone haber observado la trayectoria del PSOE.

Uno de los objetivos del PSOE en las postrimerías del franquismo y en los primeros años de vida democrática fue contar con un grupo institucionalizado en su interior especializado en el análisis de información relevante para la toma de decisiones en el espacio de las estrategias políticas y de las

campañas electorales⁹². Durante los años ochenta, los socialistas se caracterizaron por ser el partido español con mayor nivel de profesionalización en este aspecto (Méndez Lago, 2000: 293). El PP, probablemente por sus problemas de liderazgo y sobre todo por sus dificultades para consolidarse como alternativa de gobierno, no consideró seriamente su profesionalización hasta iniciados la década de los noventa.

Con el transcurso de los años, sin embargo, este escenario se modificó. El PP dedicó recursos económicos y humanos a profesionalizar el partido mientras que el PSOE tendió a descuidar este objetivo, durante el periodo en el que ejerció funciones de gobierno⁹³. El triunfo del PSOE en 1982 provocó que la mayoría de los cuadros del partido pasaran a desempeñar puestos en la administración del Estado. A partir de ese momento, las decisiones sobre la estrategia del partido se tomaban desde el gobierno y no desde las propias estructuras partidarias, lo que se vio favorecido tanto por la duplicidad de puestos como por el tipo de liderazgo prevaleciente en el PSOE. Aún cuando se mantuvieron unas pequeñas estructuras al interior del partido, sobre todo de análisis electorales y demoscópicos, los niveles gubernamentales suplieron a los equipos profesionales del partido⁹⁴. Desde esta perspectiva puede señalarse que el ejercicio de las responsabilidades de gobierno jugó en contra de la profesionalización del partido. Durante los años ochenta y noventa las campañas electorales se instrumentaron con la participación residual de las estructuras estrictamente partidistas.

Por otra parte, como se ha mencionado anteriormente, estar en el gobierno favorece la preparación de las campañas

⁹² Hacia principios de los años 1970 se constituye un grupo en torno a Alfonso Guerra que empieza a formarse en las técnicas de análisis de los sondeos y en la organización de campañas.

⁹³ Un ejemplo de este hecho es el que el PP es el único partido de ámbito nacional que cuenta con un departamento de telegenia mientras que el PSOE hace tiempo que lo suprimió. Entrevista a Jesús Sepúlveda y a Cipriá Ciscar.

⁹⁴ Entrevista Alfredo Pérez Rubalcaba.

electorales en la medida en que facilita el contar con información procesada de más difícil acceso para el partido de la oposición, entre otras cuestiones y también supone contar con mayores recursos humanos para realizar un análisis del contexto político y social⁹⁵. En este sentido, por vez primera, el PP preparó una campaña electoral en la que le resultaba fácil contar con toda la información que precisaba, así como con los recursos humanos de todos los gabinetes gubernamentales. Por el contrario, el PSOE habituado a este escenario durante los años previos, hubo de diseñar e implementar su campaña electoral desde la oposición. Después de casi dos décadas, el PSOE se enfrentó en el 2000 al diseño e implementación de una campaña electoral fuera del gobierno y con un partido menos profesionalizado que el PP⁹⁶.

Pero, si el que una formación política ejerza funciones de gobierno tiene influencia en la disponibilidad de información procesada y de recursos humanos, hay otro aspecto en el que también es muy relevante. Con independencia de cuál sea el partido que desempeñe tareas de gobierno, los medios de comunicación realizan un mayor seguimiento y una más amplia cobertura de las noticias que se producen desde el ejecutivo. Por definición, los gobiernos siempre generan más información que los partidos, ya sea el que gobierna o el principal de la oposición. Desde esta óptica es más fácil para los gobiernos ocupar la agenda informativa de los medios que para el resto de partidos. Este hecho juega a favor o en contra del partido de gobierno cuando se está en período electoral⁹⁷, desempeñando un papel esencial en la estrategia de campaña de los partidos, como se puso de manifiesto en las anteriores campañas de los socialistas o en la última del PP. Como se ha mencionado anteriormente, el equipo de campaña del PSOE decidió, por ejemplo, dosificar su programa electoral desde el otoño de 1999 con el objetivo, entre

⁹⁵ Entrevista a José Enrique Serrano y Alfredo Pérez Rubalcaba.

⁹⁶ Entrevista a Alfredo Pérez Rubalcaba.

⁹⁷ Entrevista a Joaquín Almunia y Mariano Rajoy.

otros, de facilitar su acceso a los medios de comunicación al constituirse en un foco generador de noticias y lograr de esa forma neutralizar el seguimiento que aquellos realizaban de las acciones gubernamentales⁹⁸.

Entre la ciudadanía se produce una identificación entre acciones del gobierno y del partido que lo sustenta, de forma que no tiene lugar una discriminación entre la información que procede de ambos niveles. Los medios de comunicación han tendido en los últimos años a separar, mediante cierto tipo de procedimientos, la información que se relaciona con la campaña electoral de la otro tipo de reseñas políticas. Sin embargo, ésta última puede influir más en el elector que la que se presenta bajo el epígrafe de campaña electoral. Y en este ámbito el gobierno, sea del signo que sea, cuenta con ventajas en relación con los partidos de oposición, al menos en lo que se refiere al espacio ocupado en los diferentes medios de comunicación. Además de estos elementos nos encontramos con las acusaciones recurrentes, en una dirección u otra, dependiendo del partido que esté en el gobierno, de utilización partidista de los medios de titularidad pública. Este hecho está en la base de que los medios de comunicación públicas se conviertan en un eje de confrontación entre los partidos políticos. Por ello, el PSOE insistió durante toda la campaña de 2000 en el uso indiscriminado que el PP estaba realizando de la televisión pública. Desde esta perspectiva, la tendencia de los medios a focalizar en mayor medida su atención a las acciones del gobierno se agudizó por la estrategia impulsada por el PP durante la última campaña electoral⁹⁹.

A modo de resumen, se puede constatar que, por el acceso a la información relevante, por la opción de recurrir a mayor número de recursos humanos y por la tendencia de los medios de comunicación a prestar más atención a las noticias

⁹⁸ Entrevistas a Joaquín Almunia, José Enrique Serrano y Alfredo Pérez Rubalcaba.

⁹⁹ Todos los entrevistados del PSOE insistieron en esta cuestión.

generadas por el Ejecutivo, la posición de *incumbent* o de oposición es una variable determinante en la planificación e implementación de una campaña electoral. Ciertamente a ello tampoco es ajeno el papel de los medios de comunicación, públicos o privados, así como la relación de los partidos con los mismos. Pero, además de todo esto, este capítulo ha puesto de manifiesto que, con todo, los medios de comunicación coexisten con otros elementos que es preciso analizar a la hora de estudiar la organización, el diseño y la realización de campañas electorales.

Bibliografía

Barreiro, Belén e Ignacio Sánchez Cuenca (1998): "Análisis del cambio de voto hacia el PSOE en las elecciones de 1993", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 82, 191-211.

Bowler, Shaun y David M. Farrell (eds.): *Electoral strategies and political marketing*, Houndmills: Macmillan.

Christensen, Dag Arne and Lars Svåsand. 1993. "Political Parties and their Environments: Electoral Strategies as Organizational Responses. A Study of Norwegian Parties 1985-1989". Paper presented at the ECPR Joint Sessions held in Leyden, April 1-8.

Fernández Mellizo-Soto, María (2001): "Los efectos de la campaña electoral española de 1993", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 93: 61-87.

Farrell, David M. (1996): "Campaign Strategies and Tactics", en Lawrence Le Duc, Richard G. Niemi y Pippa Norris (eds.). *Comparing Democracies. Elections and Voting in Global Perspective*. London: Sage.

Farrell, David M. y Paul Webb (2000): "Political parties as campaign organizations", en Russell J. Dalton y Martin P. Wattenberg (eds.), *Parties without partisans. Political change in advanced industrial democracies*, Oxford: Oxford University Press.

Jerez, Ariel, Víctor Sampedro y Fernando Tucho (2000): *Televisión y urnas. Políticos, periodistas y publicitarios*, Documentos de trabajo nº2, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid.

Katz, Richard y Peter Mair (1995): "Changing models of party organization and party democracy. The emergence of the cartel party", en *Party Politics*, vol.1:1, pp. 5-29.

Kavanagh, Dennis (1995): *Election Campaigning. The New Marketing of Politics*. Oxford: Blackwell.

Lledó Callejón, Pablo (2001): "La influencia de los debates electorales sobre la decisión de voto", en *Revista Española de Ciencia Política*, nº 5 (págs. 143-170).

Martínez, Antonia y Méndez, Mónica (2000): "La representación política en el Congreso español", en A. Martínez (edit.), *El Congreso de los Diputados en España: funciones y rendimiento*, Tecnos, Madrid (págs. 223-270).

Méndez Lago, Mónica (2000): *La estrategia organizativa del Partido Socialista Obrero Español*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Norris, Pippa (2001): "Campaign communications", en Lawrence Le Duc, Richard G. Niemi y Pippa Norris (eds.). *Comparing Democracies 2. Elections and Voting in Global Perspective*, Londres: Sage.

Sampedro, Víctor (1999): "Estrategias de campaña: género, liderazgos y giros de agenda", en Antonia Martínez y Mónica Méndez (eds.), *Las elecciones al Parlamento Europeo*, Valencia: Tirant lo Blanch.

Semetko, Holli (1996): "The media", en Lawrence Le Duc, Richard G. Niemi y Pippa Norris (eds.). *Comparing Democracies. Elections and Voting in Global Perspective*, Londres: Sage.

Trent, Judith S. y Robert V. Friedenberg (199): *Political Campaign Communication. Principles and practices*, Connecticut: Praeger.

Von Beyme, Klaus (1996): "Party leadership and change in party systems: towards a postmodern party state?", en *Government and Opposition*, vol. 31, pp. 135-59.

Webb, Paul (1992): "Election campaigning, organisational transformation and the professionalisation of the British Labour Party", en *European Journal of Political Research*, vol. 21, pp. 267-88.

Documentación y entrevistas

Guía de Campaña del PSOE

Normas de funcionamiento de los Comités Electorales Regionales, Provinciales e Insulares (PSOE)

Manual del candidato (PP)

Entrevistas con miembros de los equipos de campaña del PP y del PSOE.

