



**Maestría de Comunicación y Marketing**

Título del trabajo: **La Gerencia Electoral en Cuenca Ecuador**

Título profesional: **Master en Comunicación y Marketing**

Estudiante: **Juan Fernando Carranza Tenorio**

Profesor director del trabajo de graduación: **Alfredo Dávalos López**

**Cuenca – Ecuador**

**2013**

## AGRADECIMIENTO

El invaluable apoyo para esta investigación recibido por Alfredo Dávalos y Bernardo Moreno, actores destacados de la campaña del 2009, merecen un profundo agradecimiento de mi parte, pues con su apertura se pudo conocer detalles de lo que sucedió por esas fechas; de igual forma a todos los entrevistados siempre prestos a enriquecer el conocimiento en el mundo de la consultoría política. También quiero agradecer al equipo de Concerta agencia de publicidad, por su apoyo y ánimos desinteresados.

**DEDICATORIA**

A Juanita y Juan Martin, por la invaluable paciencia y por las horas robadas, a mi padre, de seguro estas y estarías muy orgulloso, a mi madre y a esos amigos verdaderos que siempre ayudaron a que el camino sea más fácil.

## RESUMEN

Cuenca del Ecuador, es una ciudad que tiene muchas particularidades que la hacen especial, su vida política ha sido decisoria en la historia del país, sus políticos han logrado marcar su firma en acontecimientos trascendentales como golpes, apoyos; sin embargo en épocas electorales estos mismos políticos estaban acostumbrados a realizar sus campañas políticas basándose en la experiencia y el buen criterio de aquellos quienes decidían apoyar al candidato.

Hace unos años atrás no existía la estrategia, solo unas cuantas reacciones viscerales y una que otra buena idea, eso sí, no faltaba el color de las banderas, el grito y un buen grafiti que plasmaba el pensamiento que quería transmitir el candidato, pero a partir de la campaña para Alcalde de la ciudad del año 2009, en la que un joven político Paúl Granda y un reconocido y con trayectoria política Marcelo Cabrera disputaran codo a codo las elecciones, se marcaría un antes y después en la historia de las campañas políticas en Cuenca, por primera vez se hablaba de estructuras verdaderas y de gerentes de campaña electoral.

## PALABRAS CLAVES

Campaña, Estrategia, Cuarto de Guerra, Cuenca, Granda, Cabrera, Consultor, Encuestas, Alcalde, Primarias


## ABSTRACT

Cuenca of Ecuador is a city that has many characteristics which make of it a special place. Its political life has been a determining factor in the history of the country. Its politicians have been significant in momentous events such as a coup d'état, or when giving substantial support to politicians. However, at election time these same politicians were accustomed to make their political campaigns based on the experience and judgment of those who decided to support them.

A few years ago there was no campaign strategy, but only a few gut reactions and an occasional good idea. Of course, there were colored banners, the noise produced by the supporters, and a good graffiti that embodied the thought wanted to be conveyed by the candidate. However, since 2009 we can talk about a “before” and an “after” when a young politician named *Paul Granda*, and Marcelo Cabrera a renowned politician were competing in the elections for Mayor of Cuenca. This would mark a turning point in the history of campaigns policies in Cuenca, since for the first time real structures and electoral campaign managers were part of it.

**KEYWORDS:** Campaign Strategy, War Room, Cuenca, *Granda*, *Cabrera*, Consultant, Polls, Mayor, Primaries.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>EL GERENTE DE CAMPAÑA.....</b>	<b>14</b>
<b>Modelo B2B .....</b>	<b>15</b>
<b>Modelo B2C .....</b>	<b>16</b>
<b>Modelo C2B .....</b>	<b>16</b>
<b>Modelo C2C.....</b>	<b>16</b>
<b>MATERIALES Y METODOS.....</b>	<b>18</b>
<b>Entrevistas:.....</b>	<b>18</b>
<i>Bernardo Moreno.....</i>	<i>18</i>
<i>Alfredo Dávalos.....</i>	<i>23</i>
<i>Alfonso Pérez.....</i>	<i>26</i>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>LA GERENCIA ELECTORAL EN CUENCA .....</b>	<b>29</b>
<b>La campaña para alcalde del 2009 .....</b>	<b>30</b>
<b>Las Primarias .....</b>	<b>32</b>
<b>Los candidatos.....</b>	<b>35</b>
<b>Los movimientos.....</b>	<b>36</b>
<b>La estrategia de Marcelo Cabrera.....</b>	<b>37</b>
<b>Principales aciertos .....</b>	<b>39</b>
<b>Principales errores .....</b>	<b>40</b>
<b>La estrategia de Paúl Granda .....</b>	<b>40</b>
<b>Principales aciertos .....</b>	<b>43</b>
<b>Principales errores .....</b>	<b>44</b>
<b>Los mutuos ataques.....</b>	<b>44</b>
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

<b>Otras entrevistas .....</b>	<b>58</b>
<i>Carlos Galea .....</i>	<i>58</i>
<i>Sara Sofía Alpuche de Dios Ramírez .....</i>	<i>59</i>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>62</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Cuadro Modelo B .....	<b>46</b>
<b>Tabla 2:</b> Cuarto de Guerra.....	<b>47</b>
<b>Tabla 3:</b> Cuadro de Estrategia .....	<b>48</b>
<b>Tabla 4:</b> Encuesta.....	<b>52</b>



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fernando Pauta .....	<b>32</b>
<b>Figura 2:</b> Caballete Igualdad.....	<b>33</b>
<b>Figura 3:</b> Camión Igualdad .....	<b>33</b>
<b>Figura 4:</b> Personajes Igualdad.....	<b>37</b>
<b>Figura 5:</b> Despegable Igualdad .....	<b>38</b>
<b>Figura 6:</b> Manual de Marca Igualdad.....	<b>39</b>
<b>Figura 7:</b> El Cambio Granda.....	<b>41</b>
<b>Figura 8:</b> Tu Casa Propia .....	<b>41</b>
<b>Figura 9:</b> Sabemos Hacerlo Bien .....	<b>42</b>
<b>Figura 10:</b> Tranvía Para Cuenca.....	<b>43</b>
<b>Figura 11:</b> Dale Correa .....	<b>43</b>
<b>Figura 12:</b> Paúl Granda Alcald.....	<b>43</b>
<b>Figura 13:</b> Datos Encuestas.....	<b>45</b>
<b>Figura 14:</b> Nuestra Plaza de Flores.....	<b>45</b>

**INDICE DE ANEXOS**

<b>Tabla 5:</b> Resultados Provinciales .....	<b>56</b>
<b>Tabla 6:</b> Cabrera Gana.....	<b>56</b>
<b>Tabla 7:</b> Cordero Gana.....	<b>57</b>
<b>Tabla 8:</b> Granda Gana .....	<b>57</b>

## INTRODUCCIÓN

*“Estamos dispuestos a dejarlo todo...”*

En un cuarto bastante oscuro a inicio del año dos mil previo a una campaña electoral para elegir a congresistas, tuve la oportunidad de mantener una reunión con el encargado de la campaña de un candidato a congresista por un partido tradicional, este partido en ocasiones alcanzaba triunfos y el candidato era un líder de esta agrupación. *“...estamos convencidos que vamos a ganar, creemos en la trayectoria del candidato...”*, se dedicó a explicarme durante poco más de treinta minutos cual era la hoja de ruta que tenían previsto para el candidato y terminó relatando como cambiarían para siempre la forma de hacer campaña en Cuenca, con la utilización de unos carros ecológicos, que resultaron ser bicicletas con fotos del candidato.

La hoja de ruta de la que me hablaba el “jefe de campaña”, no eran más que un conjunto de tácticas, que buscaban hacer algo de ruido, no existía un norte claro, no existía un ordenamiento y mucho menos una estrategia, que permitiera trazar una verdadera hoja de ruta, un norte, que le permita al electorado considerarlo como una verdadera opción dentro de una gran cantidad de candidatos.

La campaña inicio y el candidato nunca llego a tener ni la más mínima posibilidad de ganar las elecciones, los carros ecológicos resultaron ser unas “bicicletas rotuladas” las mismas que jamás tuvieron el impacto que esperaban tener, las ideas y propuestas jamás se dieron a conocer, todo un conjunto de quizá, buenas ideas no fueron suficientes para ganar, o al menos para tener opciones.

Al terminar esa reunión, me dejo saber su relación con su candidato, *“...a mi padre la gente lo quiere...”* unos de los errores que no pueden ser

aceptados en este medio, vincular a familiares en puestos estratégicos del equipo de campaña, las intenciones de un grupo que creía intensamente en su candidato fracasaron, la reunión terminó con un “...estamos dispuestos a dejarlo todo” contundente y lleno de convicción, y es que esta teoría es básica y se afirma en el libro de Cusot, Dávalos y Polanco “El Enfoque Estratégico de Nuestra Comunicación”: “...el equipo de campaña debe estar conformado por profesionales, expertos en cada una de las áreas de actividad. No por familiares y amigos, puesto que en la gran mayoría de los casos cuentan con una visión sesgada de la campaña, se ven continuamente asaltados por las pasiones y emociones que una contienda electoral despierta, y en no pocas ocasiones perjudican al candidato al orillarlos a tomar decisiones en forma completamente visceral.”

Sea cual sea el objetivo por los cuales un candidato se decide lanzar a la contienda le exige -si su lanzamiento es responsable- crear un equipo constituido con profesionales especializados en diferentes áreas, como diseño gráfico, multimedia, redes sociales, investigadores de campo, productores de audio y TV, etc., claramente estructurados y bajo la responsabilidad de un gerente de campaña, quien debe “gerenciar”, alcanzar altos niveles de rendimiento, que permitan disminuir al máximo la posibilidad de caer en errores, Santiago Nieto<sup>1</sup> manifestaba en una conferencia dictada en la ciudad de Quito en el III Encuentro Mundial de Comunicación Política CUPRE “... el equipo debe estar constituido por profesionales en las distintas áreas de especialidad que se requieren para el correcto manejo de una campaña política. No son militantes de los partidos, movimientos o amigos del (de la) candidato(a), sino expertos que se dedican a organizar campañas electorales,

---

<sup>1</sup> Santiago Nieto: Director de Informe Confidencial, firma especializada en la medición de la opinión pública. Como estratega político ha asesorado campañas electorales y gobiernos en Argentina, México y Ecuador. Publicado originalmente por **Diario EL COMERCIO** en la siguiente dirección: [http://www.elcomercio.ec/politica/dicha-ultima-palabra-eleccion-presidencial\\_0\\_740925984.html](http://www.elcomercio.ec/politica/dicha-ultima-palabra-eleccion-presidencial_0_740925984.html). ElComercio.com

con objetividad, sin una agenda política propia que ponga en su horizonte vital ser candidatos, dirigentes del partido o funcionarios...”.

Así como afirma el reconocido experto en marketing, Philip Kotler en su obra *“El Marketing Según Kotler”* *“...una compañía que desea nuevas ideas sobre los productos/servicios, necesita instalar un sistema que oriente el flujo de esas nuevas ideas hacia un grupo central donde se puede reunir, analizar y evaluar...”* (66) es aquí donde entra el gerente, *“... de lo contrario las nuevas ideas circularán por los diferentes departamentos y terminarán por perderse”* (66), menciona Kotler en dicho texto, es así como un gerente de campaña debe dirigir a cada uno de los miembros del equipo.

Sin embargo por más que la campaña esté bien organizada y estructurada, no está libre de las realidades tanto internas como externas que pueden “patear” el tablero electoral y volcar de la noche a la mañana las decisiones del electorado, le pasó a Aznar en España luego de los atentados en el metro, el virtual perdedor Zapatero terminó ganando las elecciones, el virtual ganador en Colombia Mockus esperaba arrollar en primera vuelta y casi no consigue pasar a segunda vuelta, por situaciones propias y/o ajenas al equipo electoral.

La situación actual, altamente competitiva de una contienda electoral nos da una valiosa oportunidad de profundizar en este tema, abordando la realidad local como escenario principal, para partir de nuestra realidad logrando una inferencia que de seguro servirá a quienes la “cosa política” les resulta atrayente.

## EL GERENTE DE CAMPAÑA

Debemos retroceder algo en el tiempo para definir al gerente de campaña, antes hablábamos de la figura de “Jefe de Campaña” quien era una persona de entera confianza y normalmente designado por el candidato, que era una especie de facilitador, estratega y ejecutor de las diferentes tácticas que se daban durante el proceso electoral.

El jefe de campaña podía acrecentar su capacidad de influencia en la campaña a medida que sus contactos internos y externos aumentaban a su favor, es decir que si lograba adherentes dentro de los públicos internos su influencia sobre el candidato y la campaña en sí se veía acrecentada, esto generalmente se daba cuando este, lograba buenos y efectivos contactos con los medios de comunicación, actores políticos, voceros ciudadanos y cualquier persona que contara a su haber con algún tipo de micro-poder<sup>2</sup>

Pero esta realidad ha cambiado con la evolución de los mercados y como afirma Carlos Galeas, ecuatoriano, experto en comunicación política con énfasis en comunicación 2.0 nos indica que: “...en la actualidad las nuevas visiones organizacionales están en directa proporción a las llamadas estructuras B2B, B2C, C2B y C2C que han hecho que el Jefe de Campaña no "ordene" que hacer al resto, de la mano del candidato; sino que se gestione los mejores movimientos y tácticas para que el candidato y su postura sea la más visible y relevante...”; es decir los conceptos de las estructuras mencionadas han permitido una evolución y hasta cierto punto podemos afirmar una profesionalización de la forma de pensar, crear, plantear y ejecutar una campaña.

---

<sup>2</sup> Micro-poder: Espacio en la que un líder o vocero se desenvuelve con cierta libertad y autoridad, capaz de ejercer influencia sobre los demás, Javier Cremades: *Micro-poder, en su ensayo La fuerza del ciudadano en la era digital* (Editorial Espasa-Calpe, colección *Espasa Hoy*, 2007), afirma El centro del poder se va desplazando de las instituciones al individuo. De hecho, en el año 2006, la revista *Time* confirmó esta realidad al elegir como personaje del año 2006, al principal protagonista de este fenómeno: "You". Sin embargo, no es el individuo como entidad unitaria sino la fuerza del conjunto de las personas que va ganando protagonismo en la sociedad del conocimiento.

Para alcanzar el concepto analizamos estas estructuras, en las que vemos la existencia de un negocio, de un consumidor o usuario final y un producto o servicio, hay que entender que el negocio viene a ser la política, el consumidor o usuario final el votante y el producto o servicio el candidato y por último entender que esta evolución tiene relación directa con la forma actual de comunicarnos es decir con el surgimiento y expansión de las redes sociales y sobre todo el cómo se maneja hoy en día el comercio electrónico.

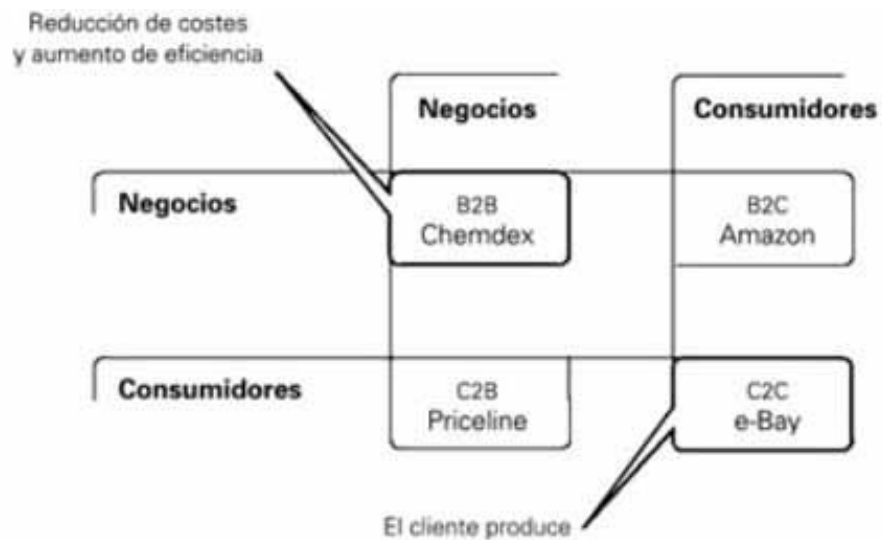


Tabla 1: Cuadro modelo B

Fuente: IBM Consulting

### Modelo B2B

Básicamente es un modelo donde una empresa le ofrece el servicio a otra, donde se crean comunidades virtuales para toda la red o estructura de negocio en el caso comercial es la búsqueda de más proveedores y compradores por ende la mejora de precios. El equivalente de este modelo en la contienda electoral es aquel que presta el servicio de que busca seguidores, simpatizantes adherentes para convertirlos posteriormente en votos, la manera de ser valorada es con el crecimiento en las intenciones de votos, lográndolo

incluso sin la necesidad de que el candidato haya tenido contacto físico con estos.

### **Modelo B2C**

Este modelo se refiere al comercio electrónico que realizan las empresas de forma particular, su objetivo comercial es facilitar el proceso de compra por parte de los usuarios, ofreciendo grandes ventajas a los consumidores como optimización de tiempo, costos entre otros beneficios. El equivalente a este concepto al método electoral es la capacidad de aglutinar “seguidores” que si bien no existe en sí una compra si se les vende una idea, ideología, postura que redundará probablemente o no en votos.

### **Modelo C2B**

Este modelo nace del usuario, que es quien fija todas y cada una de las condiciones de compra, donde, cuando, elementos etc., Su análogo en contiendas electorales viene a ser la capacidad de ofrecerles a los votantes de expresarse de transmitir sus inquietudes, satisfacer esa necesidad de búsqueda de respuesta y soluciones

### **Modelo C2C**

Este modelo es aquel que permite la venta de productos y servicios entre usuarios, sin la participación en la transacción de una empresa. Si analizamos este en sentido electoral, hoy en día el electorado tiene la capacidad de crear sus propios espacios y generar opinión e incluso movilizar masas, recordemos al grupo social mexicano “yo soy 132”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> El Movimiento YoSoy132 es un movimiento ciudadano conformado en su mayoría por estudiantes mexicanos de educación superior, tanto de instituciones públicas como privadas, residentes en México<sup>1</sup>, así como residentes y simpatizantes en más de 50 ciudades del Mundo. El movimiento inicialmente buscaba: la democratización de los medios de comunicación, la creación de un tercer debate entre los candidatos presidenciales y el rechazo a la supuesta imposición mediática de Enrique Peña Nieto como candidato en las elecciones presidenciales 2012, entre otras. Posteriormente el movimiento YoSoy132



Pero que tienen que ver estos modelos con el concepto de gerente general, pues la evolución de estas obligaron a los antes jefes de campaña profesionalizar al equipo, ya no bastaba con tener un muy buen olfato político, hoy en día es necesario entender la dinámica de cómo se mueven, se comunican e interactúan las masas de votantes, - dejando de ser masa para constituirse en determinados momentos en individuos capaces de generar un cambio drástico en las proyecciones electorales- , es decir hoy es necesario contar con un Gerente de Campaña, estratega, Campaign o Electoral Management para que éste tenga la capacidad de respaldarse en otros profesionales y guiar a convertirla en toda una estructura corporativa.

---

presentó un plan de seis puntos que incluye diferentes temas de interés público. El nombre YoSoy132 se refiere principalmente a la auto afiliación y apoyo al movimiento como el miembro número 132 tras la publicación de un vídeo en el que 131 estudiantes contestan las declaraciones de algunos funcionarios públicos.

Las protestas realizadas en contra del entonces candidato a la presidencia por el PRI en las elecciones federales en México de 2012, fueron un detonante que puso en marcha una cadena de manifestaciones que se fueron uniendo a este movimiento. A pesar de lo declarado en el Manifiesto YoSoy132, en la práctica no es claro cuántos movimientos ya se han incluido, por ejemplo #MarchaAntiEPN. El movimiento fue autoproclamado en sus inicios como la "Primavera Mexicana": Fuente: Wikipedia

## MATERIALES Y METODOS

Para esta investigación se recurrió a fuentes secundarias como los resultados de las elecciones y fuentes primarias con diálogos, con varias personas vinculadas a las campañas políticas en general y en particular con los conductores de las campañas de Marcelo Cabrera y Paúl Granda, quienes en el 2009 buscarían la elección como alcalde de la Ciudad de Cuenca, como particularidad durante esta investigación muchos allegados a ambas campañas nos suministraron información valiosa, pero pidieron expresamente no ser mencionados como fuente.

### Entrevistas:

#### *Bernardo Moreno*

Bernardo Moreno, fue encargado de los estudios de mercado de la campaña de Paúl Granda y fue parte de su equipo de comunicación y estrategia, su aporte resulta valioso para esta investigación, pues trabajó desde las primarias, si bien la charla duró varias horas y se han dado otras en varios momentos durante los últimos meses rescatamos lo más importante

- Antes de esa fecha típico era el jefe de campaña, desaparece esta figura, un tiempo allá no existe esta figura

- Bueno yo creo que todo parte de cómo se quiera organizar las campañas, personalmente yo creo que debería haber un equipo de trabajo pequeño, no muy grande, 5-6 personas que hagan un cuarto de guerra y ese es el que debería tomar las decisiones estratégicas del tema de campaña,

- Yo lo recomendaría así, un cuarto de guerra, en el que se respeten las decisiones.

- ¿El candidato entra en este cuarto de guerra?

- El candidato entra en este cuarto de guerra, sin embargo muchas de las decisiones se toman sin que este esté, dado que su tiempo es muy limitado. Pero este cuarto de guerra, puede funcionar sin el candidato y hay que tener un respeto muy claro por las diferentes actividades y áreas profesionales de las personas, entonces debe haber una persona que se lo llame estratega, pero este estratega no es el que toma únicamente las decisiones,

necesita tener un equipo que lo vaya retroalimentando que a su vez sean especialistas.

- Más bien es la implementación de tácticas-

- Si, es la implementación de tácticas, hay que entender bien al candidato para saber qué temas de comunicación se pueden construir y que no. Obviamente el estratega y jefe debe ayudar en los insumos, pero a la larga es un trabajo de equipo, debe haber una persona que trabaje en la investigación de mercados, debe haber otra persona que trabaje en el tema de bases, en cuanto a la comunicación se divide para varios equipos más: Relaciones Publicas, publicidad, temas de 2.0; en la campaña de Paúl Granda hubo muchas personas que jugamos muchos roles, yo hacía de investigación de mercado, jefe de comunicación y también hacía mucha parte de la estrategia, pero lo ideal es que eso se vaya profesionalizando individualmente

- Y si hay algún tema que no se llega a un consenso, allí debería ser el estratega general el que tenga la última palabra, sin embargo muchas ocasiones es el candidato el que debe dar respaldo a los demás.

- ¿Cuándo empieza a funcionar en la campaña de Paul Granda? ¿cuándo vez que se articula esta estructura y se empieza a dar ese punto de quiebre en el manejo de campañas electorales aquí en Cuenca, En qué momento?

- Hay dos etapas, la primera en la que funciona muy bien y es más liviana y que se da en las primarias donde ya se logra hacer una campaña en la que se respetaban los espacios, se tomaban decisiones, había personas encargadas de hacer diferentes cosas, después de las primarias fue un proceso duro, hubo mucho desgaste, se necesitó hacer un equipo mucho más grande y estructurado para la campaña, y eso logró cuajar a mitad de la campaña, esa mitad de la campaña es en donde se logra tener ya un equipo armado, en donde la gente que no servía se fue, la gente que servía se quedó, donde se lograron dejar claro quiénes eran responsables de las cosas y se empezó allí a articular. Sin embargo no fue un proceso todavía tan ordenado como debió haber sido, habían demasiadas voces, demasiadas cosas, mucha contaminación, demasiado ruido, demasiada gente que se metía, sin embargo se lograron ya ciertos grupos no de manera tan orgánica pero ya hubieron ciertos grupos que se formaron internamente.

- Una de las estrategias que no se activó de la oposición que precisamente fue la intentar dar un golpe de gracia a Paúl Granda en las primarias, que no fue acogida por el candidato y por cierto sector, que era movilizar para dar un voto masivo a Fernando Pauta.

- No se internamente que fue lo que paso en esa época, allá en el equipo de Cabrera, ¡no lo sé! Pero ciertamente elegir a tu opositor, o tratar de

influir a elegir a tu opositor siempre es un tema que te ayuda a ganar, entonces es una decisión que se toma, interesa a una elección polarizada, interesa una elección en la que participan muchos electores, me interesa que salga tal o cual, que parece que no debería ser así, pero en algunas de las campañas en las que yo he visto se ha logrado ganar

- –ganar sin pelear-

- E influir en quien es tu opositor, si es un tema que debería tomarse en cuenta, que siempre debería tomarse en cuenta en las campañas, tratar de influir en ese sentido, en otros países cuando se hacen las primarias, se hacen primarias con padrón cerrado, es justamente para que no haya interferencia de nadie, o sea es al padrón de la gente del partido para que sea una decisión del partido, porque si no fuera cerrado no sería raro que los contrarios traten de influenciar

- Una vez que se activa la campaña, dime cuales son los momentos claves y cual la estrategia primaria para el éxito y cuáles fueron los momentos claves

- Nosotros cuando iniciamos la campaña de la segunda etapa después de las primarias estábamos muy desgastados, entonces la primera decisión, pese a que fue una decisión muy dura, era la de proponer un equipo y empezar a trabajar, también teníamos pocos recursos, entonces la decisión fue apostar esos recursos, destinarlos a la campaña, resultaron ser dos decisiones muy arriesgadas porque eso nos hizo comenzar tarde pero fueron fundamentales en el éxito final.

- ¿Cuáles considera los principales errores y aciertos de ustedes?

- Los principales aciertos fueron armar un equipo propio de comunicación y contar con información propia, nuestra, que profundizaba en lo que nosotros requeríamos, teníamos insumos que venían desde la nacional – partido PAiS- y ver la dimensión propia del Alcalde Paul Granda en su estilo y no tratar de adaptar a un ningún formato del modelo nacional, partir de que Cuenca es un mercado diferente, que si bien pertenecíamos a un partido grande y estructurado pero Cuenca tiene su propia realidad y esa propia realidad necesitaba investigación propia, un equipo propio de trabajo y necesitábamos un mensaje propio para identificar al candidato, más que tener las cosas listas para salir y no sacar en partes, porque eso hubiera sido muy grave, mas pero eso es la parte más complicada

- Lo errores fueron el no dejar claras las cosas de las responsabilidades, permitir que hayan demasiados errores, consultar a demasiada gente, contaminar a la estrategia, meter demasiada gente en la

decisión de la estrategia, hacer demasiado ruido, no organizar, no tomar decisiones rápido.

- Otro asunto importante fue trabajar en equipos con los grupos que se fueron integrando que es un acierto súper importante para trabajar, investigué mucho tiempo para lograr trabajar en equipo por ejemplo con Paúl Carrasco y también con la gente nacional

- Uno de los golpes que se considera de gracia para la campaña, fue el lanzamiento del tranvía y cinco mil casas, hábleme brevemente de eso

- El tranvía es un momento súper importante para nosotros en la campaña, el de las casas que nunca compartí, el de las casas que nosotros tenemos nunca influenció, probablemente faltó algo de comunicación, la gente no se enteró del tema eso de las casas, en los datos que nosotros tenemos, pero el tema del tranvía sí, y fu fundamental viró las preferencias del electorado

- ¿La oposición cayo en el juego?-

- La oposición nos hizo un favor, no solo eso, la oposición desde el inicio de la campaña había fijado la agenda política en los temas de interés, la Agenda mediática y se hablaba de lo que ellos ponían sobre la mesa, el Tranvía a nosotros nos permite controlar la agenda mediática y desde allí en adelante se empezó a hablar de lo que nosotros queríamos y no de lo que quería el equipo opositor, el tranvía fue un éxito total y claro nosotros hablábamos del tranvía ellos nos respondían y nosotros volvíamos a responder y eso hizo que el tema del Tranvía que de por sí solo es un tema novedoso y un tanto polémico llegue a masificarse en toda la ciudadanía, entre el 65 y 70% de la gente se enteró en campaña del tema, un dato súper alto

- ¿Dónde nació la idea? ¿En el cuarto de guerra?

- La idea nació porque viendo los datos entre algunas personas vimos que el tema del tráfico era un tema importante y que la gente esperaba una solución inmediata, un equipo se dedicó a buscar una solución que sea realizable y brinde una esperanza a la ciudadanía, se analizaron varias opciones y la más realizable fue definitivamente el tranvía, el mismo que ya es un hecho

- La influencia de Correa que *patea* el tablero con 2 o 3 venidas a Cuenca, cada venida a Cuenca y un abrazo con el candidato a alcalde se alteraba las encuestas a favor de su candidato, como ve ese escenario para futuras campañas o sea la Influencia Correa en Cuenca

- Sin lugar a dudas Rafael Correa es el factor para los candidatos que están en la línea con el Presidente Rafael Correa, el principal motivador para atraer votos es el Presidente Rafael Correa, eso ha permitido que candidatos que estaban comenzando en su proceso, despeguen en lo político, hayan logrado llegar claro en PAÍS inclusive ganando, hoy la votación en nuestros cálculos Paul Granda saca el 49% de votos al final, los 35 en nuestros cálculos vienen directamente del Presidente Rafael Correa y la diferencia es un mérito de nuestra campaña,

- Quitándole a Rafael Correa hubiese ganado Paul Granda?

- Quitándole a Rafael Correa no tenía sentido participar en la campaña, ósea el tema es que uno juega con las cartas sobre la mesa y las cartas que uno tiene te permite hacer ciertos juegos, en política nadie tiene las mismas cartas, todos tienen cartas diferentes, por poner un ejemplo una la carta básica cuando uno participa en una elección y hay un candidato que apuesta por la reelección, ese candidato tiene como una carta a su favor y el manejo que está allí en gestión y como esta en gestión el debería hacer una gestión que ayude a que su margen una gestión honesta con la cuidado que ayude a que su imagen suba. Pero esta es la gestión de la carta que los que no están que no la tiene ... pero en cambio la carta positiva que ellos tienen es enfocarse y entender bien cuales fueron los errores en esta gestión para ver si eso se utiliza, nadie en política parte con las mismas cartas de juego, todos parten con cartas diferentes y con esas diferencias uno tiene que armar su estrategia y por ejemplo es una justificación también decir que se perdió porque no estuvo Rafael Correa, tenían otras cartas y comprar otras

**Alfredo Dávalos**

Alfredo Dávalos López (México) Es Licenciado en Publicidad graduado en el Instituto de Mercadotecnia y Publicidad en México. Cuenta con un diplomado de Comunicación y Gestión Política organizado por la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Veracruzana, la Universidad de Sonora y Centro Avanzado de Comunicación en México. En Ecuador realizó un posgrado en Comunicación Política y de Gobierno en la Universidad Central del Ecuador. Cuenta con una maestría en Ciencias sociales con mención en comunicación graduado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador. Este consultor político mexicano pertenece a la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y cuenta con más de 18 años de experiencia en campañas políticas, gubernamentales, institucionales y de ONG'S, fue el estratega líder de la campaña de Marcelo Cabrera

- Alfredo como encontraste el escenario electoral en Cuenca en cuanto a asesoría

- Llegue a encontrar otra realidad, o sea donde por ejemplo a través de la investigación nos dábamos cuenta que la gente no reconocía ninguna obra, o sea es como que no había hecho nada, no había tenido una obra fundamental. Las obras que habían sido hechas por ejemplo como el tema de las plazas y los parques más bien había un reclamo de la ciudadanía donde decían son muy frías, muy grises, y marcas negativas que iban cada vez creciendo, el tránsito, el tema de seguridad, entonces eso desde la perspectiva de consultoría, a mí me llevo a ese año y medio que faltaba para la elecciones, como te decía en vez de tener todo listo para las elecciones, yo prácticamente andaba apagando incendios y cosas que las que nos dábamos cuenta que muchas cosas se seguían manejando a lo criollo, sin sentido común las propuestas, o a buenas intenciones, mas no a manera técnica y súper profesional, yo creo que eso fue como el primero chasco que me termine llevando en esa campaña

- ¿Entonces Alfredo podemos afirmar que con esa premisa de que antes de esa campaña no existía la consultoría política en Cuenca?

- Si algún intento existió antes, no se hizo bien, el Corcho tenía asesores como Jaime Duran y Santiago Nieto, pero no creo que una campaña como la del 2009, se haya dado antes, yo creo que no ha habido una elección tan dura, tan polarizada y no solo fue en el tema de Cuenca, esa campaña en el 2009 marca un hito de las campañas políticas de las alcaldías del Ecuador, creo que fue la única campaña que efectivamente en el resultado todo podía pasar, fue una campaña re fuerte, re polarizada, y eso sabemos que no pasaba en Loja, no pasaba en Quito, no pasaba en Guayaquil...

- Yo llego como estratega de la campaña y yo incido en que se conformara un equipo de campaña, donde apareciera esta figura de Gerente de Campaña y directores de cada una de las áreas que tiene que ver con el día a día de una campaña, el problema es que podemos decir que tuvimos a lo mejor un solo jefe y uno, dos tres gerentes

- A eso se refiere este trabajo es sobre la Gerencia Electoral en Cuenca, entonces tu empiezas a liderar todo un equipo, empiezas a hacer como el administrador teórico, empiezas a liderar una estructura de campaña básicamente, entonces ¿el jefe de campaña desaparece con el Gerente de Campaña?

- O sea debería desaparecer, incluso con el nombre Jefe de campaña me suena más pueblerino, del caso Cuenca estaban acostumbrados a tener jefes de campaña, en la campaña del 2009 por la condiciones se incidió que efectivamente hubiera existido la Gerencia de Campaña, en el caso nuestro hubo toda una estructura ,

- Entonces podemos afirmar que si bien Cuenca experimento asesorías, consultorías, asesorías de estrategias quizás fue esa la primera vez que se estructuro.

- Si correcto, yo creo que con el caso nuestro hubo especialistas en cada área, por ejemplo tener un jefe de imagen corporativa, uno encargado de las redes sociales, contábamos con equipo de comunicación, de gestión de comunicación, tener gente encargada exclusivamente de relaciones públicas de candidatos, gente única, es de las primeras campañas que se manejaron con una estructuras o más apegadas de la realidad con cuartos de guerra, con temas así.

- Una vez que empezó la campaña en sí, cuáles eran las perspectivas del candidato Marcelo Cabrera para ganar y en que influyo desde el punto de vista del arranque de campaña como influyo la creación de la estrategia

- Yo creo que la campaña tiene varios momentos

- Llegamos con situación adversa, rescatar de esa campaña que nosotros éramos los de la partidocracia, nosotros teníamos un candidato de mayor edad, que además era más complicado influir

- El primer momento clave el que tiene que ver con el gran error estratégico, es el tema de consulta popular sobre la nueva constitución en donde la posición de nuestro candidato fue ambigua.



- El segundo error estratégico no haber logrado hacer ganar a Fernando Pauta las internas y eso lo propuse hace mucho tiempo que era mi teoría, mucho más fácil enfrentrar a un candidato mayor que a un candidato joven, de un presidente joven, o sea lejos está de que era mucho más fácil porque no tenía experiencia, yo creo que eso fue un error estratégico..., Paúl Granda le gana a Fernando Pauta con 2000 votos.. si nosotros movilizamos a una parte del municipio y a nuestras bases, cambiábamos ese día el resultado

- Otro grave error fue no lograr una alianza con el prefecto Carrasco, yo siempre lo sostuve, eso me genero a mí, como tú lo sabrás, algunos enemigos internos, eventualmente porque había gente que quería ser candidata a prefecto dentro del municipio y del círculo íntimo del Marcelo,

- Estaba hecha la alianza y me parece que los “*alejos*<sup>4</sup>” son quienes terminan antes de hora con esta alianza, sin darse cuenta del grave error estratégico, por su lado el presidente aprovecho la ruptura de esta alianza, ellos aprovecharon y utilizaron muy bien la figura de Carrasco, elección Carrasco alcanza el 75 y el presidente Correa saca 73, o sea realmente con Carrasco en nuestra campaña hubiésemos sido invencibles.

- El Gerente de Campaña en todo caso tiene que estar al lado del estratega

- Hay dos figuras claves en la relación de una Campaña, yo creo que el Estratega debe tener una relación clara y directa con el candidato, con el protagonista de la película y por otro lado una relación clara y estrecha con el Gerente, porque en al final es el que termina operativizando y es el que termina ejecutando todas las decisiones tomadas por el Estratega, por eso digo que el estratega no puede ser el Gerente.

- No podemos confundir, Gerente con Estratega y puede haber casos excepcionales en donde el estratega termine siendo el Gerente de Campaña, tal vez en estructuras más pequeñas.

- Por ejemplo el buró estratégico debe estar creado con antelación no pensar como lamentablemente muchos actores políticos piensan que esta se arma días antes de iniciar la campaña

- La pauta debe ser manejada por el estratega, porque su nombre lo dice, él es el general, él es el que se ha preparado para eso, hay una figura de un Rey, de un presidente, de un ejército y al final el general es como el estratega. Es bien claro lo que necesita para ganar la batalla.

<sup>4</sup> ALEJOS: termino en el que se refiere el consultor, a aquellos miembros del equipo que entorpecen la labor del candidato, asesor, gerente de campaña y contaminan la estrategia.

- A cuenta y riesgo de lo que pueda suceder, responsabilidad del estratega

- Claro yo creo que para eso nos hemos preparado, por eso tenemos bien clara la película y venimos participando en procesos desde hace varios años, entonces yo creo que ese tema hay que entender, no volvamos a lo mismo en donde todo mundo se cree comunicador, todo mundo se cree estratega.

### **Alfonso Pérez**

Reconocido consultor político de nacionalidad mexicana, trabajó con Paúl Granda desde que éste intentara ganar la prefectura del Azuay, fue parte del equipo de estrategias de la campaña del 2009, indicó no poder hablar de detalles de la campaña por una cláusula de confidencialidad firmada con el candidato.

Según se ha hablado con miembros del equipo, la campaña *Grandista* sufrió algunos errores pero destacan la multiplicidad de mensajes al inicio de la misma y el que demasiadas personas opinaban sobre la estrategia

Una campaña no es estática, siempre es un ente viviente que día a día se va modificando. Una estrategia no es una línea que dicta la última palabra, si bien es lo fundamental, es lo que debe contar toda campaña, las tácticas se van modificando y sobre todo adaptando a la coyuntura, insisto la estrategia fue básicamente la misma, las tácticas se modificaron. Yo no conozco campañas perfectas, pero soy un fanático de las campañas efectivas. Creo que el tema de si hubo errores o no, se lo dejaría ese tema a los académicos, para mí fue una campaña efectiva dónde se cumplió el objetivo: GANAR

Las campañas efectivas requieren de verdaderos profesionales trabajando en ellas no son estáticas, es verdad, pero, ¿en algún momento se vio amenazada la estrategia? ¿Algún momento sintieron que Marcelo Cabrera llevaba la agenda?

Una campaña se puede ganar sin profesionales, sólo que las posibilidades de equivocarte son exponenciales. Sin lugar a dudas una campaña tendrá más oportunidades de ganar si en ella están involucrados profesionales.

Lo más importante en una campaña es el resultado final. No sé si Cabrera llevaba la agenda, pero lo que sí sé es que el que tengas la agenda no necesariamente te hace ganar, la campaña se gana con *toquidos* de puerta, con apretones de mano, con conexiones de la gente con la propuesta del candidato. Con insertar el mensaje específico en públicos específicos, en el trabajo de tierra. Hoy en día, ahí se ganan las campañas.

¿Se puede ganar sin profesionales pero no si no hay campaña en tierra?... ¿esa fue la estrategia? ¿Acercar al candidato a la gente?

Toda estrategia ganadora es la que conecta mejor el mensaje segmentado en tierra, la que logra conexión emocional, la que logra hacer sentir a los ciudadanos que ellos son los que ganan si gana el candidato. La campaña ganadora, es la que logra tener los menos negativos posibles, la que logra que el candidato se vea "lo menos político" posible.

Mirando desde afuera ¿en qué momento Cabrera que lideraba la intención de voto se descarriló?

Sin mencionar el caso específico de Cabrera, un candidato está todos los días en una especie de examen ciudadano, se enfrenta a la aprobación o desaprobación ciudadana. Un candidato va perdiendo la confianza de la gente cuando su mensaje no es conectado de manera efectiva.

Pero, y Correa, ¿cómo influyó en esta campaña?

Un líder siempre influye, pero no necesariamente es definitivo. Te ejemplifico esto por ejemplo con un caso, el municipio más grande de América latina con poco más de 2 millones de personas, me explico: la izquierda en mi país, en la mayoría de los municipios elevó, jaló la votación histórica de muchos municipios, pero en este caso específico de Ecatepec el candidato a alcalde tuvo más votos que el candidato a la presidencia de la república (López Obrador) en ese municipio, el candidato era José Luis Gutiérrez Cureño. Sin lugar a dudas factores positivos siempre influyen en la votación, pero no necesariamente ésta imagen de un "líder nacional" es definitiva.

Entonces no es correcto decir que Granda ganó por Correa, ¿Granda gano por Granda?

Me abstengo de contestar esta pregunta específica, pero creo que ilustro una posibilidad diferente.

¿Me hablas de que te gustan campañas efectivas, si bien Igualdad perdió, que rescatas de su estrategia, de su campaña?

A todos nos gustan las campañas ganadoras, pero la verdad de las que no ganas, son de las que más aprendes, esta pregunta no podría responderla, ya que no conocí la estrategia que mencionas. Yo no podría decirte si ellos cumplieron con sus objetivos de posicionamiento, de tierra, político. No lo sé ya que no conocí su estrategia. Desconocía su meta electoral.

O sea, ¿nunca se debe preocupar de la estrategia del rival?...

No, no me refiero a eso, lo que nunca debes perder es cómo va avanzando la campaña de enfrente, quizá puedas hasta deducir (y eso es fundamental) la estrategia del adversario, pero eso sí te digo, nunca la conoces realmente, ya que es sólo el equipo compacto del candidato la que la conoce.

Me atrevo a preguntarte algo puntual, ¿qué tan determinante fue la propuesta del tranvía?

Creo que fue una propuesta que sí influyó en la gente, fue una propuesta que conectó con el ciudadano, fue quizá la propuesta que más recordación generó en el segmento que intentamos insertar.

## RESULTADOS

### LA GERENCIA ELECTORAL EN CUENCA

*"La ausencia de un Gerente de Campaña es como un avión sin plan de vuelo, puede aterrizar, pero quizá no en el destino que se pensó..."<sup>5</sup>*

Cuenca, Ecuador la tercera ciudad en importancia en el país, con una población de ideología izquierdista pero costumbres conservadoras, donde la política ha jugado un papel fundamental en la historia de la ciudad, grandes candidatos, varios ex presidentes y en la actualidad con mucha influencia en el gobierno actual denominado de la "Revolución Ciudadana". Por su parte era muy tradicional ver a la ciudad empapelada en las épocas de campaña, no existía un solo poste sin un banner, no existía una sola cuadra sin banderas, los carros con los aun utilizados megáfonos, contaminaban con sus jingles y gritos de propuestas de los candidatos las calles de la ciudad, no existía la estrategia, solo unas cuantas reacciones viscerales y una que otra buena idea, eso sí, no faltaba el color de las banderas, el grito y un buen grafiti.

Pero los primeros pasos de la profesionalización de las campañas se dieron con el Arq. Fernando Cordero<sup>6</sup> más conocido como "el corcho", este político había alcanzado la alcaldía de la ciudad peleándola de manera tradicional, como detallábamos arriba, pero en su intento a una segunda reelección en el 2005, se enfrentaría a un político con igual trayectoria a la de él, llamado Marcelo Cabrera, este último que venía de la Prefectura de la provincia se había identificado como una *cordial* y *amigable* opción para el

<sup>5</sup> Nota del autor de esta investigación

<sup>6</sup> Fernando Cordero Cueva Arquitecto, ex alcalde de Cuenca, ex Presidente de la Asamblea Nacional, Asambleísta del Parlamento Andino, Presidente del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social . Fuente: Parlamento Andino

electorado cuencano, se hablaba que en las elecciones anteriores “*el corcho*” siempre la tuvo fácil y que esa vez era la prueba de fuego, con el movimiento denominado Nueva Ciudad, Cordero, incorporó un asesor de gran trayectoria en la consultoría política, Jaime Duran Barba<sup>7</sup>.

Duran Barba, le inyectó a la campaña del Corcho una gran dosis de estrategia sin embargo si bien la campaña contó con responsables de diferentes áreas, no era un equipo profesional, más bien eran una suerte de personas simpatizantes con muy buenas intenciones que actuaban bajo las ordenes de quienes conducían las campañas; en el lado opositor Marcelo Cabrera, con una campaña totalmente tradicional, sin el apoyo de estrategias experimentados en la consultoría política, pero sí con el apoyo de tradicionales y viejos políticos de la ciudad, logro acercarse a la ciudadanía.

A Cordero no le bastó la asesoría y para Cabrera fue suficiente su carisma, a un poco más de una hora después de cerradas las urnas, Fernando Cordero convocaría una rueda de prensa, en las que sus palabras fueron contundentes “*...yo creo firmemente en las estadísticas y la tendencia a esta hora es irreversible y debo reconocer que hemos perdido...*”.

Estos primeros pasos en cuanto a la estrategia en campañas electorales en la ciudad de Cuenca Ecuador, resultan fundamentales para lo que sucedería cuatro años después, en las nuevas elecciones para alcalde.

### **La campaña para alcalde del 2009**

La campaña del 2009 para la alcaldía de la ciudad de Cuenca, resulta por varios motivos histórica, una de ellas es que por primera vez en el Ecuador por ley, tanto los partidos políticos y movimientos políticos tenían que someterse a un proceso de elección de candidatos mediante elecciones primarias, esto haría que la exposición de nombre de los candidatos se diera

---

<sup>7</sup> Jaime Durán Barba ha publicado una decena de libros, entre los que se destacan: *Mujer, sexualidad, internet y política*; *Los nuevos electores latinoamericanos* y *El arte de ganar*, escritos con su socio y también consultor Santiago Nieto

mucho más pronto de lo habitual. También resulta histórica por lo polarizada que resulto ser la campaña y porque esta empezaría quizá un año antes cuando ambos candidatos tenían claras sus intenciones de participar.

Marcelo Cabrera terminaba un periodo como alcalde con muchas dificultades, no existían obras significativas u obras hito que respaldaran a una potencial elección, la gente protestaba por la significativa reducción de espacios verdes en la ciudad entre otros reclamos ciudadanos, sin embargo otros aciertos como el mercado 9 de Octubre y el Barrio Para el Buen Vivir sumado a su gran carisma, lograban mantenerlo con serias posibilidades de ganar una reelección.

Cabrera había decidido reelegirse y un año antes toda la maquinaria de la municipalidad tendría como objetivo alcanzar esa meta, por su lado el calor contendor vendría del partido que ostenta hasta el día de hoy el poder en la presidencia de la república, PAÍS, representada por su líder el Eco. Rafael Correa, su liderazgo y su arrollador arrastre electoral resultaría fundamental y decisivo en el resultado final de las elecciones del año 2009.

Como influenciaron las estructuras políticas, estrategias y gerentes de campaña.

En el libro de Cusot, Dávalos y Polanco “El Enfoque Estratégico de Nuestra Comunicación” se afirma que “*Una adecuada selección y combinación de medios es fundamental dentro de la campaña electoral. Depende mucho de los objetivos que hayan sido planteados dentro de la estrategia y de las distintas tácticas y acciones que de ella se desprendan. Pero es importante señalar que, en la actualidad, el (la) candidato(a) que no está presente en los medios de comunicación “no existe” para el electorado. Razón por la cual se vuelve fundamental que cuente con un adecuado plan de exposición en medios y con una agenda temática propia. Recordemos que vivimos en un mundo en donde priman las imágenes*” y este párrafo resulta trascendente para este

análisis pues esta afirmación resulta premonitorio para lo que fueron y serán las campañas electorales en Cuenca.

A continuación vamos a detallar algunas de las decisiones más importantes tomadas por las estructuras de campaña de cada candidato y por ende de sus estrategias y gerentes de campañas, los puntos de quiebre y el comportamiento del electorado.

### Las Primarias

Con la intención de democratizar los procesos electorales el Gobierno del Ecuador había presentado un proyecto de ley que después sería aprobado por el pleno del Consejo Nacional Electoral, este proceso impulsado por PAÍS, sería tomado muy en serio por este partido y luego de muchas negociaciones internas para la alcaldía se presentaron dos candidatos, el concejal Paúl Granda y ex gerente de la emblemática empresa pública ETAPA Fernando Pauta.



**Figura 1: Fernando Pauta**

Fuente: campaña de Fernando Pauta



La contienda y ante la inexperiencia de estos procesos causaron muchas fricciones dentro del movimiento, pues más que propuestas se dedicaron a atacar unos a otros lo que terminarían por crear grandes fisuras internas y al mismo tiempo evidenciar la necesidad y de mejorar e implementar profesionales dentro del equipo de campaña.

Al final el resultado, por una diferencia de apenas dos mil votos, sería favorable para Paúl Granda quien iría acompañado como candidato a la prefectura por Paúl Carrasco<sup>8</sup> otro joven político que había acumulado un gran bastión electoral y se consolidó al sumarse al movimiento PAÍS, este vencería a Humberto Cordero, fundador del movimiento en la provincia del Azuay

En el creado movimiento IGUALDAD del candidato Marcelo Cabrera la experiencia fue menos traumática, pues si bien estaban obligados a realizar primarias éstas fueron organizadas de tal manera que su líder no tenga opositor alguno.

### **El Inicio de la Campaña.**

Ante la arremetida de propaganda de PAÍS por las primarias, el movimiento igualdad lanzó una campaña de expectativa, buscando contrarrestar la fuerte exposición adelantada de quienes serían los candidatos tanto a Prefecto como a Alcalde, no existen estudios que puedan evidenciar el verdadero resultado de esta estrategia, sin embargo puso dentro del escenario la “marca” Igualdad, familiarizándola con los cuencanos.

---

<sup>8</sup> Paúl Carrasco Carpio, joven político azuayo, que a su corta edad ya había pasado por varios partidos y movimientos políticos, concejero por el extinto partido Izquierda democrática, desde la prefectura logró consolidar una fuerte estructura, se lanzaría a la reelección con PAiS, para posteriormente distanciarse y crear su propio movimiento denominada MED (Movimiento Encuentro Democrático)

La representaba un signo de igual



**Figura 2: Caballete Igualdad**

Fuente: Estrategos



**Figura 3: Camión Igualdad**

Fuente: Estrategos

La imagen del signo igual y del eslogan “igual a ti” fue mostrada de forma agresiva en diferentes zonas de la ciudad

### Los candidatos

Una vez superada la fase de primarias y los candidatos a la alcaldía ya definidos, se encontraba con escenario en el que el candidato Marcelo Cabrera iniciaba el periodo de campaña con una intención de voto de cerca del 43,39% mientras, que, Paúl Granda tenía una intención de voto de 37,16%, por su lado, los indecisos representaban un 19.50 % de la población, ya se evidenciaba una polarización, pero ese cerca de 20% de indecisos preveía un duro camino hacia la alcaldía.



Marcelo Cabrera, Ingeniero Civil, iniciaba su intención de reelección con algunas dificultades: sin obras predominantes que realcen su gestión, pero con la capacidad de aprovechar la estructura de la municipalidad, lo que le brindaba cierta ventaja, tanto económica y logística, no se desvinculaba del todo con el gobierno, pero un año atrás en la consulta popular propuesta por el gobierno se planteó un “sí crítico”; según su equipo de campaña, meses después ese sería uno de sus primeros errores.

Su estructura tuvo la primera división, pues mientras que el estratega empujaba a que el candidato respalde al gobierno con el SI, la confrontación entre la vieja manera de hacer campañas con las nuevas se evidenciaba.



Paúl Granda, Doctor en Derecho; venía de una concejalía que se la veía como limpia, con transparencia, su preocupación inicial fue re agrupar el movimiento, tras las divisiones causadas en las primarias, en torno a sus intereses, su gran fortaleza era ser el candidato de Rafael Correa y también aprovechar el gran poder electoral en la provincia de su compañero de fórmula como candidato a la Prefectura, Paúl Carrasco, su nombre e imagen tuvieron una fuerte exposición mediática y era el candidato joven, el de los cambios, en medio de esta coyuntura su discurso inicial fue bastante débil y sin propuestas claras lo que traería grandes consecuencias.

### Los movimientos



Igualdad: Igualdad era el nombre que proponía como propio el candidato Marcelo Cabrea,, su lanzamiento fue bastante agresivo y el manejo de la imagen del mismo resultaría ser una de sus fortalezas, si bien era un movimiento nuevo, su gran manejo comunicacional le permitió ser reconocido en todos los sectores de la ciudad, su eslogan “igual a ti” tuvo un gran reconocimiento en la ciudadanía, sin embargo varios miembros del cuarto de guerra no lo reconocían como tal, esto trajo como consecuencia la difusión de muchos mensajes que redundaba en la pérdida de recursos y tiempo.



Por su lado el Movimiento Patria Altiva i Soberana, fue creado por el Eco. Rafael Correa, y en poco tiempo se constituyó en una aplanadora electoral, particularmente Azuay se constituyó en uno de los bastiones de este movimiento, en Azuay varias organizaciones pequeñas se aliaron a la causa de Paúl Granda lo que ofrecía una ventaja en cuanto a personas trabajando en la campaña

### La estrategia de Marcelo Cabrera

#### La igualdad como discurso a los múltiples públicos objetivos

El movimiento, explotó al máximo el término igualdad, creando piezas de comunicación que alcanzaban este objetivo, esto les dio algunas ventajas, pues su mensaje era claramente entendido por los segmentos y marcaban la agenda, es decir las propuestas que planteaba Cabrera, eran los temas que se discutían en los medios, eran los temas de debate público, mientras esta situación se mantenía Marcelo Cabrera ocupaba el primer lugar en la intención de voto.

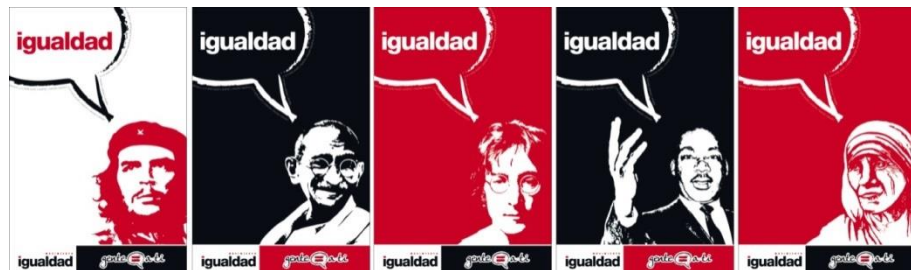


Figura 4: Personajes Igualdad

Fuente: Estrategos

Paradójicamente lo que más efectivo le resultaba a Cabrera para mantener ese liderazgo en la intención popular, era a lo que más se oponían los *clásicos* de las campaña, pues insistían en recurrir a elementos, de la campaña pasada en la que habían vencido a Fernando Cordero,



<< reconocemos las diversas culturas y tribus urbanas a través de la casa de la juventud >>

➤ Espacios para la **expresión cultural**  
con gente **a ti**

- Construiremos el **Centro de Convenciones y Eventos Culturales del Austro** (concha acústica, auditorio, salas de uso múltiple) para conciertos, festivales, exposiciones artísticas y eventos de carácter internacional.

➤ Espacios para la **diversión y esparcimiento**  
con gente **a ti**

- Continuaremos la construcción del **Parque de Juegos y Deportes Extremos**.
- Construiremos el gran **Parque Ecológico de Cuenca**.
- Crearemos el **cine popular gratuito** (el cine del puente).

➤ Ciudad **de futuro**  
con gente **a ti**

- Ampliaremos el servicio de **Internet gratuito** para estudiantes secundarios y universitarios.
- Construiremos el **Centro Internacional de Post-gradados, Investigación y Educación Continua**, en convenio con la Universidad de Cuenca.
- Crearemos programas de **intercambio cultural** como incentivo educativo.

**VOTA TODO**

**82** 

17 • 12 • 70

Figura 5: Despegable Igualdad

Fuente: Buró de Campaña Igualdad

## Principales aciertos

- La imagen gráfica constituirá uno de los grandes aciertos, con piezas de mensaje claro que eran fácilmente comprendidos por los receptores, el equipo de campaña supo manejar acertadamente el concepto de experiencia, su discurso era fácil de entender.



Figura 6: Manual de Marca Igualdad

Fuente: Estrategos

- La estrategia logro posicionar el jingle “*Igual a ti*” el mismo que fue producido en diferentes géneros musicales de acuerdo al target que querían llegar.
- Otro acierto fue lograr pasar el jingle como una canción, lo que le permitió, ganar varios segundos al aire, sin que fueran considerados parte del gasto electoral.<sup>9</sup>
- Buscaron adueñarse del concepto REVOLUCIÓN, y trataron de generar dudas al afirmar que las bases de PAÍS, estaban respaldándolo

### **Principales errores**

- Hacer alianza con la Partidocracia y no aprovechar la imagen fresca del movimiento IGUALDAD:
- No mantener una postura clara ante la consulta popular, con un planteamiento ambiguo que ellos llamaron “si crítico”
- No aplicar la estrategia de incidir en las primarias del movimiento PAiS, movilizandoo su estructura para votar por Fernando Pauta
- No aprovechar a grupos minoritarios de apoyo
- Reaccionar tardíamente ante las visitas de Rafael Correa a la ciudad.

### **La estrategia de Paúl Granda**

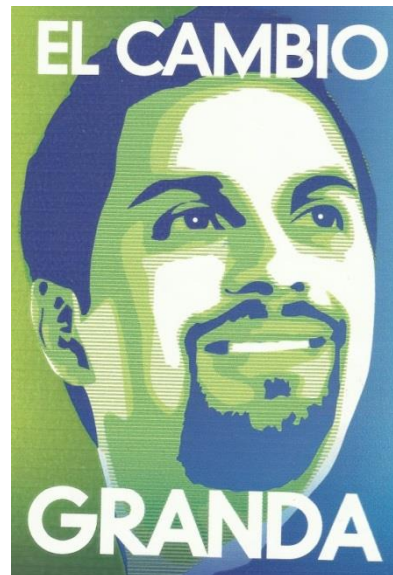
La estrategia de Paúl Granda vino de menos a más, la gran cantidad de mensajes en los discursos tardaron en organizarse, lo que mantuvo dispersa a la gente y estos afectaban la intención de voto, sin embargo gradualmente, la estructura interna de campaña, de a poco fue consolidándose y por ende permitía que mensajes como, “Sabemos hacerlo bien” que transmitía confianza se vaya posicionando y de a poco fue eliminando el estigma de la

---

<sup>9</sup> La legislación ecuatoriana, pone techos máximos en el gasto electoral a los candidatos, con el objetivo de evitar infiltraciones de dineros sucios y gastos desmedidos, el control por parte del CNE año a año ha mejorado significativamente

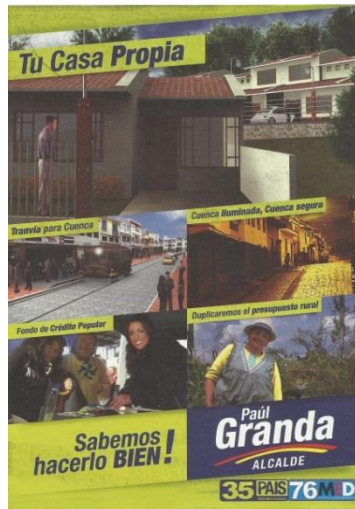


inexperiencia. Como la alcaldía de Cabrera era señalada como de pocas obras, el equipo de Granda se dedicó a ofrecer obras tangibles directamente proporcionales a lo que los estudios de mercado señalaban como las principales preocupaciones de los cuencanos y cuencanas.



**Figura 7: El Cambio GRANDA**

Fuente: Propraxis



**Figura 8: Tú casa propia**

Fuente: Propraxis



**Figura 9: Sabemos Hacerlo Bien**

### Principales aciertos

- Dedicarse a plantear obras
- Explotar positivamente el fenómeno Correa
- Explotar positivamente el arrastre electoral de Carrasco
- Propuesta de tranvía y 5000 casas



Figura 10: Tranvía para Cuenca

Fuente: Propraxis



Figura 11: Dale Correa

Fuente: Propraxis



Figura 12: Paúl Granda Alcalde

Fuente Propraxis

### **Principales errores**

- No tener en el arranque de campaña un discurso claro
- Una imagen en un principio desorganizada
- Utilización de varios eslogan “Dale Granda” “Cuenca sea Granda” entre otros hasta llegar al “Sabemos Hacerlo Bien”
- Delegar funciones dentro del equipo de campaña a familiares y amigos, quienes le restaban jerarquía a los estrategas y gerente de campaña.
- No marcar la agenda durante el inicio de la campaña, lo que le permitió al equipo contrario tener mayor presencia en medios
- Responder tardíamente al ataque del discurso con el que fue etiquetado como inexperto para la administración de la alcaldía
- Se tardaron en formar un definitivo equipo de campaña

### **Los mutuos ataques**

En el tramo medio y final de la campaña y al encontrarse disputando reñidamente la intención del voto, los estrategas de ambas campañas, decidieron lanzar varias piezas de ataque mutuo, rescatamos estas:

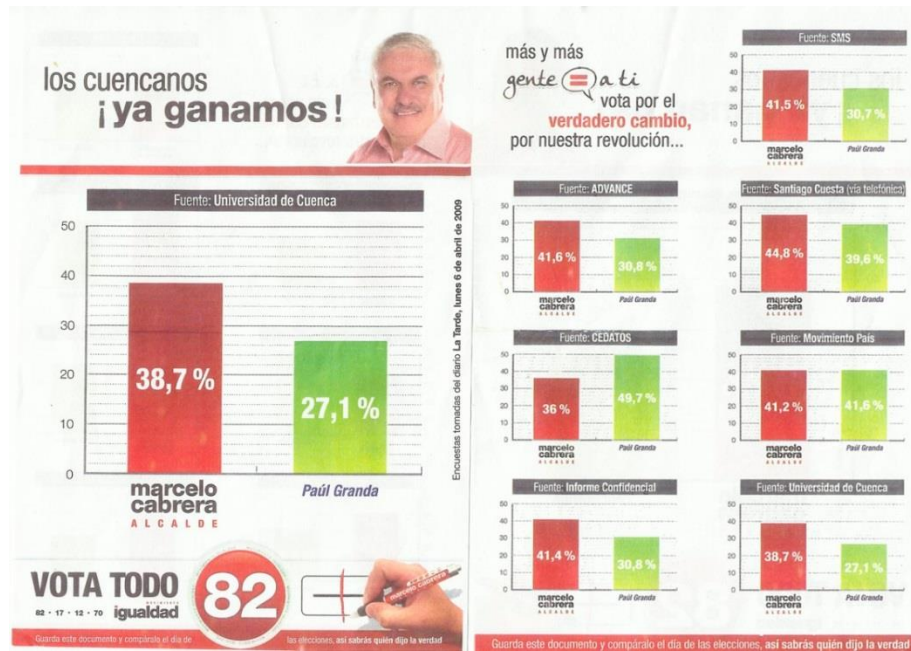


Figura 13: Datos encuestas

Fuente: Estrategos

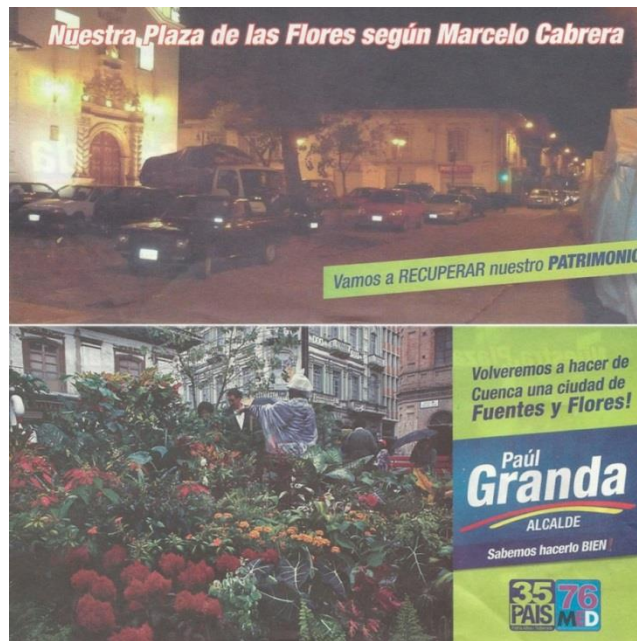


Figura 14: Nuestra plaza de Flores

Fuente: Propraxis

## DISCUSIÓN

En las campañas electorales en Cuenca, podemos hablar de un antes y un después tras lo sucedido en la elección para alcalde en el año 2009, pese a la gran influencia del “fenómeno Correa” el candidato Paúl Granda no la tuvo nada fácil, y es que la actuación de las diferentes estructuras de campaña influenciaron mucho, si bien cada equipo se organizó de diferentes formas, los *puestos* por llamarlos de alguna forma que se crearon para conducir el proceso fueron similares.

La implementación de estrategias y gerentes electorales crearon una dinámica distinta a procesos anteriores, basada exclusivamente en la evaluación de la capacidad profesional, experiencia, compromiso, capacidad de análisis, comprensión de la coyuntura política y el infaltable olfato político.

La figura de JEFE DE CAMPAÑA, desaparece del escenario para dar paso al o a los estrategas y a los gerentes de campaña, de igual forma desaparece la opción de que el candidato sea el que tome las decisiones o inclusive sea el que tenga la última palabra, este debe aportar si, debe convencerse, pero debe dejarse llevar por la corriente que plantea la estrategia, el candidato debe ser el principal defensor y debe pelearlas y defenderla a un transas; Alfredo Dávalos en su libro “Metodologías y Estrategias para las Campañas Políticas” “...tras haber atestiguado el auge y declive de muchas tendencias en lo que se refiere a la Mercadotecnia Política, puedo asegurar que el presente es un momento idóneo para dejar atrás todos aquellos planteamientos que presentan a los(as) candidatos(as) como si fueran meros productos, que pueden ser vendidos empleando la misma lógica, técnicas y principios que se emplean para el jabón de tocador o la pasta dental. Por el contrario, cada vez se vuelve más fundamental comenzar a pensar en procesos electorales en donde se prioricen los debates sobre las distintas propuestas

contenidos de la campaña, y dejar en el pasado aquellos intentos por desvirtuar al adversario a través del insulto, la injuria y la amañada exposición de los aspectos más “oscuros” de su vida privada (12)”

Es evidente que la conformación de estas denominadas estructuras dan paso al nacimiento de verdaderas estrategias y tácticas, que a su vez son desarrolladas e implementadas profesionalmente, en los siguientes dos gráficos se evidencia cómo puede ser una estructura mínima y como se da ese flujo de información y creación de estrategias.

Lo importante no es crear una estructura básica, sino una buena estructura de campaña, apegada a las necesidades reales dentro del escenario que se está viviendo, y si bien existen decenas de propuestas, se plantea a continuación los elementos que no deben ni pueden faltar en una estructura



Tabla 2: Cuarto de Guerra

Fuente: Juan Fernando Carranza

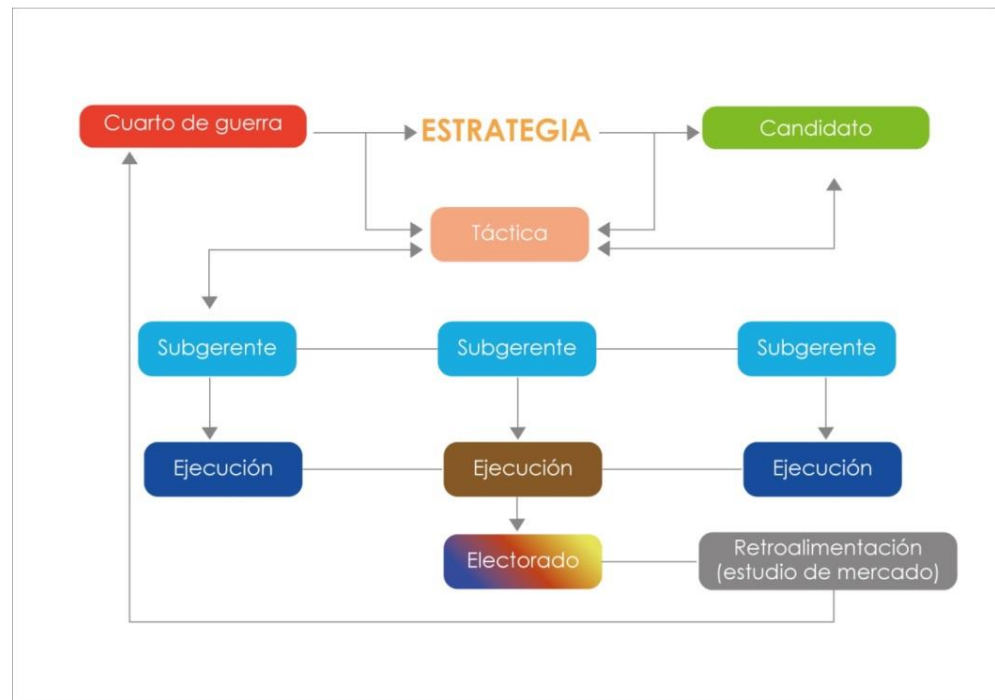


Tabla 3: Cuadro Estrategia

Fuente: Juan Fernando Carranza

Podemos afirmar que el verdadero diferenciador de la implementación de la gerencia electoral es la implementación y uso de la estrategia con sus respectivas tácticas, que a su vez deben sufrir una medición, cuyos resultados servirán para la toma de futuras decisiones.

Esta estructura y este flujo de información, obligan estar en constante movimiento y atento a las reacciones tanto internas y externas que puedan alterar el comportamiento del electorado, cada pico y valle que se vean reflejados en los estudios que hacen reaccionar a este cuarto de guerra a la toma de decisiones, si bien este concepto puede resultar hasta cierto punto obvio, resulta trascendental si lo comparamos con la forma de actuar y de llevar las campañas en tiempos anteriores, pues no solo obliga a un trabajo 24 horas al día 7 días a la semana, si no que aumenta la inversión en estudios de



mercado, pero no solo de las tradicionales encuestas que en pocas palabras miden cuantitativamente la intención de voto, el agrada de un candidato, se implementan a estos los estudios cualitativos que permiten entender a profundidad ya no solo lo numérico si no lo que piensan y lo que aspiran los votantes. Dentro de este proceso se da una creación local denominada los mapas mentales, que es una suerte de profundización en el comportamiento del individuo y tratar de entender esa individualidad para lograr inferir hacia la colectividad y dar un golpe de táctica para lograr la identificación con el candidato Alfredo Dávalos en su libro “Metodologías y Estrategias para las Campañas Políticas “...cada vez es mayor el número de perspectivas y especialidades que se requieren para determinar factores como los temas de interés del momento; los atributos más apreciados por los electores; la composición y características de la población en edad de sufragar; el equilibrio de fuerzas en el ámbito político; e incluso la manera de comportarse de cada uno de los contendientes”(18) Para satisfacer semejante necesidad de información, los estrategias de la comunicación política recurrimos a: estudios demográficos, estudios electorales, investigación de los adversarios, y los grupos de interés que los apoyan y los estudios Cuantitativos y Cualitativos.

El proceso termina cuando el estratega en el cuarto de guerra logra interpretar estos resultados y se las transmite al candidato y el candidato refleja esa estrategia en su actuar en su discurso; los resultados están por demás obvios pero dependerán de la capacidad del candidato para hacerse entender y lograr esa empatía con el electorado, lo que redundará en votos.

Cuando nos planteamos la interrogante de que si al sumar un gerente de campaña de por sí se da un aumento considerable en la inversión, debemos afirmar que no, más bien sucede todo lo contrario, pues se empieza a dar una especie de optimización de la inversión, pues nada de inversión se puede realizar en elementos que no estén sintonizados con esta.

Si se gasta más o menos dependerá y estará claramente vinculada la capacidad de competencia que le puede dar el candidato contrario, mientras más oportunidades éste tenga, exigirá de mayor recursos, he ahí que la estrategia que no llegó a ser ejecutada por parte de Igualdad, de intervenir en las primarias para lograr que Paúl Granda no ganara y que el candidato sea otro, hubiese redundado en una reducción significativa de la inversión. A medida que la competencia se va poniendo más agresiva, el cuarto de guerra deberá replantearse estrategias, estas generaran costos de ejecución, siempre deberá existir un jefe financiero.

La relación del estratega y/o gerente de campaña con el candidato, tiene que ser sumamente estrecha, cuando existen o empiezan a existir distanciamientos se prestan para situaciones que terminan por perjudicar el objetivo.

Estas relaciones sufren varias condiciones durante el proceso electoral, existen momentos en que el ruido, la contaminación de familiares, amigos, falsos asesores y de quienes se creen expertos en comunicación, suelen romper con la estructura montada. Esto trae consigo graves riesgos pues se pueden tomar decisiones que van contra la estrategia perjudicando directamente al candidato, esto sucedió en ambos equipos en el de Marcelo Cabreara y Paúl Granda, en diferentes momentos los estrategas sufrieron una fuerte oposición interna, entre quienes creían que las cosas funcionaban de la forma antigua contra los que creían en la estructura profesional del equipo de campaña.

El resultado siempre es el mismo, material producido archivado, pérdida invaluable de tiempo, pérdida de recursos financieros, renuncia de recurso humano profesional y lo más grave desgaste del candidato, volver a tomar el norte puede resultar costoso, le paso a Cabrera, al reaccionar ya era demasiado tarde.

Pero existe un ruido positivo y no contaminante, más bien son fuerzas exógenas que aportan positivamente al candidato, y así era Rafael Correa para la candidatura de Granda, ante las fuertes dudas de quien podría ser el ganador, la militancia logro que el presidente cierre campaña en Cuenca y sumadas a otras dos visitas fueron contundentes para lograr definir el vencedor.

El equipo de Cabrera no logro dimensionar el impacto del fenómeno Correa y este descuido le significó un desplome contundente ya en la recta final, la capacidad de reacción fue lenta, pues cuando se habló de una revolución cuencana (estrategia para apoderarse del eslogan “Revolución Ciudadana” de Alianza PAÍS) la gente ya no sintonizó con la propuesta.

En determinados momentos el equipo de Granda se mostró muy confundido y sus mensajes eran muy dispersos y la población no terminaba por entenderlos, no lograban marcar la agenda y más bien eran reactivos a lo que la agenda de Cabrera marcaba, pero en media campaña logro la estructura consolidarse y dar un golpe de gracias “cinco mil casas” y la construcción de un tranvía, Igualdad cae en el juego y dedicó a tratar de demostrar que no era viable, radicando el error en no mostrar alguna otra alternativa.

Si bien mucha de la teoría existente ratifica lo que se ha descrito en esta investigación, debemos agregar que lo que sucedió en la campaña electoral en el año 2009, nunca antes se había destinado tanta inversión, nunca antes tantos profesionales trabajaron estructuradamente en una campaña, en los últimos tiempos no se tenía tanta incertidumbre sobre el ganador y si bien el resultado final fue contundente, ninguno de los dos equipos supo con certeza el resultado final sino hasta días después de cerrado el escrutinio pues ni los exit poll privados pudieron con esta campaña que sin duda alguna será histórica.

Resultado final de la campaña para alcalde de la Ciudad de Cuenca  
2009

ALCALDE DE LA CIUDAD DE CUENCA

CANTÓN CUENCA

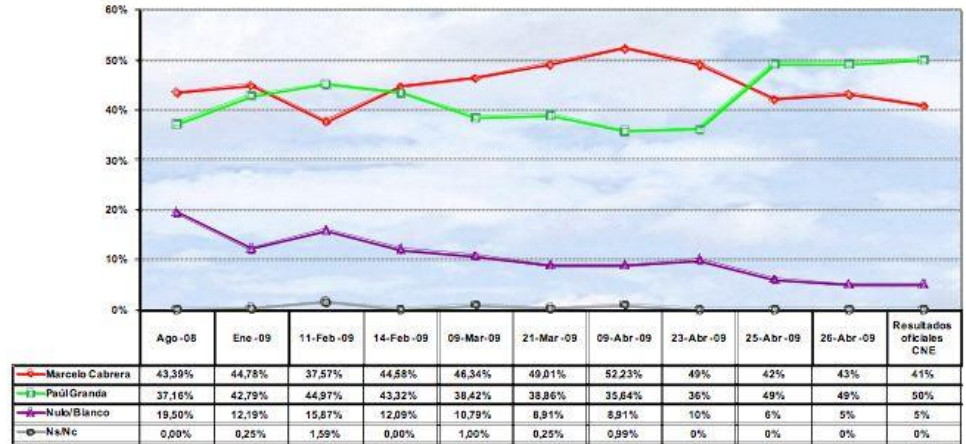


Tabla 4 Encuesta

Fuente: Propraxis / Sigmados

## CONCLUSIÓN

Cuando alguien decide ser candidato, debe renunciar a cualquier profesión adicional, si es médico, abogado, ingeniero, arquitecto, debe renunciar a serlo para pasar a ser exclusivamente candidato, sin embargo le queda imposibilitado el renunciar a rodearse de profesionales para llevar su campaña, la profesionalización en el manejo de campañas electorales se volvió indispensable no solo por la evolución que ha sufrido la forma de cómo nos comunicamos, también ha influenciado significativamente la presencia en el gobierno de un político como Rafael Correa, que convirtió la estrategia en comunicación en uno de sus pilares para lograr la victoria en nueve procesos electorales, incluyendo tres como candidato a presidente.

Ese ejemplo del manejo comunicacional, contagió a los entonces candidatos en el 2009 para la alcaldía de Cuenca; y si bien existieron experimentos de incorporar estrategias en la campaña en otras ocasiones anteriores, este proceso permitió evidenciar y consolidar a equipos de trabajo multi-disciplinarios, profesionales en diferentes áreas, que en el año 2008 cuando Granda y Cabrera se comprometieron firmemente con el objetivo de ser alcaldes, empezaron a formarse y a definir funciones.

No solo evidenciamos que la gerencia electoral, se constituye en una pieza clave que desplaza al tradicional jefe de campaña, este gerente es un mediador entre el candidato, financiero y estratega(s), a tal punto que si bien es un facilitador, se convierte en otro estratega más, al marcar la estrategia de la gestión. No existen puestos únicos, pues como dicta la experiencia, un profesional puede ocupar uno o dos puestos dentro de la estructura de acuerdo a su experiencia y habilidades.

Lo sucedido en esa campaña del 2009, no solo cambio la historia en Cuenca en cuanto a campañas –como ya hemos afirmado reiterativamente en

este documento- también ha servido de ejemplo y en distintos escenarios de ha emulado lo que sucedió, claros ejemplos de lo que pasaría meses después en las elecciones -en espacios más reducidos- de las Universidades de Cuenca y del Azuay, donde se elegían rector y vicerrector y se llegó a conformar estructuras, si bien más pequeñas, pero igualmente llevadas por profesionales.

Marcó un hito el hecho de la fuerte inversión ejecutada en ambas campañas, ambas listas declararon estar dentro del máximo gasto lectoral permitido que permite el CNE –Consejo Nacional Electoral- sin embargo resulta imposible cuantificar los recursos de muchos voluntarios, y el aporte profesional no facturado o entregado como donativo, y es que como se habla en la discusión de esta investigación, esta no depende de la gerencia electoral o de sus estrategias, depende que tan disputada puede ser la contienda o cuales son los objetivos planteados, para la candidatura a concejal el mismo Paúl Granda con proyecciones más lejanas, invirtió una cantidad poco usual para ese cargo, teniendo una gran exposición visual, su estrategia era claramente de posicionamiento, cuatro años después ganaría la alcaldía.

La gerencia electoral en Cuenca, ya no será opcional, será indispensable, más aun si la coyuntura política nacional se mantiene como se encuentra actualmente, con un partido dominador como es PAÍS, para los gobiernistas, su preocupación será mantener el poder durante el mayor tiempo posible, con la realidad de que no todos los candidatos locales cuentan con el carisma y aceptación que tiene Rafael Correa, no permitir que se pierda el bastión que han logrado en la provincia. Para los opositores es encontrar una estrategia que les permita posicionarse como una verdadera opción; propios y extraños reconocen lo que el *Correísmo* ha logrado en materia social, infraestructura y otras obras, lo que hace más difícil cumplir sus objetivos, pues quedan pocos argumentos para atacar la gestión gubernamental, pero definitivamente aun no logran encontrar la estrategia adecuada para sus intereses.

Será difícil alcanzar metas, sin responsables profesionales que cubran las diferentes áreas que demanda la comunicación hoy en día, reconocer el trabajo en tierra, planificarlo, ejecutarlo y monitorearlo, y los de aire controlar que este sincronizado con lo que el candidato dice en ese puerta a puerta, definir la personalidad y potencialidad del candidato.

Los candidatos también deberán entender que el ruido que generan aprendices de asesores, familiares es contra productivo, que jamás por ningún motivo se debe renunciar a la estrategia, -salvo que las investigaciones de mercado determinen otra cosa- que debe aprender a escuchar, dejarse asesorar y sin renunciar a su ideología o planteamiento político llevar adelante la campaña.

Ahora es importante para concluir que no existe estrategia que resista a las mentiras, que no hay estrategia que resista a un plan de trabajo mediocre, no hay estrategia que resista a las mentiras y corrupción, quizá el candidato aun así logre ganar una elección, pero su gobierno será un fracaso y será castigado por el mismo electorado que lo eligió, el Ecuador es especialista en cobrar la factura a los políticos por quienes se siente traicionado.

## ANEXOS

## RESULTADOS ALCALDES MUNICIPALES

Cantón	Organización Política		Candidatos Ganadores		Género	Votos
	Siglas	Lista	Nombre	Apellido		
CUENCA	MPAIS/MED	35-76	Paul	Granda	M	117.989
GUALACEO	MPAIS/MED	35-76	Marco	Tapia Jara	M	11.418
GIRON	UPD	83	Jorge	Duque	M	1.752
PAUTE	MPAIS/MED	35-76	Miguel	Fereno	M	4.249
SIGSIG	MPAIS/MED	35-76	Aramita	Jiménez	F	3.248
SANTA ISABEL	MPD	15	Rodrigo	Quezada Ramón	M	5.279
PUCARA	MED	76	Rogelio	Reyes Delgado	M	1.636
CAMILO PONCE ENRIQUEZ	MPD	15	Patricio	Sanchez Narea	M	1.899
OÑA	MPAIS/MED	35-76	Eddy	Erraez	M	875
SAN FERNANDO	PS-FA	17	Marco Cecilio	Peña Calle	M	804
NABON	MUPP-NP	18	Magali	Quezada	F	2.473
CHORDELEG	MPAIS/MED	35-76	Patricio	López	M	2.166
SEVILLA DE ORO	MI/MMIN	82-24	Bolívar	Tapia Díaz	M	1.305
EL PAN	PS-FA	17	Vinicio Antonio	Zuñiga Ortega	M	786
GUACHAPALA	MPAIS/MED	35-76	Raul Remigio	Delgado Orellana	M	794

Fuente: Direcciones: General de Procesos Electorales, Organizaciones Políticas, Informática Electoral  
Elaboración: Centro de Información y Documentación Electoral. CIDE

Tabla 5: Resultados provinciales alcalde

Fuente: CNE

Siglas Org. Política	Nombre del candidato	Número de votos	Votos(%)
ID /PS-FA	HUGO MARCELO CABRERA PALACIOS	99,109	53.05
MCNC/MIAP/MUPP-NP	FERNANDO CORDERO CUEVA	58,415	31.27
PSC	IVAN OSWALDO ROMAN	7,576	04.06
PSP	ANGELICA MARIA GARCIA VERDUGO	6,218	03.33
MPC	MARIA SUSANA GONZALEZ MUÑOZ	5,885	03.15
MPD /MINGA	JAIME PATRICIO IDROVO URIGUEN	5,776	03.09
PRIAN	HECTOR HUMBERTO PEREZ JARAMILLO	3,829	02.05
	<b>Votos Blancos:</b>	7,686	
	<b>Votos Nulos:</b>	17,870	

Tabla 6: Cabrera gana

Fuente: CNE



Partido Político	Nombre Candidato	Votos	Porcentaje (%)
MC-NP	CORDERO JUAN	38.792	22,30
MIFAD	PÉREZ HÉCTOR	26.119	15,02
MPD/PS-FA	LARRIVA TERESA	21.440	12,33
ID/MUPP-NP	MOLINA JORGE	20.840	11,98
DP-UDC	CORDERO GUILLERMO	11.208	6,44
PRE	TÓMALA RAÚL	4.792	2,76
MHE	VINUEZA JUAN	3.774	2,17
MSR	DELGADO JUAN	2.829	1,63
UNAMOS-MPIPCPT	CARVALLO MARCELO	1.952	1,12
	Blancos	14.349	8,25
	Nulos	27.825	16,00

Tabla 7: Cordero gana

Fuente: CNE

ORG. POLÍTICA	CANDIDATO	%	TOTAL
PSP	ALEJANDRO CORDERO	6,28	14.825
MPAIS/MED	PAÚL GRANDA	49,95	117.989
MI/PS-FA/ID/MOPA	MARCELO CABRERA	40,72	96.172
MITS	MA. AUGUSTA CÁRDENAS	3,06	7.217

Tabla 8: Granda gana

Fuente: CNE

## Otras entrevistas

### Carlos Galea

Carlos Galea, ecuatoriano miembro de ALACOP estratega de campañas electorales, ha asesorado a múltiples candidatos y ha impulsado en el Ecuador significativamente en política 2.0, su aporte permitió teorizar mucho esta investigación, rescatamos algunas de sus apreciaciones.

Antes se hablaba de Jefe de Campaña, hoy de gerente de campaña, ¿este último elimina al jefe de campaña? y que significa esta evolución

Los denominados "Campaign o Electoral Management" son actualmente las *tendencias corporativas* sobre el manejo de campañas políticas que se basan en la posición estratégica de que existe un orden y una organización, que gestiona el apalancamiento y posterior triunfo de un candidato o coalición partidista dentro de una contienda electoral; el antiguo Jefe de Campaña fungía como el personaje más cercano al candidato que cumplía funciones de estratega y ejecutor de acuerdo al nivel de contactos que podía lograr. En la actualidad las nuevas visiones organizacionales están en directa proporción a las llamadas estructuras B2B, B2C, C2B y C2C que han hecho que el Jefe de Campaña no "ordene" que hacer al resto, de la mano del candidato; sino que se gestione los mejores movimientos y tácticas para que el candidato y su postura sea la más visible y relevante. Su evolución significa directamente los nuevos paradigmas políticos que surgieron a partir de las "sociedades conectadas".

El gerente de campaña centra mucho sus decisiones en las encuestas, esto que tanto de positivo y que tanto de negativo puede resultar para una campaña

Un error táctico es convertir al *gerente de campaña* en un administrador o auditor de los resultados, las métricas políticas tanto de campo, como las interactivas tienen un margen de error basado en el contexto y la interpretación de la muestra. La verdadera habilidad de este perfil estratégico es poder determinar de acuerdo a su olfato político los potenciales movimientos que se den en el entorno directo o indirecto del candidato, utilizando más que las estadísticas, las auditorías de comunicación, es decir estar verdaderamente informado.

Un candidato suele rodearse de gente que se aventura con sus consejos y recomendaciones que suelen contaminar o generar ruido a la estrategia planteada, como un gerente de campaña debe reaccionar ante esta contaminación

Es simple, el acuerdo que debe llegar un Gerente de Campaña con el candidato o partido, no es de total autonomía, pero sí de confianza en su gestión. Los agoreros o como les llamamos "Alejos" del candidato siempre van a estar ahí, es fundamental dejar claro la postura y posición estratégica para poder manejar los "padrinazgos o buenos consejos familiares", si el candidato entiende la responsabilidad del trabajo de su Gerente sabrá apoyarlo, caso contrario es mejor dar un paso al lado y decir gracias.

¿Es posible ganar una contienda electoral sin un gerente de campaña?

En la política como diría Gabriel García Márquez, existe un *surrealismo mágico* basado en muchísimos factores; las estructuras organizacionales partidistas no tienen mucha trayectoria y de muchas formas se sigue prefiriendo el caudillismo, conjugado con el manejo de las audiencias electorales, muchas veces no gana necesariamente una idea sino la percepción de una imagen.... Veamos casa a dentro, por favor (leer entre líneas).

¿Cómo debe ser la relación de un gerente electoral con el candidato?

Lo resumo en dos palabras: Verdadera confianza. Que es el aglutinante de muchos otros atributos como la transparencia, la sinceridad, la comprensión, etc. Casi como un matrimonio

***Sara Sofía Alpuche de Dios Ramírez***

Master en marketing político Universidad Autónoma de Barcelona  
Maestría en Publicidad y comunicación corporativa Universidad Autónoma de Guadalajara  
Lic. Ciencias de la Comunicación en la Universidad de las Américas Puebla  
Socia fundadora de Evolución Mkt & Com consultoría en servicios digitales enfocada a gobierno y políticos, coordino la campaña de redes sociales del actual gobernador de Yucatán

Cuenca de Ecuador es la tercer ciudad en importancia en el país con poco menos 500 mil habitantes, la manera en como ésta ciudad experimentaba y vivía sus campañas electorales ha evolucionado significativamente, como crees que ciudades como estas que antes centraban en pequeños grupos la organización de campañas evolucione a equipos verdaderos, profesionales de campañas electorales

Bueno obviamente además de ser más profesionales se han integrado puestos como la social media, aquí en México se llama Director de Campaña (estratega) y es el que orquesta al coordinador territorial, social media, medios tradicionales, eventos, etc.

El gerente de campaña centra mucho sus decisiones en las encuestas, esto, que tanto de positivo y que tanto de negativo puede resultar para una campaña

Los focus group encuestas cuantitativos si son verdaderos. Son la base de una buena campaña, hay que saber reinterpretar estos es, no son mandatorios, más bien te permiten evidenciar ciertas situaciones que sin estos serán imposible

Un candidato suele rodearse de gente que se aventura con sus consejos y recomendaciones que suelen contaminar o generar ruido a la estrategia planteada, como un gerente de campaña debe reaccionar antes esta contaminación

Siempre necesitas tener información, hacer división de escenarios

Decir la verdad y apoyarse en las encuestas de opinión interna

Una cosa son las encuestas que se usan para que salgan en los medios para hacerle publicidad al candidato y el ciudadano se una al carro ganador

Y otra son las que te dicen la verdad y eso debe usar el jefe, gerente o director de campaña (estratega) para decirle al candidato lo que nadie conoce

¿Es posible ganar una contienda electoral sin un estratega de campaña?

No

Así de firme por más pequeña que sea la ciudad

Eso se llama suerte

Como debe ser la relación de un estratega con el candidato

Cercana se vuelve su sombra

Pero jamás su secretario particular

No, son cosas difíciles pero pasa, se da en la práctica desafortunadamente, ahí entra el profesionalismo del asesor

¿Un estratega, es o debería ser la última palabra en cuanto las tácticas que salen al aire?

Basado en estudios si, porque si no, no hay estrategia es necesario alinearse siempre.

He visto muchos casos donde cada quien va por su lado dentro de la campaña y viendo sus intereses y el candidato pierde

## BIBLIOGRAFIA

Barranco Sáiz, Francisco Javier (1982), *Técnicas de Marketing Político*, Madrid, Ediciones Pirámide: 144-145.

Dávalos, López, Alfredo, *Estrategias de comunicación política para jóvenes: creación de un nuevo espacio de opinión y participación juvenil*, tesis de maestría,

Dávalos López Alfredo, STRATEGOS RED LATINOAMÉRICA, II Cumbre mundial de Comunicación Política, Quito-Ecuador , Abril de 2011

Ibinarriaga José Adolfo , *El arte de la guerra electoral*, Campus libris 2010

Menéndez Rocas, C., Alonso Rivas, J. (1983). *Marketing electoral. En el laberinto de la experiencia española*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones

ODCA Organización Democrática Cristiana de América. *Manual de campaña electoral: marketing y comunicación política*. - 1a ed. - Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, 2006

Philip Kotler, *El Marketing según Kotler*, Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona España, 1999.

Polanco Frías Víctor Alejandro, *Director de Investigación Estratégica, Empoderamiento Colectivo*, AC. México, 2006

Cusot Gustavo, Dávalos Alfredo, Polanco Victor, *El Enfoque de Nuestra Comunicación, Ágora Democrática*, Programa conjunto del Netherlands Institute for Multiparty Democracy eIDEA Internacional, 2012