

TFG: Comunicación y política en el conurbano: Estrategia Comunicacional en la Campaña Electoral del precandidato Lucas Aparicio en las Elecciones PASO 2023 en Malvinas Argentinas, Argentina.

Estudiante: Máximo Costa

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de San Isidro

Licenciatura en Comunicación Social

Director: Marcos Mutuverría

3 de julio de 2026

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es reflexionar acerca de la práctica que realicé como profesional de la comunicación durante la campaña electoral desarrollada en el municipio de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires, Argentina, entre el 1 de marzo y el 13 de agosto de 2023, en el marco de las elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO). Durante ese período me desempeñé como jefe de comunicación del precandidato a Intendente municipal Lucas Aparicio, quien encabezó una de las dos listas locales de la coalición Juntos por el Cambio. Dicha lista acompañaba las precandidaturas de Horacio Rodríguez Larreta a Presidente y de Diego Santilli a Gobernador, y tenía como principal objetivo ganar la interna partidaria frente a Hugo Oroño, precandidato a Intendente por la lista de Patricia Bullrich.

A su vez, en el marco de esa práctica profesional, el trabajo tiene como objetivo realizar una revisión crítica del proceso de producción del plan de comunicación para dicho candidato, a partir de diversos conceptos teóricos como la comunicación política, la opinión pública y el marketing político, así como de conceptos vinculados a la práctica, tales como las herramientas metodológicas empleadas para planificar e implementar el plan de comunicación.

En definitiva, este trabajo no solo constituye una reflexión sobre la propia práctica profesional, sino que también aspira a convertirse en un material de consulta para otros profesionales de la comunicación que necesiten diseñar un plan estratégico de comunicación para un candidato político, desde una perspectiva integral, estratégica y práctica.

Este proyecto aportará desde las Ciencias de la Comunicación, para entender y examinar el funcionamiento de una campaña política municipal y buscará desarrollar, analizar y reflexionar acerca de los pasos a seguir para construir un plan de comunicación para la campaña electoral de Lucas Aparicio en las elecciones PASO.

El trabajo se estructura en cinco momentos centrales: en primer lugar, el apartado “Nociones teóricas” explorará los conceptos e ideas que acompañaron la reflexión personal sobre esta práctica profesional; en segundo lugar, en “Diseño metodológico” se explican las herramientas con las cuales se trabajó al momento de rememorar la experiencia, y detectar los principales elementos de conflicto y, a la vez, aprendizaje; en tercer lugar, la sección “El Caso” describe y analiza pormenorizadamente los momentos y roles asumidos en la práctica profesional, aportando los puntos nodales de la propuesta analítica; en cuarto lugar, “Reflexiones profesionales”, plantea un posicionamiento personal y profesional respecto de la experiencia y la interpelación personal a 3 años de distancia; y finalmente, el apartado “Conclusiones”, con el cierre del trabajo.

¡Buena lectura!

NOCIONES TEÓRICAS

En esta sección presentamos las ideas y conceptos que contribuyeron al análisis y comprensión de la reflexión de prácticas propuesta.

Comunicación política

Hay diversos textos que buscan definir a la comunicación política. Está el caso de José María Canel (2006), que la define como “la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos), en la que, como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas así como la aplicación de estas en la comunidad” (p. 27).

El francés, Dominique Wolton (1989), también define la comunicación política como “el espacio de intercambio de discursos contradictorios entre tres actores: los políticos, los periodistas y la opinión pública mediante sondeos” (p. 30)

Tanto en las definiciones de Wolton como la de Canel, aparecen dos conceptos que resultan claves a la hora de entender la comunicación política. En primer lugar, el intercambio o interacción entre diversos actores. Esto da a entender que la comunicación política no la construye solo un individuo de forma lineal y unidireccional, sino que hay diversos actores que la constituyen y le dan sentido. De esta manera, el segundo concepto en el que coinciden es en quienes son aquellos actores que construyen a la comunicación política. Wolton y Canel afirman que estos son, en términos generales, los políticos, los periodistas (este actor podría entenderse de forma más genérica, como los medios de comunicación) y la opinión pública.

Para Jean-Marie Cotteret, la comunicación política se entiende como “el intercambio de informaciones entre los gobernantes y los gobernados a través de canales de transmisión estructurados o informales” (Cotteret, s.f., citado en Guerrero, 2003, p. 15). Este, propone únicamente a gobernantes y gobernados, ignorando así al periodismo. Pero, lo que hace más rico el desarrollo de este último es la aparición de los canales por los cuales suceden esos intercambios. De esta forma, encontré tres conceptos claves para entender a la comunicación política:

1. La comunicación política se constituye de los intercambios e interacciones de diversos actores.
2. Los actores son los políticos, los medios de comunicación y la ciudadanía.
3. Estas conversaciones o intercambios se dan mediante canales de comunicación, que pueden ser formales o informales.

Opinión pública

Cuando en el punto anterior se mencionó a la ciudadanía como uno de los actores clave que constituyen a la comunicación política mediante intercambios o interacciones, Wolton lo hizo

refiriendo a este actor como la opinión pública. Y es aquí donde haré una pausa para traer al trabajo algunas definiciones y reflexiones de la misma.

El concepto de opinión pública tiene muchas aristas y complejidades. Por eso, sin querer ahondar demasiado en el tema, pero sí hacerlo adecuadamente para marcar la relevancia que tiene la misma para definir estrategias electorales y desarrollar un plan de comunicación, compartiré algunos conceptos a continuación.

La formación de la opinión pública puede comprenderse como un proceso en el que intervienen en su construcción los grupos sociales y los medios de comunicación. Los individuos no reciben los mensajes de manera aislada, sino que estos son interpretados y resignificados dentro de sus grupos de pertenencia, como la familia, los amigos, la escuela y otros espacios de interacción social. En este sentido, el modelo del flujo de comunicación en dos pasos plantea que la influencia de los medios suele estar mediada por líderes de opinión y grupos sociales, quienes cumplen un papel relevante en la circulación e interpretación de la información (Lazarsfeld et al., 1944).

Por otra parte, la teoría de la espiral del silencio sostiene que la opinión pública está condicionada por las mayorías. De esta manera se genera una inhibición en las minorías porque piensan que puede repercutir negativamente en esa mayoría dominante y directamente se silencian. Esto genera temor, teniendo a una minoría aislada y callada por la opinión dominante, y esa opinión no pasa a ser la de la mayoría, pasa a ser la única. (Noelle-Neumann, 1974).

Además, los medios de comunicación cumplen un papel central en la construcción de la opinión pública al establecer los temas que adquieren mayor relevancia social. La teoría de la *agenda setting* plantea que los medios no determinan necesariamente qué debe pensar la ciudadanía, pero sí influyen en cuáles son los asuntos considerados importantes dentro de la agenda pública (McCombs & Shaw, 1972). En una línea similar, Lippmann (1922) sostiene que los individuos no acceden directamente a la realidad política, sino a través de representaciones e imágenes construidas socialmente, muchas de ellas mediadas por los sistemas de comunicación.

La conversación de cómo se forma la opinión pública puede resultar ser infinita. Pero eso no nos debe frenar para entender por qué es tan relevante a la hora de realizar planes estratégicos de comunicación aplicados para políticos en años electorales. Entre otros autores, Uranga, citando al comunicador Jorge Huergo, afirma que "si vamos a producir materiales comunicacionales necesitamos trabajar una etapa de 'pre alimentación' de los mismos para que los interlocutores se reconozcan en ellos; esto implica una investigación que nos permita conocer los códigos (no sólo lingüísticos sino también experienciales, ideológicos, culturales), las vivencias cotidianas, las preocupaciones, las preguntas y las expectativas de los interlocutores; sus visiones justas, para incorporarlas al mensaje, y las equivocadas, para incorporarlas también, a fin de ayudarle a problematizarlas y cuestionarlas" (Huergo, 2001, citado en Uranga, 2007, p. 8).

Es fundamental poder iniciar un proceso de investigación científica para tener conocimiento científico de la población a estudiar. De esa forma se estudia la opinión pública y se inicia la construcción de la estrategia de comunicación definiendo a los "segmentos de la población susceptibles de ser influidos por la comunicación política" (Maarek, 2009, p. 51).

Marketing político

Se desarrollaron conceptos clave como el de la comunicación política y el de la opinión pública para comprender de fondo las teorías que nutren a las prácticas. Pero resulta relevante traer algunos conceptos más que ayudarán a realizar el pasaje de la teoría a la práctica.

Hay una correlación entre el marketing comercial y el marketing político. Kotler (2001) define el marketing como un proceso social y de gestión orientado a satisfacer necesidades y deseos mediante intercambios de valor entre individuos y organizaciones.

Según Maarek (2009) el marketing político constituye una estrategia integral de comunicación que abarca la planificación, organización y difusión de los mensajes políticos con el objetivo de alcanzar los objetivos de una campaña.

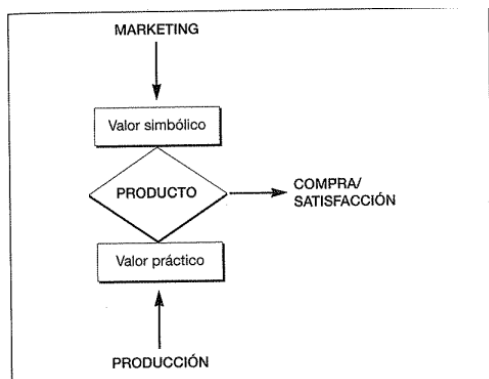
Retomando a Lock y Harris (1996), los mismos definen al marketing político como un “estudio de los procesos de los intercambios entre las entidades políticas, su entorno, y entre ellas mismas, con particular referencia al posicionamiento de estas entidades y sus comunicaciones” (p. 21). A su vez, Collins y Butler (1994) proponen un modelo conceptual para el análisis del marketing político basado en tres componentes fundamentales: el producto político, la organización política y el mercado electoral. El producto político comprendido como la integración entre el candidato, su plataforma política y sus propuestas; la organización política siendo la encargada de diseñar las estrategias de campaña e implementarlas; y, por último, el mercado electoral, es decir, los votantes.

De esta forma, el armado estratégico de una campaña electoral que tiene como fin movilizar ciudadanos para que voten a un determinado candidato debe estar organizado bajo un modelo centrado en la evaluación del electorado, el marketing estratégico apoyado por la segmentación, el targeting y el posicionamiento mediante mensajes orientados a los segmentos previamente definidos (Kotler y Kotler, 1999, citado en Juárez, 2003, p. 27).

Es evidente la relación entre el marketing político y el marketing comercial, como lo define Kotler. Pero Maarek (2009) planteó cierta tensión entre esta aplicación directa, ya que no lo ve de forma tan lineal “la adaptación del marketing a la comunicación política tropieza con un problema nada fácil de resolver: el de que la aplicación directa de los métodos de marketing comercial al desarrollo del marketing político incide, en principio, sobre los mismos. La utilización, pura y simple, de los métodos relativamente seguros del marketing comercial encierra peligros cuando tiene lugar sobre un objeto de aplicación que es de naturaleza muy diferente” (p. 42)

Figura 1

Marketing comercial: Valor simbólico y valor práctico.

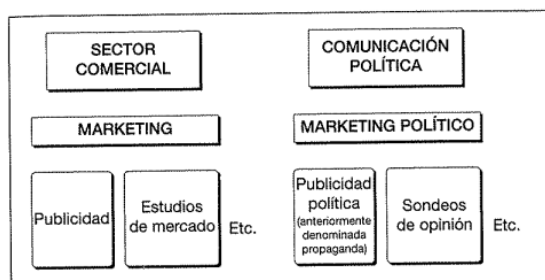


Nota. Reproducido de *Marketing político y comunicación* (p. 43), por P. J. Maarek, 2009, Paidós.

Como lo refleja la imagen, el fin del márketing comercial es agregar cierto valor simbólico al producto en términos prácticos con el fin de promocionar sus ventas (Maarek, 2009). De esta forma, luego de persuadir al potencial consumidor, naturalmente, se efectúa la compra. Pero, es acá donde aparece la tensión. Maarek (2009) reflexiona que la aplicación no es ni lineal ni directa, ya que dentro de un proceso electoral hay acontecimientos políticos que suelen ser imprevisibles y, si comparamos al estudio de los mercados, como lo hace el marketing comercial, con los sondeos de opinión pública, estos últimos no puede ser tan previsibles como las dimensiones de los mercados y las estadísticas de venta.

Figura 2

Marketing comercial y marketing político



Nota. Reproducido de *Marketing político y comunicación* (p. 45), por P. J. Maarek, 2009, Paidós.

En definitiva, ¿qué es el marketing político? En base a los distintos autores que se mencionaron con anterioridad, el marketing político, desde una perspectiva que reúne gran parte de las miradas comentadas el marketing político “denomina un conjunto de actividades implementadas a lo largo de una campaña para alcanzar un fin particular. Su principal característica es el incorporar un conjunto de actividades derivadas de la investigación de mercado que dictan las pautas mediante las cuales las producciones de comunicación,

plataformas políticas y otras variables del proceso electoral, son determinadas” (Juárez, 2003, p.72).

DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización de este Trabajo Final de Grado se trabajó con herramientas dentro del enfoque cualitativo, siendo este aquel que estudia, hace sentido y describe el proceso de la vida cotidiana y sus acontecimientos tal cual se despliegan (Mayan, 2001).

La sistematización de experiencias resultó una herramienta metodológica clave para rememorar y fortalecer la experiencia profesional, en el marco de un contexto histórico, político y social.

La sistematización de experiencias es la herramienta óptima, para obtener un registro documental de esta reflexión de prácticas. ¿Para qué sirve sistematizar experiencias? (Jara Holliday, 1994) En relación con la sistematización de la experiencia, Ghiso (1999) señala:

“La experiencia es siempre vivencial: implica una vinculación física, emocional y también intelectual con el conjunto de elementos del entramado inmediato con el que me relaciono. Las experiencias son, por tanto, lugares vivos de creación y producción de saberes. Estos saberes cotidianos que poseemos todas las personas, forman parte de la experiencia, y pueden ser de muy diversa naturaleza dependiendo de quién la vive y de sus condiciones de reflexividad: desde saberes inmediatos, empíricos, focalizados, hasta saberes de un preciso nivel de conceptualización Pero, en cualquier caso, son saberes directamente vinculados a la experiencia, que siempre será inédita y fugaz (Ghiso, 2010), desde ellos se tiene la base para realizar un ejercicio crítico de construcción de conocimientos y de descubrimiento del sentido de lo vivido: la sistematización de la experiencia como una expresión de la práctica social e histórica.

A diferencia de otros procesos investigativos, a la sistematización le antecede un “hacer”, que puede ser recuperado, re-contextualizado, textualizado, analizado y re-informado a partir del conocimiento adquirido a lo largo del proceso”

Esta decisión, se tomó para, al menos, pensar tres cuestiones centrales:

1. Identificar buenas prácticas: Permite reconocer estrategias efectivas y replicables que dieron buenos resultados en contextos específicos.
2. Aprender de los errores: Ayuda a detectar y corregir fallos, evitando repetirlos en futuras implementaciones.
3. Legitimar un proyecto: Al contar con un registro sistemático de los resultados y aprendizajes, se puede mejorar la credibilidad de una propuesta.

Para esto, se trabajó en la revisión bibliográfica de notas, documentos y archivos digitales que se utilizaron durante esa experiencia laboral, y que resultaron vitales para la reconstrucción

de un trayecto laboral y, en gran peso, personal, dado que, como explicaré más adelante, tuvo incidencia en mi manera de vincularme con la comunicación política.

Además, se realizaron entrevistas (Guber, 2011) a profesionales que participaron de la experiencia, para revitalizar momentos y obtener información sobre lo vivido.

En este sentido, se trabajó con la idea de las entrevistas etnográficas de Rosana Guber. En el marco de una perspectiva cualitativa, la entrevista es concebida como una instancia de producción dialógica de sentido, en la que los sujetos reconstruyen sus experiencias y significaciones desde su propia voz. Lejos de ser una transferencia de información, la entrevista supone un encuentro situado donde se reconoce al otro como portador de saberes legítimos y vinculados a su trayectoria en el territorio (Guber, 2011).

Los sujetos entrevistados para este trabajo final de grado fueron seleccionados debido a su amplia trayectoria vinculada a la ciencia política y a la comunicación política. Ellos son profesionales que, desde distintos enfoques, se desarrollaron como profesionales en el marco de diversas campañas electorales. Estos son:

- Manuel Abella, abogado, ex concejal de San Isidro y jefe de campaña de Lucas Aparicio en 2023;
- Pablo Campanini, Licenciado en Comunicación Social, especialista en medios de comunicación, con amplia trayectoria en campañas políticas nacionales;
- Romina Scandellari, Diseñadora Gráfica especializada en identidad de marca para posicionamiento de dirigentes políticos.

EL CASO

En el marco de las Elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) celebradas en Argentina en 2023, el Municipio de Malvinas Argentinas fue escenario de una interna dentro del espacio político Juntos por el Cambio entre dos precandidatos a Intendente. Por un lado, Lucas Aparicio, quien acompañó la precandidatura a Gobernador de Diego Santilli en la provincia de Buenos Aires y la precandidatura a Presidente de Horacio Rodríguez Larreta a nivel nacional. Por otro lado, Hugo Oroño, quien acompañó la precandidatura a Gobernador de Néstor Grindetti y la precandidatura a Presidenta de Patricia Bullrich.

Según el entrevistado Pablo Campanini, Licenciado en Comunicación Social y de basta experiencia en campañas electorales, para realizar una campaña política, cualquiera sea el lugar, se necesitan dos cosas. Por un lado, presupuesto necesario para poder implementarla y por otro, un candidato. Teniendo a estos dos elementos básicos e indispensables, se puede proceder a armar un equipo para poder armar la estrategia y operativizar la campaña. En términos básicos, según Campanini, el equipo debe estar conformado por un jefe de campaña, un equipo encargado de la recolección de fondos, otro del territorio y por último, un equipo de comunicación.

A lo largo de este trabajo, y a tres años de su ejecución, realizaré una revisión por etapas del plan estratégico de comunicación implementado para la campaña municipal de Lucas Aparicio. Su análisis estará acompañado por los aportes teóricos de autores y profesionales de la comunicación como Philippe J. Maarek, Washington Uranga, Ana Iparraguirre y Jaime Durán Barba, entre otros. Asimismo, con el fin de fortalecer la mirada crítica sobre el proceso de trabajo, se realizaron entrevistas a tres profesionales con amplia experiencia en comunicación política: Manuel Abella, jefe de campaña de Lucas Aparicio en 2023; Pablo Campanini, Licenciado en Comunicación Social y experto en campañas políticas; y Romina Scandellari, Diseñadora Gráfica especializada en identidad visual para candidatos en contextos electorales.

Philippe J. Maarek (2009) afirma que un plan estratégico de comunicación para un candidato debe realizarse bajo dos etapas principales: la primera, el desarrollo de la estrategia para asentar los pilares sobre los cuales se formará la campaña y la segunda, la táctica, es decir, los distintos elementos que implementarán a la estrategia.

Sobre el armado de la estrategia, según el autor, la planificación se debe organizar en dos etapas:

1. En primer lugar, establecer las bases de la estrategia mediante la definición del eje central de la campaña y las investigaciones sobre el terreno (considerando desde los receptores potenciales de la comunicación hasta las fuerzas de oposición; por ejemplo, con respecto a los adversarios políticos en el período de una campaña electoral).
2. En segundo lugar, la determinación de los objetivos reales, imagen, temas de la campaña.

La estrategia es uno de los momentos más importante para el armado del plan estratégico de comunicación para las campañas políticas. En ella, se establecen los cimientos de los cuales partirán el resto del trabajo. Sin estrategia, no hay rumbo. Y sin rumbo, probablemente no haya objetivos alcanzados.

Según Maarek (2009), el eje central se divide en dos dimensiones que deben definirse:

- A. La campaña de construcción de imagen del candidato
- B. La campaña electoral propiamente dicha, con chances reales de ganar.

Si el candidato y su equipo tienen chances reales de ganar, lo oportuno será optar por una campaña electoral. Ahora, si las chances son mínimas, lo correcto es elegir una campaña de imagen, para lograr posicionarlo como un candidato real para elecciones futuras. En este caso, el objetivo de Lucas Aparicio era evidente: quería ser intendente y tenía condiciones para lograr salir victorioso en la interna partidaria en las elecciones PASO. Por ese mismo motivo, la definición fue realizar una campaña electoral.

Una vez cerrado el eje central, se deberá realizar un análisis del contexto político y social, tanto local como nacional, mediante diversas herramientas científicas de investigación para luego establecer los objetivos concretos de la campaña, así como la imagen que se pretende construir del candidato, los blancos o targets del mismo, y, finalmente, realizar el plan estratégico de comunicación (Maarek, 2009).

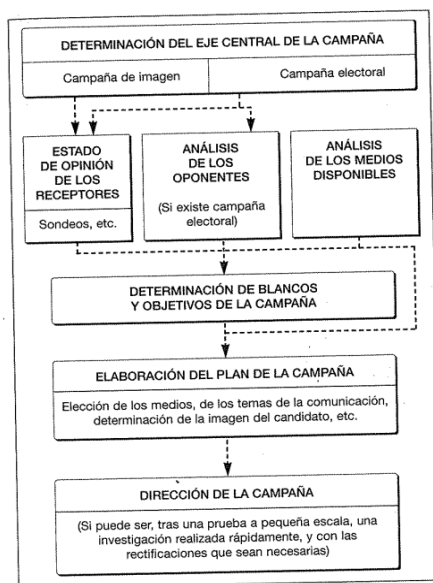
Un punto que resulta interesante retomar y que complementa a Maarek, es el que propone Washington Uranga (2007) en su texto titulado “Prospectiva estratégica desde la comunicación”. Allí, él desarrolla un método de comunicación que tiene como fin realizar un plan partiendo desde el futuro: “la prospectiva inicia este proceso en el mismo futuro, a través de las imágenes construidas por los actores” (p. 5).

Este es un método que facilita y ayuda a entender la realidad partiendo desde lo deseable. En otras palabras, planificar con prospectiva implica definir primero el escenario futuro al que se aspira llegar y, desde ahí, trazar el camino de acción necesario para concretarlo. Es de uso común la pregunta “¿dónde te ves de acá a 10 años?” que suelen usar grupos de amigos, familias o incluso profesionales de la psicología para entrar en conversaciones más profundas y sensibles. Las respuestas pueden ser infinitas, pero sea cual sea, la conclusión a la que se suele llegar luego de que el sujeto interpelado da su respuesta es: “empezá a trabajar para lograr ese objetivo”. Eso es planificar con prospectiva. Armar un plan estratégico para llegar a donde el sujeto quiera estar en 10 años. En este sentido, si en marzo de 2023 se le hubiese realizado a Lucas Aparicio la pregunta “¿en dónde querés estar al final de este proceso?” la respuesta hubiese sido una sola: asumir como Intendente de Malvinas Argentinas.

Es ahí donde resulta virtuosa la complementación entre ambos autores: lo que Maarek (2009) denomina “determinación del eje central” de la campaña, puede construirse, precisamente, a través de la visión prospectiva estratégica que propone Uranga (2007), ya que ambos coinciden en que toda acción comunicacional eficaz requiere, antes que nada, una definición clara del destino al que se quiere llegar.

Figura 3

La principales fases del proceso de marketing político



Nota. Reproducido de *Marketing político y comunicación* (p. 49), por P. J. Maarek, 2009, Paidós.

Para finalizar con el desglose de la etapa estratégica, aquella donde se establecen las bases de la campaña, la misma podría ordenarse de la siguiente manera, y será utilizada como guía para el desarrollo de este trabajo:

- La determinación del eje central
- El diagnóstico del contexto y el territorio
- La segmentación del electorado y la definición del público objetivo
- La construcción de la imagen del candidato y los temas y propuestas de campaña

Una vez definida la estrategia, Maarek (2009) presenta la segunda fase: la táctica. Si la estrategia responde al *qué* y al *hacia dónde*, la táctica responde al *cómo*: es la fase de ejecución concreta de la campaña. En esta etapa se toman las decisiones sobre los canales y soportes de comunicación a utilizar y la calendarización de cada acción. Un principio central que establece el autor es que la táctica debe estar siempre subordinada a la estrategia: ninguna decisión de ejecución puede contradecir o desvirtuar el eje central definido previamente.

El método de Maarek (2009) sirve para la revisión crítica del plan de comunicación realizado para el candidato Lucas Aparicio.

La estrategia aplicada

Información para decidir: Los procesos de investigación

Una campaña eficaz debe basarse en evidencia empírica sobre el electorado, sus demandas, percepciones y comportamientos, y no únicamente en intuiciones. En primer lugar, para realizar un abordaje con información, para luego deliberar y tomar decisiones políticas y estratégicas, se precisa tener investigaciones científicas. De esta forma, pudimos saber dónde

estaba parado el candidato, utilizando dos frentes de investigación. Por un lado, el contexto y humor social nacional en el que se encontraban los argentinos, y, por el otro, el Municipio de Malvinas Argentinas, los intereses de sus vecinos y la posición de sus referentes políticos.

Contexto político nacional

En 2023, Alberto Fernández ejercía la presidencia de la Nación. Dentro de la oferta electoral, Sergio Massa se posicionaba como el principal candidato presidencial del oficialismo, aunque Cristina Fernández de Kirchner mantenía una presencia activa en la escena política y no podía descartarse su eventual participación como referente de la lista. En el espacio Juntos por el Cambio se desarrollaba una competencia interna de alta intensidad entre dos precandidatos: Patricia Bullrich y Horacio Rodríguez Larreta, con el ex presidente Mauricio Macri como una figura de peso que mantenía influencia dentro del espacio. Por su parte, La Libertad Avanza emergía como una tercera fuerza electoral, encabezada por el candidato *outsider* Javier Milei, mientras que otras figuras como Facundo Manes ocupaban posiciones marginales dentro del escenario electoral.

En ese contexto, la consultora en comunicación política Ana Iparraguirre, en una entrevista concedida a la edición digital de la revista *Forbes*, describió el escenario electoral de cara a las elecciones presidenciales de 2023 como un proceso altamente competitivo e incierto:

"La elección de 2023 está para cualquiera. ¿Puede ganar Macri? Veo un escenario en el que sí. Cristina, Alberto, Manes, Milei, lo mismo. Vamos a una elección abierta como no hemos tenido hace mucho. Si mejora el contexto internacional, las chances del Gobierno van a mejorar. Hay tres supuestos relativamente fijos sobre los que plantear los escenarios. El primero: la gente va a querer un cambio, aunque por ahora no sepamos qué forma va a tomar. Segundo, vamos a estar en una situación económica difícil y la gente no va a estar satisfecha. Tercero, va a continuar el sentimiento antipolítico. Es a quienes están culpando hoy de todos los males y la política se dedica cada día a darles la razón." (Iparraguirre, 2022).

Según una encuesta de humor social realizada por la consultora *Move*, la cual proveyó a Aparicio con esta información, los argentinos estaban algo perdidos. Estas características fueron descritas de la siguiente manera:

1. Cambio: Hay necesidad de un cambio de rumbo a nivel nacional: Nuevos líderes con capacidad de gestión y determinación en sus políticas. El cambio tiene que ser radical, grande, profundo, total, positivo, verdadero, nuevo, esperanzador. El cambio no es político, es cambio total de todo.
2. Angustia: La gente está pasando el peor momento de su historia y sus dolores son bien concretos (no abstractos). La gente se siente frustrada y abandonada ¿quién nos protege? No se trata ni de la Argentina ni de la inflación en general. Se trata de la vida

cotidiana y personal (heladera, colegio de los hijos, segundas marcas, miedo a salir de la casa. La persona individual en el centro.

3. Preocupaciones y deseos: La economía y la inseguridad dominan la escena, pero es mucho más que eso lo que la gente está buscando. No quieren sufrir más, no quieren vivir más con angustia. La gran preocupación es el mañana, el futuro y los hijos. Van a buscar un voto por los pequeños sueños (la casa propia, el auto, ahorrar, una vida previsible, un trabajo. Dejar de sufrir. Recuperar algo de alegría “Esto no es vida”. Buscan otra vida.
4. Anti gobierno: No quieren más. El rechazo es total, visceral, emocional, sin matices.

De este insumo, probablemente, vendrá el claim de la campaña nacional de Rodríguez Larreta “Hagamos el cambio de nuestras vidas” del cual se hará mención más avanzado el trabajo.

Contexto social, político y demográfico local

¿Qué sabemos de Malvinas Argentinas?

El Municipio se encuentra en la región norte de la Provincia de Buenos Aires y está dividido en 8 localidades: Los Polvorines, Tortuguitas, Ingeniero Pablo Nogués, Ingeniero Adolfo Sourdeaux, Villa de Mayo, Tierras Altas y Área de Promoción El Triángulo. En este último, se radica uno de los polos industriales más importantes de la provincia de Buenos Aires, con presencia de empresas como Mondelez o Roche Argentina.

Según los resultados oficiales del Censo 2022, el partido de Malvinas Argentinas tiene una población de 350.674 habitantes. Esta cifra se compone de 180.153 mujeres (51,4%) y 170.521 varones (48,6%). También, esta misma investigación identificó a la población de Malvinas Argentinas como una ciudad integrada por sectores de clase media baja, con una presencia importante de trabajadores asalariados, cuentapropistas, empleados de servicios, comercio, industria y logística. La presencia de la clase media alta y alta es mucho más reducida, pero notoria. Este sector, suele vivir en algunos de los barrios privados más clásicos de Buenos Aires como el “San Jorge”, “CUBA” y “San Carlos”.

Sobre el contexto político, en el 2023, Malvinas Argentinas era gobernada por la intendenta Noelia Correa, reemplazante de Leonardo Nardini, Intendente en situación de licencia que había dejado su cargo debido a que había asumido el rol de Ministro de Infraestructura del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Ambos, pertenecientes a la coalición de identidad peronista, el Frente de Todos.

Para aquel año, Nardini buscaba ser reelecto como Intendente. Del lado opositor, se encontraba Lucas Aparicio, perteneciente a Juntos por el Cambio, precandidato a Intendente que acompañó las precandidaturas para las gobernaciones de Diego Santilli en Buenos Aires

y Horacio Rodríguez Larreta en la Argentina, ex Secretario de Trabajo del Gobierno de Mauricio Macri y de pasado peronista y sindicalista, que había asumido su banca como concejal en el año 2021.

Dentro de ese mismo universo de coalición, también se encontraba Hugo Oroño, precandidato a Intendente que acompañó las precandidaturas para las gobernaciones de Néstor Grindetti en su respectiva provincia y Patricia Bullrich en el país. Además de él, muy por detrás de la fila, se encontraba Fernando Schachtel, candidato a intendente por La Libertad Avanza, la agrupación política libertaria que por ese entonces era muy marginal dentro del distrito.

Probablemente sea imposible conocer una sociedad durante un mes. Se tendría que, según la inteligencia artificial, durante 8 horas diarias y de lunes a viernes, entrevistar a casi 300.000 personas. Una persona sola demoraría 24 años en tener una muestra de cada uno de los vecinos del distrito. Eso, naturalmente, es imposible. Además, para el correcto armado de la estrategia se precisa saber dónde está parado el candidato y frente a quienes se enfrenta. Para eso existen los profesionales que realizan investigaciones científicas mediante encuestas de opinión pública. Por esa misma razón, se decidió contratar a una consultora para que realizara este trabajo.

Según Manuel Abella, para poder tomar buenas decisiones estratégicas, es oportuno realizar dos tipos de investigaciones: una encuesta cualitativa, que brinda información más “blanda” y resulta apropiada su implementación cuando se busca describir fenómenos poco explorados, captar significados a partir de sentimientos, conductas, pensamientos e intuiciones de los sujetos, y dar cuenta de procesos antes que de resultados (Mayan, 2001); y una encuesta cuantitativa, que su utilización se da cuando el investigador ya cuenta con conocimiento previo sobre el fenómeno y busca medir la distribución de características, actitudes o creencias en una población. Sus datos se expresan en números que, al ser interpretados, permiten explicar el fenómeno, y su muestreo se basa en criterios de probabilidad y tamaño (Mayan, 2001). En aquél entonces, se definió avanzar con ambos estudios. Acertada decisión. Una vez tomado ese rumbo, quedaba definir qué herramientas metodológicas utilizar para implementar ambas encuestas.

Las opciones metodológicas de las encuestas cuantitativas son diversas. Algunas de ellas pueden realizarse de manera presencial en el territorio, encuestas telefónicas (CATI), encuestas online mediante segmentaciones (CAWI) o encuestas por WhatsApp. Todas ellas se caracterizan por tener cuestionarios cerrados. Para la campaña de Aparicio, se procedió a utilizar las encuestas CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), en criollo, las telefónicas. Las mismas son de menor costo ya que no se necesita de una estructura territorial para implementar encuestas casa por casa y, además, con este método es posible relevar muchos casos en pocos días. En cuanto a la cantidad de casos que se necesitan para tener una muestra fidedigna sobre una población de aproximadamente 250.000 electores, Pablo Campanini recomienda investigar a 600 casos efectivos. Según él, esta cantidad de entrevistas permite alcanzar un nivel de confianza del 95% y un margen de error aproximado de $\pm 4\%$.

Además, es lo suficientemente robusta como para luego realizar desagregados y segmentaciones y así profundizar en grupos etarios, barrios, género, etc.

Sin embargo, previo a la realización de las investigaciones, se tomó una decisión estratégica fundamental. Partiendo de que el objetivo central de la campaña era ganar la interna dentro de Juntos por el Cambio, se definió que el objeto de estudio tanto para las encuestas cualitativas como para las cuantitativas serían dos grupos: por un lado, aquellos ciudadanos que ya habían votado a Juntos por el Cambio en las elecciones de 2021; por otro, aquellos que, sin ser votantes consolidados de la coalición, representaban un electorado susceptible de ser fidelizado.

Según la encuesta cuantitativa realizada por la consultora *Move* en marzo del 2023, partiendo de una muestra de 600 casos, el municipio de Malvinas Argentinas estaba bien percibido por sus vecinos. Tanto el presente como el futuro del mismo estaban muy bien valorados: el 76% creía que el municipio estaba mejor que hace un año. Incluso a nivel barrial, en otras palabras, el metro cuadrado del vecino, el 66% consideraba que su barrio estaba mejor que hace un año. La gestión e imagen de Leonardo Nardini estaban bien valoradas con un 60% de aprobación y el peronista se posicionaba como el candidato más fuerte. Sin embargo, a nivel personal y familiar, el 57% de los entrevistados opinaba que estaban peor que hace un año atrás. Por otro lado, en cuanto al nivel de conocimiento de Aparicio, los resultados fueron bajos. Tenía solo un 30% de conocimiento en la sociedad malvinense. Aunque bien calificado entre aquellos que lo conocían.

En relación a la cercanía e identidad de los vecinos de Malvinas Argentinas con los espacios políticos, no existía afinidad alguna. El 44% no se sentía afín a ningún espacio político.

Los temas que más le preocupaban a los malvinenses sobre el municipio se ordenaban en tres jerarquías. En primer lugar, la inseguridad, donde el 43% no se sentía seguro. Obras públicas, ocupaba el segundo lugar con un 17%, y muy cerca, la salud como tercer tema de preocupación, con un 12%. Pero, en cuanto a la principal problemática que tenían como familia, era la situación económica, con un 33%.

En cuanto a las encuestas cualitativas, también existen varios métodos de implementación. La observación, los grupos de discusión, las entrevistas individuales en profundidad y los *focus group* son algunos de ellos (Mayan, 2001). Para este caso, se procedió a utilizar a los *focus group* y algunas entrevistas individuales.

Para Pablo Campanini, los *focus group* permiten observar cómo se construyen las opiniones en un contexto de interacción social, algo que otras técnicas cualitativas no captan con la misma riqueza. Aunque la profundidad individual es menor, este método ayuda a detectar discursos colectivos, al haber más diálogo e interacciones se producen conversaciones reales, por lo que los participantes reaccionan a las ideas de otros, acuerdan, discrepan y profundizan sus argumentos lo que te lleva a tener mayores resultados en menos tiempo. En este caso, se utilizaron 6 grupos de estudio y de 8 personas cada uno, dividiéndolos en las dos categorías

previamente mencionadas: votantes de Juntos por el Cambio en las elecciones del 2021 y votantes indecisos.

Algunos de los tre resultados más pertinentes que se obtuvieron de esas investigaciones cualitativas fueron los siguientes:

A Lucas Aparicio le adjudicaban los siguientes atributos: joven, buena persona, que caminaba los barrios vulnerables y estaba preocupado por la seguridad. Además, lo mencionaban como el candidato opositor con mejores oportunidades, siendo identificado como una alternativa al oficialismo. No había mayores referencias sobre su trayectoria, lo cual se ajustaba a la demanda de alguien nuevo, a pesar de que lo identificaban como un referente vinculado a Juntos por el Cambio.

A Leonardo Nardini, en ambas categorías, tanto los votantes duros como los posibles, lo identificaban como alguien joven, de Malvinas Argentinas, con buena gestión de trabajo, pero mal rodeado por su espacio político.

En aquel momento, Hugo Oroño, precandidato local de la lista de Patricia Bullrich, no fue incluido en la medición debido a que aún se desconocía quién ocuparía ese rol y su figura no representaba una referencia relevante dentro de la política municipal de Malvinas Argentinas. También, a estos grupos se les preguntó qué esperaban de un candidato ideal. Los encuestados afirmaban que el candidato ideal debería ser una persona oriunda de Malvinas Argentinas, con conocimiento directo de la realidad del distrito y de las problemáticas de sus vecinos, y con una formación profesional adecuada para ejercer el rol de Intendente. A su vez, valoraban que fuera una persona joven, honesta y coherente en sus acciones, con habilidades de diálogo y escucha activa que le permitieran relacionarse con la comunidad de manera cercana, comprendiendo sus demandas y trabajando de manera efectiva en beneficio de los vecinos. En cuanto a su propuesta de gobierno, esperaban que cuente con un plan de gestión claro, con especial énfasis en áreas prioritarias como la seguridad y la salud. Y, finalmente, que esté acompañado por un equipo de trabajo profesional, capacitado y con experiencia. Una utopía.

En paralelo a los estudios de investigación, procedí a realizar entrevistas individuales que, a diferencia de un *focus group* donde varias personas discuten entre sí, el entrevistador conversa con una sola persona durante un período prolongado para explorar en detalle sus opiniones, experiencias y motivaciones. De esta manera, opté, por un lado, entrevistar al candidato, y por el otro, a cinco referentes y militantes de Aparicio.

En ese marco, me reuní con referentes territoriales del distrito cercanos a Aparicio con el objetivo de conocer su cultura, sus costumbres e identidades, en otras palabras, aproximarme a Malvinas Argentinas a través de la mirada de algunos de sus propios vecinos. Si bien muchos de ellos pertenecían al denominado "círculo rojo", es decir, al grupo de personas fuertemente influenciadas por la política local, lo que implicaba que los resultados de esas entrevistas estarían condicionados por ese sesgo, los encuentros resultaron valiosos para comprender la lógica de la militancia, el compromiso territorial y las motivaciones políticas

de los actores del distrito. Lamentablemente, los registros de esos encuentros se extraviaron, como así también la entrevista con el candidato, por lo que no fue posible incorporarlos como material descriptivo para este trabajo. Aunque, reuniendo información que tenía fragmentada en distintos archivos, logré redactar la siguiente biografía del candidato, que servirá como marco conceptual para saber de quién se trata:

Lucas Aparicio nació en 1977 en la Ciudad de Buenos Aires, donde vivió casi toda su vida antes de mudarse a Malvinas Argentinas, distrito con el que siempre tuvo un vínculo especial, ya que ahí estaban sus amigos y una de las sedes del Club Universitario de Buenos Aires, su espacio social y deportivo de pertenencia. Es abogado de la UBA, especializado en derecho del trabajo, y tiene una Maestría en Administración Pública de la misma universidad.

Su carrera mezcla experiencia en el estado, el mundo sindical y el sector privado. Durante el kirchnerismo fue delegado sindical de UPCN. Después, en la gestión de Mauricio Macri, tuvo roles importantes en el área de transporte. Fue Administrador de Ferrobaires y presidente de Ferrocarriles Argentinos entre 2017 y 2018, y en 2019 fue Secretario de Trabajo. También trabajó, y continúa haciéndolo, en el sector privado como consultor estratégico para empresas y sindicatos en Octopus Consultores. En 2021, fue electo Concejal de Malvinas Argentinas, cargo que ocupó hasta 2025.

Su vínculo con la política local empezó en 2020, en plena pandemia. En ese contexto, y de manera intermitente por las restricciones sanitarias, hizo un relevamiento de seguridad en el distrito que lo puso en contacto directo con los vecinos y sus problemáticas cotidianas, además que lo ayudó a impulsar su carrera política en el distrito. Esa experiencia fue clave para que en 2023 decidiera lanzarse como precandidato a Intendente dentro de Juntos por el Cambio.

En lo personal, Lucas es casado, padre de tres hijos, católico practicante y ex jugador de rugby. Trabajó de atención al cliente en McDonald's y como encargado de seguridad los fines de semana. Cree profundamente en la cultura del trabajo y el esfuerzo. Aunque su origen es peronista, construyó su carrera política dentro del espacio no peronista sin renegar de sus raíces.

Diagnóstico

Una vez obtenidos los resultados de investigación, se realizaron las conversaciones y análisis pertinentes para luego poder obtener un diagnóstico certero de la realidad a las que nos enfrentábamos.

Para analizar los resultados se convocó a una mesa de debate. La misma estaba integrada por el candidato, Lucas Aparicio, su mujer y dirigente del PRO, Paula Uhalde, una integrante de su equipo, el jefe de campaña y yo, el jefe de comunicación. El análisis y diagnóstico fue el siguiente:

Para los votantes, el municipio de Malvinas Argentinas era percibido como un oasis. Como se mencioné anteriormente, tanto el presente como el futuro del mismo estaban muy bien valorados. La gestión e imagen de Leonardo Nardini estaban bien valoradas y éste se posicionaba como el candidato más fuerte. Por esta razón, llegamos a la conclusión de que polarizar con él sería un error. Pero, su debilidad era una oportunidad: contaba con el contrapeso de haber abandonado el cargo de intendente en vías de un crecimiento personal y su espacio político, el Frente de Todos, significaba un aspecto negativo para su imagen. Por todo estos motivos, teníamos la oportunidad de nacionalizar la elección. En cuanto a las principales problemáticas de los malvinenses, tal como evidenció el resultado de la encuesta cuantitativa, la seguridad salía como principal problemática. Luego le seguían la falta de obra pública y la salud, acompañado por la situación económica como principal problemática personal y familiar.

En síntesis, el escenario presentaba dos figuras contrastantes. Por un lado, el candidato oficialista contaba con una imagen muy positiva: era joven, mostraba dinamismo en la gestión y era valorado incluso por votantes del espacio opositor, aunque su principal limitación era el desgaste del espacio político que representaba. Por otro lado, Aparicio era identificado como un candidato joven, atributo que el electorado asociaba a la innovación y la renovación dirigencial, lo cual representaba una oportunidad ante una demanda explícita por falta de representatividad política. Además, contaba con un posicionamiento construido en campañas anteriores que lo vinculaba con la lucha contra la inseguridad en el distrito.

Por último, las cuatro problemáticas principales identificadas por el electorado se ordenaron, de mayor a menor importancia, de la siguiente manera: seguridad, economía, obras públicas y salud.

Figura 4
Diagnóstico del candidato



ATRIBUTOS POSITIVOS

- Buena Persona
- Camina los barrios vulnerables
- Preocupado por la Seguridad

Es el candidato opositor con mejores oportunidades. Identificado como el cambio, lo cual se presenta como una oportunidad ante una demanda explícita.

Cualitativamente lo consideran joven, asociando dicho atributo con **gestión e innovación**.

No hay mayores referencias sobre su trayectoria, lo cual se ajusta a la demanda de alguien nuevo, una oportunidad de cambio. **Cuenta con el respaldo de JXC y de Horacio Rodríguez Larreta.**

Con respecto a la Red de Vecinos: **Se lo vio hablando sobre seguridad**, una de las principales preocupaciones de los vecinos de Malvinas.

Destacan el Taller de Costura, una propuesta concreta que responde por un lado a la necesidad de empleo y capacitación y por otro lado, ayuda a dar a conocer qué tipo de gestión llevaría adelante.



ADVERTENCIA
 Críticas a la gestión actual, sin propuestas propias.

"No participe de sus reuniones y sentí que tiraba mugre o basura al gobierno actual y no necesito alguien que diga lo que están haciendo mal"
"Tendrían que hacer propuestas más claras".
"No me cae mal, es como 'ni'".
"también por la publicidad de Instagram o Facebook"

Candidato ideal

- Que sea de Malvinas
- Preparado, instruido
- Honesto
- Coherente
- Que dialogue, pero sepa ser determinante
- Trabaje por la gente y para la gente
- Plan de gestión con prioridad en salud, seguridad, educación.
- Que comunique sus decisiones y políticas a la gente
- Que cuente con un equipo de trabajo capacitado
- Joven/ nuevo

Lucas Aparicio y Leonardo Nardini, son a nivel espontáneo, los candidatos que más se ajustan al Ideal.

Lucas muestra una leve tendencia a su favor, entre los arrepentidos (mencionan las propuestas del Taller de Costura y Red de vecinos que vimos). Ajustado a las características mencionadas, pero sobre todo por ser una cara nueva que simboliza un cambio.

Leonardo, valorado entre los Cambiemitas siempre y cuando se corra del entorno actual. Destacando que reúne las características de ser de Malvinas, Joven, con ímpetu y gestión, pero le contrarresta su espacio político.

Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña

Los blancos: Target de la campaña

Los blancos son aquellos segmentos de la población susceptibles de ser interpelados por el candidato. Para Maarek (2009), existen dos tipos de blancos: por un lado, los denominados "transmisores de opinión", es decir, líderes que influyen en otros receptores; y por otro lado, los "segmentos de población" definidos con criterios precisos hacia quienes se adapta la comunicación de manera directa (p. 52).

Dentro de los blancos "segmentos de la población", hay dos modos de dividirlos. Por un lado, aquellos ordenados en función de algunas características estándar como el género, la edad, la religión, la condición económica, su trabajo, etc; y por otro lado, los más propios del marketing político, de acuerdo con la afinidad política (Maarek, 2009)

A. Segmentación de acuerdo a la afinidad política:

Ganar las elecciones PASO superando en votos a la lista local de la precandidata Bullrich era el principal objetivo. Por eso, la estrategia fue retener a las personas que ya lo habían votado a Aparicio y a Juntos por el Cambio en el 2021 y buscar hacer la diferencia con los que aún presentaban dudas de su voto. A estos dos grupos Maarek (2009) los llamó: simpatizantes para los fieles, e indecisos para los dudosos. En la campaña de Aparicio, a los votantes de estas características se los llamó, voto duro y voto posible. Entendiéndose al voto duro como aquél que en alguna elección pasada ya emitió el voto a favor del candidato en cuestión y probablemente lo vuelva a hacer, y al voto blando como un votante flotante y vulnerable que aún está indeciso, pero debido a diversos factores vinculados a lo ideológico, la oferta

electoral disponible, nivel socioeconómico y las necesidades de su localidad de residencia, podría llegar a votar a Aparicio.

Dentro del segmento de voto duro, y entendiendo que estos electores muy probablemente optarían por votar a la coalición Juntos por el Cambio, el objetivo era lograr que eligieran a Aparicio junto a Rodríguez Larreta y Santilli por sobre Hugo Oroño, Patricia Bullrich y Néstor Grindetti, y así ganar la interna partidaria. Además, se buscaba movilizarlos hacia la militancia y la fiscalización, haciéndolos parte activa de la campaña y brindándoles herramientas para que pudieran persuadir a otros votantes de su entorno. A este grupo se lo denominó transmisores de opinión, es decir, vecinos con capacidad de influir en otros vecinos para que emitieran su voto a favor de Aparicio (Maarek, 2009).

Por otro lado, el voto posible comprendía a quienes no habían votado a Aparicio en 2021 pero que, dado el clima social a nivel nacional y local, podrían hacerlo. Jaime Durán Barba profundiza sobre este tipo de votante en una entrevista realizada para el diario *La Nación*, afirmando que al diseñar una campaña "nos deben interesar más los electores poco informados, los menos politizados, porque son ellos los que pueden moverse", y que "hacer una campaña dirigida a partidarios duros que son capaces de sacrificarse concurriendo a algo tan aburrido como una manifestación, es tan absurdo como suponer que ellos representan los sentimientos de la mayoría" (Durán Barba, 2011).

Según los estudios de investigación realizados, los ciudadanos que representaban el voto posible en Malvinas Argentinas no eran votantes consolidados de Juntos por el Cambio ni kirchneristas, sino individuos de clase media, de centro y valores tradicionales, sin una afinidad política definida. Para este segmento, el objetivo era más complejo pero determinante: lograr que eligieran la lista de Aparicio por sobre la oferta peronista, libertaria y la otra lista interna de Juntos por el Cambio.

B. Segmentación en cuanto a las características sociológicas:

De acuerdo a la imagen y los intereses del candidato, se establecieron los lineamientos para definir los segmentos con los que se iban a generar las conversaciones necesarias para persuadir el voto. Por eso, para ordenar el proceso de elección de segmentación según las características sociológicas, se procedió a hacer un *match* entre las características del candidato y las características de los *malvinenses*. Y de ahí, por decante, saldrían los segmentos.

Por un lado se encontraba Lucas Aparicio, hombre de unos 45 años, con pasado sindical, padre de familia y de valores cristianos. Por otro lado, las características de los malvinenses promedio. Hombres y mujeres de clase media trabajadora, preocupados por la seguridad y por su situación económica familiar, y de valores vinculados a la familia como núcleo central de la vida social, el trabajo como elemento de dignificación humana, y la honestidad como valor relacionado al respeto y la sinceridad.

De esas características desglosadas, se encontraron coincidencias en temas entre: la valoración del trabajo y el pasado sindical de Aparicio; y la familia como núcleo central de la vida y los valores cristianos.

De estas coincidencias, aparecieron los segmentos, es decir, aquellos grupos de interés que reunían estas características y podíamos encontrarlos en determinados sectores sociales de la población de Malvinas Argentinas. Los mismos fueron:

- Evangélicos: Grupos religiosos que comparten una característica común: pertenecer o identificarse con iglesias y creencias del cristianismo.
- Mujeres: En el marco de una familia tradicional, compuesta por madre, padre e hijos: Madres de familia que, dado su situación económica frágil, precisan de salir a trabajar para ganarse “unos pesos más” y así complementar el sueldo del padre.
- Municipales: Empleados del Municipio de Malvinas Argentinas
- Trabajadores: Líderes sindicales con pisada en el distrito, empleados de industrias y comerciantes barriales.

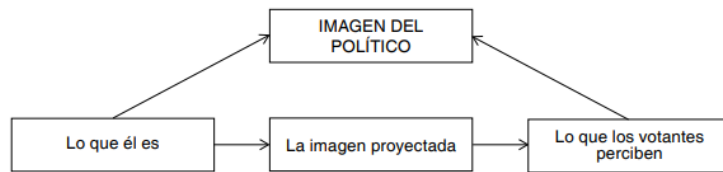
Imagen del candidato y temas de campaña

En primer lugar se definió el enfoque de la campaña, optando por una campaña de tipo electoral cuyo fin era la victoria en las elecciones PASO. A partir de allí, se implementó una investigación orientada a relevar evidencia empírica sobre el contexto y el humor social a nivel nacional en el que se enmarcaría la elección, así como sobre la opinión pública de Malvinas Argentinas respecto de sus principales preocupaciones, sus expectativas frente a un candidato y su percepción de la oferta electoral disponible. Sobre esa base se elaboró un diagnóstico que permitió desarrollar los intereses de los blancos de campaña, diferenciando los segmentos de carácter sociológico de los segmentos de carácter político. Restaba entonces definir el último componente de la etapa estratégica antes de avanzar hacia el desarrollo táctico: la construcción de la imagen del candidato y la definición de los temas y propuestas sobre los cuales se apoyaría su discurso de campaña.

En este sentido, Orejuela Seminario (2009) sostiene que “en las campañas electorales personalizadas, el político se convierte en el contexto principal del mensaje” (p. 62). Esto implica que la figura del candidato adquiere un protagonismo central dentro de la estrategia de comunicación. Su imagen, sus gestos, su trayectoria, sus palabras y su comportamiento pasan a ser elementos claves de la comunicación. En otras palabras, la imagen del candidato se convierte en el principal vehículo del mensaje. Ahora bien, ¿qué elementos hay que tener en cuenta a la hora de construir la imagen?

Figura 5

La imagen del político



Nota. Reproducido de *Personalización política: La imagen del político como estrategia electoral* (p. 68), por J. C. Orejuela Seminario, 2009, *Revista de Comunicación* (Universidad de Piura).

Según la figura, la imagen debe construirse en base a tres elementos (Orejuela Seminario, 2009):

1. Lo que él es: sus valores, su historia, su profesión, su familia, sus gustos, sus virtudes, su carrera profesional y política.
2. La imagen proyectada: Los elementos y virtudes que se eligen desde la comunicación para exponer durante la campaña.
3. Lo que perciben sus votantes: la percepción e interpretación de los votantes

Retomando a Maarek (2009) “La imagen constituye una construcción tanto en la emisión como en la recepción, y los especialistas de marketing político elaboran sus componentes con mayor o menor precisión; pero, con todo, la imagen sólo toma su forma real cuando ha sido percibida e interpretada por el individuo receptor” (p. 57) En otras palabras, más allá de todo el trabajo que se haga para construir la imagen del candidato en base a lo que es y la imagen proyectada, la misma terminará siendo consolidada según la lectura que el votante haga de ella.. Pero este elemento no debe ser una traba, sino lo contrario. La imagen final del político será una mezcla entre los primeros dos elementos previamente mencionados, y la imagen percibida, estudiada en las encuestas de opinión pública, deberá servir de insumo para construir la imagen final.

Bajo este marco, de la siguiente manera se construyó la imagen de Lucas Aparicio:

1. **Lo que es:** Previamente mencioné que había entrevistado a Aparicio para conocerlo en profundidad. En términos de Orejuela Seminario (2009), sería el elemento vinculado a “lo que él es”:
 - Formación del candidato:
 - Abogado por la Universidad de Buenos Aires, especializado en derecho del trabajo
 - Maestría en Administración Pública, por la Universidad de Buenos Aires.
 - Carrera profesional:
 - Consultoría estratégica organizacional para empresas y sindicatos en Octopus Consultores.
 - Concejal de Malvinas Argentinas entre el 2021 y el 2025.

- Secretario de Trabajo en la gestión de Mauricio Macri durante el 2019.
- Administrador de Ferrobaires y presidente de Ferrocarriles Argentinos durante la gestión de Guillermo Dietrich a cargo del Ministerio de Transporte de la Nación, entre los años 2017 y 2018.
- Delegado sindical de UPCN durante el kirchnerismo.

- Vida personal:

- Nacido en 1977 en la Ciudad de Buenos Aires, donde vivió hasta sus 40 o 45 años. Después se mudó a Malvinas Argentinas, donde está “su corazón y sus amigos”
- La vida dividida entre C.A.B.A y Malvinas Argentinas, donde estaban sus amigos y su espacio de pertenencia, una de las sedes del Club Universitario de Buenos Aires.
- Comenzó a involucrarse en la política de Malvinas Argentinas en 2020, durante la pandemia.
- Ex jugador de rugby
- Trabajador desde joven. Fue empleado de la cadena de hamburguesas *Mc Donald's* y encargado de seguridad durante los fines de semana en establecimientos privados.
- Casado y padre de 3 hijos.
- Católico practicante.
- Cree en la cultura del trabajo y el esfuerzo.
- Es de origen peronista (y lo sigue siendo)

2. **Lo que los votantes perciben:** Para entender la lectura de cómo los votantes reconocían a Aparicio, realizamos, como mencioné anteriormente, una investigación cualitativa. En resumen, el candidato, según los encuestados, aparentaba ser buena persona, preocupado por la inseguridad y era identificado como el candidato opositor.

3. **La imagen proyectada:** Ya sabíamos a quién íbamos a buscar persuadir en este camino hacia las PASO. Ya sabíamos qué pensaban los malvinenses sobre cómo debería ser un buen candidato. Ya sabíamos cuáles eran las preocupaciones de nuestros públicos objetivo. Y ahora, ya sabíamos quién era Lucas Aparicio. Solo quedaba construir la imagen proyectada, para luego enfrentar el enorme desafío de lograr que se convirtiera en la imagen percibida. La imagen proyectada definida fue la siguiente:

Lucas es, ante nada, un vecino

- Comprometido con la seguridad y con las principales causas y problemáticas de los vecinos (Salud, Trabajo).
- Líder social y político. Camina por los barrios, escucha y está cerca de las personas.
- Es quien se va a hacer cargo en serio del problema de la inseguridad
- Tiene claro cómo ordenar prioridades y nuestra principal prioridad es la seguridad.

¿Por qué Lucas?

- Porque es cercano, conoce bien el territorio porque lo camina todos los días, y además tiene el tema de la inseguridad bien mapeado, porque le dedicó dos años a investigar y conocer, junto con los vecinos.
- Además, le va a dar fuerza a las propuestas vinculadas al trabajo, aprovechando su experiencia en el tema, es alguien que promueve el valor del trabajo y la generación de oportunidades.

De esta manera, así fue como se organizaron los mensajes clave según tipo de votante:

Para el voto duro:

- Lucas es un dirigente nuevo en la política que desde hace tres años viene trabajando y caminando en el municipio y movilizandogente.
- Lucas es parte del equipo de Horacio Rodriguez Larreta y Santilli.
- Viene trabajando fuerte en la seguridad y ganó la elección en el 2021, que lo posiciona como la opción más competitiva dentro de Juntos por el cambio. Tiene experiencia en la gestión pública y es la opción para ganarle al Kirchnerismo en Malvinas.

Para el voto posible:

- Lucas es cercano, joven, conoce bien el territorio porque lo camina todos los días, y además tiene el tema de la inseguridad bien mapeado, porque le dedicó dos años a investigar y conocer, junto con los vecinos y le preocupa la salud y el trabajo.
- Propone trabajar en lo que nos une y dejar de lado las diferencias y así darle continuidad a lo hecho y laburar lo que falta. Al fin y al cabo a nivel local todos queremos lo mismo.
- Lucas tiene el apoyo de Horacio Rodriguez Larreta y Santilli. Ellos son personas que buscan el consenso y el diálogo antes que la pelea por la pelea misma, es lo que necesita Argentina en este momento difícil.

Por otro lado, en cuanto a los segmentos definidos por las características sociológicas, contábamos con referentes en cada uno de estos grupos sociales, que funcionaban de voceros e intermediarios entre el candidato y las comunidades, concepto que desarrollaré a continuación.

Vocerías

La llegada del candidato a los distintos públicos objetivo de la campaña se da a través de su propia figura, como, también, mediante referentes que hablan en su nombre. Los voceros cumplen una doble función. Por un lado, aportan credibilidad al mensaje; por otro, optimizan el recurso más escaso en toda campaña electoral, que es el tiempo del candidato. De esta manera, funcionan como interlocutores y líderes de opinión en aquellos temas o territorios donde el candidato no puede estar presente, garantizando la continuidad y el alcance del mensaje de campaña.

En palabras de Fonseca Llorente y De Armas García (2023), el vocero “Es responsable de crear, proyectar y apoyar la conformación de una imagen positiva o restaurarla en determinados casos, frente a un público determinado o varios, según la misión que se le haya designado, de manera que es fundamental para la construcción de una imagen organizacional favorable” (p.102).

Los voceros facilitan el acceso a ciertos públicos dónde el candidato no tiene llegada, convirtiéndose los mismos en constructores de opinión pública en determinados segmentos ya que se tratan de líderes de opinión. Para Pablo Campanini, “la influencia de muchos sectores sociales suele estar mediada por líderes de opinión, quienes cumplen una función relevante en la circulación e interpretación de la información. Estos referentes transfieren al candidato parte de su propia credibilidad. Al ser figuras reconocidas y valoradas dentro de su entorno, su respaldo genera en el electorado una mayor disposición a confiar en el político.”

Por estos motivos, en la campaña de Lucas Aparicio se recurrió a diversos voceros con el objetivo de ampliar la credibilidad, la representación y la multiplicación del mensaje. A partir de los públicos objetivo definidos, se procedió a identificar quiénes serían los voceros más adecuados para cada segmento.

A nivel territorial, los voceros fueron los candidatos a concejales de la lista. Cada uno tenía a su cargo una localidad específica y era el responsable de organizar y liderar las reuniones con vecinos de ese territorio. Para los votantes duros, se contó con el respaldo de candidatos y dirigentes nacionales de Juntos por el Cambio, como el ex Ministro de Transporte Guillermo Dietrich, dada su alta credibilidad entre los votantes más fieles al espacio. Para los votantes indecisos, el vocero principal fue el propio candidato, cuya capacidad de persuasión y perfil personal resultaban suficientes para interpelar a quienes aún tenían dudas respecto de su voto.

En cuanto a los segmentos definidos por características sociológicas e intereses, los voceros fueron los siguientes:

- **Evangélicos:** Mauricio Giménez, pastor y candidato a concejal de la lista de Lucas Aparicio.
- **Mujeres:** Gabriela Figueroa, candidata a concejal, y Paula Uhalde, dirigente de Juntos por el Cambio y esposa del candidato.
- **Municipales:** Lucas Aparicio, en virtud de su imagen vinculada a la representación sindical.
- **Trabajadores:** Lucas Aparicio, a partir de su perfil profesional y político ligado al mundo del trabajo.

Las propuestas

Maarek (2009) sostiene que resulta fundamental lograr una coherencia entre la imagen que proyecta el político y los temas que conforman su agenda de campaña, de modo que la calidad de la comunicación no se vea afectada. Por este motivo, será indispensable que las

propuestas de campaña estén vinculadas a la imagen proyectada que se describió con anterioridad. Para construirlas, será importante tener en cuenta los siguientes tres aspectos (Maarek,2009):

En primer lugar, se deberá dar atención a las demandas ciudadanas en relación a sus necesidades, en el marco de la ciudad en la que viven. Para Jaime Durán Barba (2011), "La gente común tiene sus propias ambiciones y su propio concepto de felicidad. El candidato no es dueño de la verdad y no está para educar a los electores, ni para juzgarlos. Necesitan dialogar con ellos para comprender sus puntos de vista" Entonces, en gran parte, de ahí deberían salir los principales temas de la campaña, es decir, de la demanda ciudadana. En el caso de Malvinas Argentinas, según los estudios de investigación, se identificaron tres problemáticas centrales:

1. La inseguridad, que representaba por amplia mayoría la gran problemática de los malvinenses;
2. El trabajo, muy vinculado a la preocupación por la situación económica familiar;
3. La educación, que figuraba en menor medida;
4. La salud, entendiendo a un servicio local en deterioro.

El segundo aspecto a tener en cuenta, son los temas que le interpelan al candidato y sus ideas políticas e ideológicas que, además, estarán influenciadas con la ideología partidaria la cual representa. De este modo, al haber dos intereses (los del candidato y los del partido político), sería natural que hubiera alguna puja de poder por marcar la agenda de propuestas a nivel local, pero no fue el caso. La campaña nacional y provincial impulsaron propuestas vinculadas a la seguridad, la educación, la economía, el trabajo y la salud. Así lo expuso Diego Santilli en su cierre de campaña registrado por el medio digital *Infobae* afirmando que “Vamos a terminar con un Estado que aplasta a los sectores privado y productivo con impuestos exorbitantes. Vamos a cumplir con 190 días de clase. Vamos a convocar a los mejores médicos, con buenos salarios y condiciones laborales, para que estén en las guardias. Vamos que falta menos.”

Casualidad o no, a Lucas Aparicio le interpelaban temas como la inseguridad (eje central que utilizó como plataforma política al realizar un “censo de seguridad” el año previo a ser candidato a concejal en el 2021), el trabajo (muy vinculado a su pasado como dirigente sindical) y la educación.

Por último, en tercer lugar, Maarek (2009) afirma que habrá que limitar los temas de campaña a un número razonable, para evitar que se disuelvan en el aire. En un contexto de sobreinformación y de una atención cada vez más limitada por parte del electorado, resulta más efectivo concentrar la estrategia en un número reducido de propuestas claras y fácilmente comprensibles. Estas deben comunicarse de manera consistente y reiterada a lo largo de toda la campaña, utilizando los distintos canales disponibles. De esta manera, la repetición no implica redundancia, sino una herramienta para fortalecer la recordación del mensaje, consolidar el posicionamiento del candidato y lograr una mayor identificación con

los segmentos del electorado a los que se busca interpelar. En un contexto de mucho “ruido” comunicacional, donde abundan las redes sociales, las *fake news* y los estímulos, la experta en campañas electorales, Ana Iparraguirre (2022), afirmaba en el medio de comunicación provincial *Noroeste Santafecino* que “ (...) la audiencia tiene cada vez menos capacidad de atención. James Carville, gran estratega político en los EE.UU., decía que él era muy bueno en campañas porque tenía ADD (un trastorno por déficit de atención), es decir, la misma capacidad de retención de mensajes que un votante promedio. Así podía simplificar el mensaje a su mínima expresión para que la gente lo pudiera retener”. Pocas propuestas, con mensajes muy claros y concretos, y repetir, repetir y repetir.

Pero, entonces ¿cuántos temas se deben seleccionar para lograr posicionar a un candidato mediante sus propuestas? Según Pablo Campanini, profesional de la comunicación política, lo recomendable es no más de 3 o 4, ya que “el electorado no está para recibir mensajes profundos ni leer programas extensos. Las propuestas tienen que resolverse en los primeros diez segundos de atención. Menos es más.”

De esta manera, fue fácil seleccionar los temas de campaña. Lo difícil fue limitar las propuestas dentro de ellos, debido al especial interés del candidato a tener una amplia oferta de iniciativas y acciones, con la intención de querer mostrarse preparado para la gestión municipal.

Entonces, teniendo presente estos tres aspectos desarrollados, la jerarquización y selección de los temas de la campaña, con sus respectivas propuestas y en orden de relevancia fue la siguiente:

Figura 5
Las propuestas en seguridad

SEGURIDAD

- 1) **Incorporación de tecnología permanente:** En búsqueda de una sociedad segura y protegida, incorporaremos tecnología de última generación para ponerla al servicio de la seguridad en Malvinas Argentinas. Vamos a implementar: el anillo digital para vigilar los accesos a Malvinas y cámaras de última generación con reconocimiento facial combinado con botones antipánico en lugares clave. El sistema será coordinado desde un Centro de Monitoreo y Comunicación que se va a encargar de monitorear permanentemente la situación del delito en Malvinas. **COMPROMISO → Vamos a crear un Anillo Digital con cámaras de última generación poniendo tecnología de punta al servicio de la seguridad de los malvinenses para el año 2025**
 - 2) **Patrulla Local de Malvinas Argentinas:** Proponemos establecer una fuerza policial propia, compuesta por un equipo cuidadosamente seleccionado y altamente capacitado. Además, contarán con el equipo necesario para garantizar nuestra seguridad, incluyendo armas de fuego y pistolas taser. Estos profesionales recibirán salarios justos y tendrán el descanso necesario para actuar con eficiencia cada hora de trabajo, sin sacarle el ojo a la delincuencia. **COMPROMISO → Vamos a incorporar 200 efectivos altamente capacitados, bien remunerados y entrenados a la Patrulla Municipal para garantizar la seguridad de los vecinos de Malvinas (2025).**
 - 3) **Tránsito – Seguridad Vial:** La seguridad vial es una parte importante de la seguridad ciudadana. Tenemos que asegurarnos que las calles de Malvinas sean seguras también para quienes las transitan, vamos a sumar vecinos de Malvinas como agentes. Para eso vamos a generar talleres de capacitación y concientización en escuelas secundarias y clubes. **COMPROMISO → Vamos a crear un Plan de Seguridad Vial para generar orden y seguridad en las calles de Malvinas.**
-
- 1) **Proyecto Senderos Escolares:** Proponemos implementar un sistema de senderos escolares seguros para brindar seguridad en la entrada y en la salida de las escuelas primarias y secundarias. Junto con el apoyo de la Patrulla Municipal y el sistema de cámaras vamos a generar circuitos peatonales seguros para que nuestros chicos puedan moverse libremente y con seguridad. **COMPROMISO → Vamos a crear un circuito de corredores escolares para que los chicos estén cuidados a la hora de entrar y salir de las escuelas**

Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña

Figura 6

Las propuestas de trabajo

TRABAJO

- 1) **Creación de la Oficina de Trabajo y empleo en tu barrio:** Impulsar el crecimiento económico local, la capacitación laboral y las oportunidades de empleo en el municipio. Proponemos una oficina de trabajo y empleo en cada barrio que se encargará de articular la oferta y la demanda de empleo local, brindar asistencia técnica a trabajadores, comercios y empresas, brindar asistencia a los jóvenes en la transición de la escuela al trabajo, brindar orientación vocacional individual, además de llevar adelante los programas de capacitación y generación de empleo. **COMPROMISO → Creación de la Oficina de Empleo en tu localidad para brindar asistencia técnica integral a trabajadores y empresas para 2024.**
- 1) **Creación del programa “Incentivo al empleo local”:** Queremos fomentar la creación de empleo local de calidad, facilitar la instalación de nuevas industrias y promover la inversión en el municipio. Eximición de la tasa por habilitación de comercios e industrias para aquellas empresas y comercios que se radiquen en la Municipalidad de Malvinas Argentinas.

Crédito fiscal para aquellas empresas locales que contraten trabajadores radicados en el municipio. El mismo podrán utilizarlo para el pago de tasas u otras obligaciones de origen municipal.

Creación del seguro de finalización del vínculo laboral que garantice la indemnización a los trabajadores que pierdan sus empleos. Los empleadores locales a través un pago mensual, equivalente a un porcentaje de su masa salarial, tendrán previsibilidad y se aseguraran la suma equivalente a la indemnización que corresponda a aquel trabajador cuyo vínculo haya finalizado (el preaviso y el primer mes de la indemnización sí correrán a cargo del empleador). **COMPROMISO → Programa de apoyo al empleo local: Vamos a bajar y eliminar todas las tasas que estén de más para impulsar el comercio y empleo local. (Año 2024)**

Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña

Figura 7

Las propuestas de trabajo

TRABAJO

3) **Creación del programa “Impulso Laboral”:** Programa de capacitación orientado a la demanda del circuito productivo local, con el fin de desarrollar aquellas capacidades que sean requeridas. Brinda capacitación para mejorar las habilidades laborales, asistencia en la confección de cv, entrenamiento para entrevistas y acompañamiento en la búsqueda de empleo.

ENUNCIADO → Programa “Impulso laboral”: Capacitación a 4.000 trabajadores para mejorar sus capacidades laborales. (Año 2025)

4) **Creación del programa “Impulso Emprendedor”**

- Creación de la oficina del emprendedor conformada por especialistas en la materia que brindaran asesoramiento técnico gratuito a los emprendedores locales.
- Creación del IFE (Instituto de formación para el emprendedor) espacio gratuito que ofrecerá talleres con el objetivo de acercarles a los emprendedores locales las mejores herramientas que faciliten el proceso de convertir su idea o iniciativa en una empresa productiva, rentable y con estabilidad.
- Línea de microcréditos para comprar insumos o herramientas que ayuden a potenciar tu emprendimiento.

ENUNCIADO → Programa “Compromiso Emprendedor”: Vamos a capacitar, financiar apoyar y acompañar 1.000 emprendedores para que puedan desarrollarse y progresar para el fin del mandato

5) **Terminalidad Secundaria y pasantías laborales:** Vamos a acompañar para que todos aquellos que no lo han hecho, puedan terminar la secundaria y además hacer pasantías laborales para poder empezar a insertarse en el mundo del trabajo adquiriendo habilidades, capacidades y experiencia laboral.

ENUNCIADO → Programa “Terminalidad Secundaria”: Acompañamiento para todos aquellos que no terminaron la secundaria junto con un programa de pasantías para insertarse en el mundo laboral

Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña

Figura 8

La propuestas de salud

SALUD

1) **Construcción y ampliación de centros de salud:** Se prevé la implementación de nuevos centros de salud y la mejora de los existentes en distintos barrios del municipio con atención durante las 24 hs, con el propósito de acercar los servicios de atención primaria a los ciudadanos. Se planea la construcción de tres centros de salud adicionales y la ampliación de los ya existentes en aquellos barrios que carezcan de suficiente cobertura, garantizando así que todos los habitantes de Malvinas Argentinas reciban atención primaria.

COMPROMISOS → Vamos Construir 3 nuevos centros de salud en Grand Bourg, Los Polvorines y Pablo Nogués y vamos a ampliar la atención a 24 horas en todas las salitas de Malvinas (2025)

2) **Fortalecimiento de los 33 Centros de Salud:** Nos comprometemos a modernizar los centros de salud y hospitales del municipio con equipos médicos de última generación y espacios adecuados, invirtiendo el presupuesto que sea necesario. Ampliaremos la capacidad de camas mejorando así la atención hospitalaria y garantizando un servicio de salud de calidad para nuestra comunidad.

COMPROMISOS → Vamos a fortalecer los 33 Centros de Salud, incorporando equipamiento para una atención médica de calidad. (2024)

3) **Programa de Prevención de Adicciones:** Crear un programa de prevención de adicciones y articular una red de prestaciones con centros de día donde las personas reciben asistencia psicológica y psiquiátrica. Además serán acompañados por un terapeuta ocupacional que guíe el proceso de reinserción. En paralelo, para prevenir adicciones entre población vulnerable vamos a generar capacitaciones, charlas y brindar herramientas a escuelas, clubes de barrio, etc. La mejor forma de evitar y disminuir los consumos problemáticos es a través de la prevención. Por eso hay que diseñar dispositivos de intervención temprana para prevenir esos consumos. Además vamos a tener convenios con centros de internación para los pacientes que lo requieran. **COMPROMISOS** → Generar un programa de prevención y acompañamiento, para llegar antes y acompañar los riesgos de consumos problemáticos brindando 50 charlas en escuelas y clubes de barrio. (2024)

4) **Consejo Consultivo de accesibilidad y discapacidad:** Crearemos el Consejo Consultivo de Discapacidad para tomar la cuestión de la discapacidad como una política de estado, readecuando las instalaciones edilicias del municipio, capacitando a funcionarios y empleados y fomentando la llegada al municipio de instituciones con altos niveles prestacionales. Además formaremos equipos especializados en discapacidad para facilitar trámites, gestionar elementos de apoyo y acompañar a sus familias en el proceso.

COMPROMISOS → Crear un Consejo Consultivo de Discapacidad para priorizar el tema.

Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña

Figura 9

Las propuestas de educación

EDUCACIÓN

COMPROMISOS

1. Construcción y mejora de infraestructuras educativas

Invertir en la construcción y mejora de escuelas y otros espacios educativos en el municipio. Esto incluiría la ampliación de aulas, la renovación de instalaciones, la incorporación de tecnología educativa y la adaptación de espacios para personas con discapacidad.

Enunciación: Refaccionar y renovar todas aquellas que lo necesiten en Malvinas Argentinas en un plazo de 3 años.

2. Fortalecimiento de la formación docente

Implementar programas de capacitación y actualización para los docentes del municipio, creando un espacio de escucha, diálogo y debate. Brindando herramientas pedagógicas actualizadas, promoviendo la formación continua y fomentando el intercambio de buenas prácticas educativas.

Enunciación: Promover capacitación docente y fomentar el intercambio de buenas prácticas, creando un espacio de escucha, diálogo y debate.

3. Impulso de programas de inclusión educativa

Desarrollar e implementar programas y políticas que garanticen la inclusión de todos los niños y jóvenes en el sistema educativo. Esto incluye la promoción de la educación inclusiva para personas con discapacidad, la atención a la diversidad y la prevención de la deserción escolar.

Enunciación: Reducción de la deserción escolar en un 20% en 2 años a través de programas de inclusión, apoyo, acompañamiento y seguimiento.

Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña

De esta forma, redactamos 8 claves estratégicas que ayudaron a ordenar las prioridades de la campaña:

1. Hay necesidad de un cambio de rumbo a nivel nacional. Y el cambio no es político, es cambio TOTAL de todo.
2. El cambio viene de la mano de Horacio y el Colo. Sabemos que a nivel nacional los argentinos están desencantados y necesitamos terminar con años de corrupción y decadencia de las instituciones que profundizó la gestión kirchnerista. Contamos con el apoyo de Horacio y Diego, dos referentes que se animaron a hacer cambios profundos durante sus gestiones.
3. Es una PASO, así que vamos a salir a buscar el voto duro (nuestros votantes) y el voto posible.
4. Los vecinos de Malvinas están conformes con la gestión actual en su localidad, así que no vamos a polarizar con Nardini. Venimos a construir sobre lo construido y sobre lo que se está haciendo bien en Malvinas.
5. En Malvinas somos la única opción que podemos garantizar el cambio. Lucas es un vecino comprometido, y es alguien que se va a hacer cargo en serio de la Seguridad. Porque conoce el territorio, conoce muy bien el problema porque lo conversó con los vecinos y lo puso en números, lo tiene mapeado, y porque además cuenta con el

respaldo de Horacio y el Colo, que dieron vuelta la inseguridad en CABA y se han propuesto lo mismo para la provincia y para el país.

6. Es con seguridad, trabajo, educación y salud. Nuestras propuestas incluyen planes concretos con soluciones para los problemas reales de los vecinos. Vamos a trabajar por esa Malvinas segura que todos necesitamos, por esa Malvinas que de oportunidades de trabajo y desarrollo, con volver a ser esa Malvinas orgullosa por su sistema de salud.
7. Vamos a realizar un trabajo territorial profundo, llegando a nuestros votantes a través de actores clave y segmentos en todas las localidades.
8. Nuestra lista nació en 2020 de la movilización genuina de vecinos. Somos una lista que representa amplitud, transformación y lo nuevo de Malvinas. Representamos los valores de: Amor por la patria; el poder desde el servicio: con transparencia, honestidad; la familia y el trabajo para reconstruir la comunidad.

Slogan y manual de marca de campaña

Al contar con las ocho claves estratégicas de la campaña, la imagen del candidato ya construida, y comprendiendo a quiénes se dirigirán los esfuerzos comunicacionales para, mediante la persuasión, lograr que los votantes se inclinen hacia Aparicio, restaba definir el eslogan y el diseño de marca que representarían el espíritu de toda la campaña y que el electorado terminaría asociando automáticamente al candidato.

El eslogan es una frase breve cuya función es transmitir de manera simultánea información sobre la marca y persuadir al receptor (Keller, 2008). En este caso, la marca es el candidato, aunque, también, lo es la plataforma política que lo impulsa. Para construir un eslogan, según Keller (2008), hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- Distintivo, para que se diferencie del resto contribuyendo al valor capital de la marca, candidato o agrupación política, pero quizá más como un recordatorio de la misma.
- Emocional, para apelar a las sensaciones y no tanto a la razón ya que, como lo afirmaba en palabras Jaime Durán Barba (2023) en una entrevista realizada para el medio de comunicación *Ámbito*:

"En política, las emociones tienen gran importancia. Cuando comprendes el estado de ánimo de una sociedad, te puedes poner en su lugar. La representación política se nutre de la empatía, se debe tener una actitud de comprensión de los miedos, angustias, preocupaciones, de deseos y esperanzas. Si eso es sincero, se puede empatizar y representar a los demás. También, se puede liderar".

- Breve, para lograr la fácil recordación siguiendo las recomendaciones de Iparraguirre (2022) cuando describe a la audiencia como individuos con poca atención, siendo este el lema que resuma la información descriptiva o persuasiva transmitida en los anuncios .
- Coherente, con los valores y las ideas del candidato y el espacio político que lo impulsa y la necesidad de sus votantes. El slogan puede funcionar como “gancho” útil para ayudar a los votantes a comprender qué es y qué hace especial al candidato o espacio político y, de esa manera, interpelarlos.

En pocas palabras, intuitivo, emocional, breve y coherente. Así debe ser el eslogan de campaña. Para el caso de Lucas Aparicio, en Malvinas Argentinas teníamos tres alternativas posibles para definirlo.

La primera opción era utilizar el de la campaña nacional liderada por Horacio Rodríguez Larreta. El mismo era “Hagamos el cambio de nuestras vidas”. Si, emocional pero eterno. Difícil de recordar y aplicar en discursos. Por lo tanto, el mismo fue descartado.

La segunda opción era hacer un eslogan propio que reuniera los componentes necesarios para diferenciarlo a Aparicio del resto de los candidatos y vincularlo directamente a las necesidades de la campaña local. Esta opción fue rápidamente descartada, ya que no estaban los recursos ni el tiempo necesario para poder instalar un mensaje en el poco tiempo que quedaba.

La última y tercera opción era optar por el eslogan de la campaña provincial de Diego Santilli, que, a su favor, era mucho más breve y se podía poner en boca de cualquier malvinense. Este era “queremos lo mismo”. Apelaba a la conciliación y la empatía por los intereses comunes, pero también al sentimiento de los malvinenses que percibían mejoras en su barrio valorando a la gestión municipal actual, pero que no sentían afinidad ni representatividad por ningún espacio político. Fue por esto que, luego de realizar el discernimiento correspondiente poniendo blanco sobre negro los aspectos positivos y negativos de cada opción, la decisión fue elegir al eslogan provincial “Queremos lo mismo”. El mismo era de fácil aplicación local, ya que se podía transformar de “Queremos lo mismo” a “En Malvinas Argentinas, queremos lo mismo” y reunía los componentes previamente descritos: breve, emocional, coherente y distinto.

Finalizando la estrategia de campaña, solo queda desarrollar el manual de marca. Según la diseñadora gráfica especialista en campañas de comunicación política, Romina Scandellari, dicho manual es “un documento que establece y unifica todos los elementos visuales y comunicacionales que identifican a un candidato y a la fuerza política”. En este caso, al tratarse de una campaña municipal, indiscutiblemente la estética y el logotipo debía estar atado a la campaña nacional, principalmente por un solo motivo: iba a ser la marca, con sus colores y tipografías que tendría la boleta sábana y todos los recursos territoriales de Juntos por el Cambio en el país. Sobre esto, Scandellari valida la decisión reafirmando que “durante

el desarrollo de una campaña se necesita que en todos los niveles electorales se comunique utilizando el mismo lenguaje visual, para evitar fisuras e incoherencias en la comunicación”. Dado que el objetivo central era que el elector emita el voto a favor de Aparicio ganara la interna, la necesidad de que los elementos visuales y comunicacionales sean los mismos que la boleta era absoluta. Por ese motivo, se adaptó la marca del candidato al manual nacional.

A continuación, comparto algunas referencias de los materiales de comunicación del candidato Lucas Aparicio, aplicados al manual de marca nacional:

Figura 10

Volantes



Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Cartelería de vía pública



Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Pasacalles



Nota. Elaboración propia.

La táctica

Una vez elaborado el plan estratégico, deben desarrollarse las tácticas que lo ejecutarán mediante dos fases principales: la programación del desarrollo de la campaña y el armado de un adecuado plan de medios (Maarek, 2009).

Fase 1: Programación del desarrollo de la campaña:

Para Maarek (2009), existen cuatro tipos de programaciones para desarrollar campañas: aquellas de ascenso progresivo, las cuales mantienen de forma constante actividad territorial y comunicacional durante un largo período de tiempo pero que toman mayor intensificación cuando se acerca la elección; otras que son “relámpago” y consisten en utilizar los medios de comunicación en momentos cortos pero intensos; las campañas paso a paso, donde la imagen del candidato ya viene siendo

construida por un largo período de tiempo mediante eventos planificados con el propósito de generar visibilidad pública y cobertura mediática; el formato *stop and go*, al cual se suele recurrir cuando se trata de una campaña de bajo financiamiento y se activa cada vez que surge alguna oportunidad para posicionar al candidato.

Por otro lado, el comunicador Pablo Campanini y el jefe de campaña de Lucas Aparicio, Manuel Abella, opinaron respecto a cómo debe estar estructurada y programada una campaña, brindando una mirada orientada a esquemas de implementación. Los dos coinciden en que la composición de una campaña se debe dividir en tres momentos principales: la presentación del candidato, la difusión de sus propuestas y el llamado final al voto. De esta forma, se logra construir conocimiento del candidato, posicionamiento respecto a los temas de la campaña y, finalmente, el incentivo al voto, adaptándose este esquema a cualquier calendario electoral. Aunque, advierten que es común que las fases en algunos momentos se superponen y terminan sucediendo al mismo tiempo.

Con esta superposición también coincide Maarek (2009). Él sostiene que los especialistas en marketing político no se deben limitar a una única herramienta ni a esquemas demasiado estáticos, sino que deben combinar distintos métodos para lograr mayor efectividad. A su vez, señala que el calendario de campaña debe contar con la flexibilidad suficiente para adaptarse a cualquier acontecimiento imprevisto que pueda surgir, ya sea la aparición de nuevos competidores, acciones del adversario o eventos de relevancia nacional e internacional.

En el caso de la campaña de Aparicio, la estructura a utilizar fue la mencionada por Campanini y Abella, aunque también contó con características similares a las que proponía Maarek, siendo esta una combinación entre una campaña de ascenso progresivo y paso a paso, ya que el candidato venía de liderar la lista de concejales de Juntos por el Cambio en el 2021 en este mismo distrito, logrando alcanzar, de esta manera, gran visibilidad pública, seguido a que había trabajado en su posicionamiento de forma territorial durante todo el 2022 de forma sostenida.

De esta manera, describiré a continuación las características de estas tres etapas previamente mencionadas:

Etapla 1 — La presentación del candidato:

Duración: noviembre - diciembre 2022 | abril -junio 2023

Gran parte de este período se desarrolló a fines del 2022, teniendo un receso en el verano del 2023, retomando su actividad en abril de este mismo año, mediante una estrategia territorial de *timbreo*, en la que el candidato y sus militantes recorrían el barrio dialogando directamente con los vecinos en la puerta de sus casas. Los objetivos principales de esta etapa fueron posicionar a Aparicio como un referente político y social del distrito, y llevar adelante una escucha activa que permitiera identificar de primera mano las preocupaciones de la comunidad. Sobre esta modalidad de contacto directo, Durán Barba (2021) sostenía que “un buen candidato debe escuchar las necesidades cotidianas del vecino, sus esperanzas y sus sueños, partiendo de los dichos de la gente común y no de los enunciados por los expertos”. Fue así como Aparicio puso en práctica esta afirmación realizando las recorridas casa por casa.

Etapla 2 — La presentación de propuestas:

Duración: julio del 2023

En ese momento, el referente social dió un paso hacia adelante y se posicionó explícitamente como candidato a Intendente. La escucha activa de la etapa anterior no fue de casualidad: las preocupaciones recogidas en el territorio, de alguna forma, se convirtieron en la materia prima y en un termómetro del clima social del distrito para luego proceder a realizar las propuestas de campaña. En este momento, en palabras de Campanini “el que antes era referente social debe colocarse el traje de candidato para posicionarse como una persona con ambiciones de poder y liderazgo político”.

Etapla 3 — El pedido de voto:

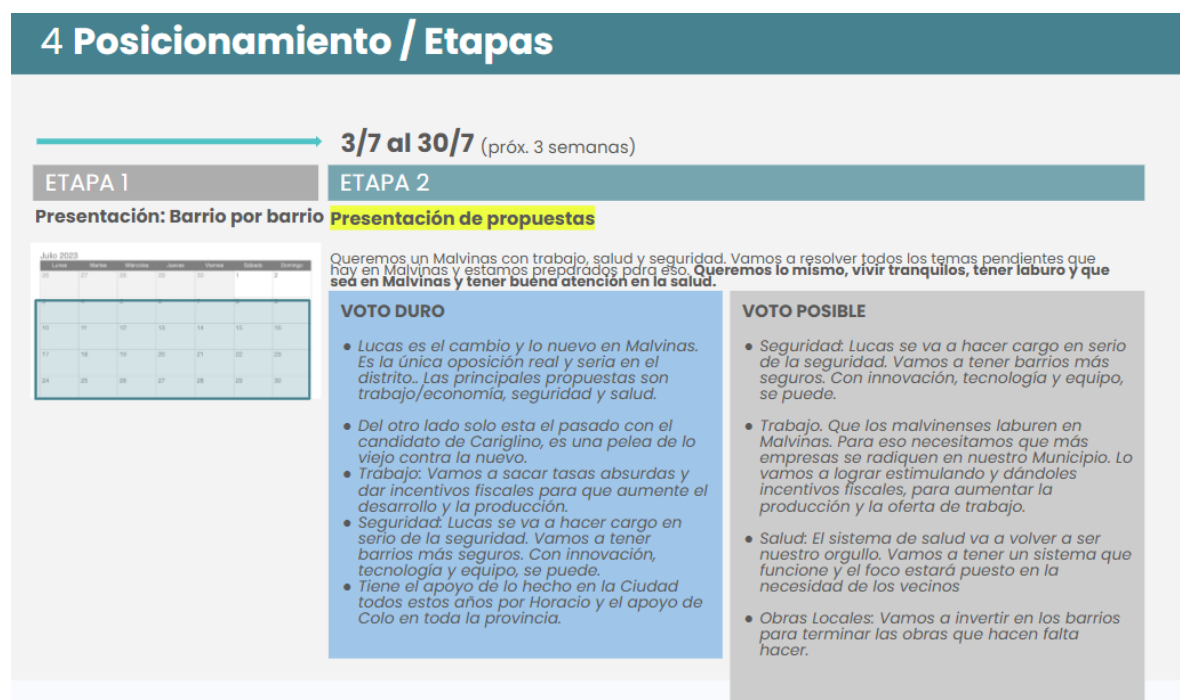
Duración: 1 al 13 de agosto del 2023

Con el candidato ya presentado y sus propuestas instaladas en la agenda pública, esta etapa concentró los esfuerzos comunicacionales en la movilización del electorado. El objetivo ya no es dar a conocer ni explicar propuestas, sino convertir la intención de voto en un voto concreto para el día de las PASO. Como señala Manuel Abella, "la interpelación se debe dar de forma directa y sin vueltas. La etapa de presentación ya quedó atrás y el pedido de voto debe ser explícito".

A continuación, expongo una línea de tiempo con estas tres etapas con los respectivos mensajes que se utilizaron para los dos tipos de votantes durante la campaña de Aparicio:

Figura 13

Posicionamiento barrio por barrio y presentación de propuestas



Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña.

Figura 14
Posicionamiento pedido de voto

4 Posicionamiento / Etapas

1/8 al 13/8

ETAPA 3

PEDIDO DE VOTO

Luego de presentar quién es Lucas y la lista, y cuáles son sus propuestas, pedimos el voto

VOTO DURO

- Somos la única oposición real y consistente en Malvinas, ganó la elección en 2021 y hace 3 años que Lucas camina todos los días los barrios. Lucas tiene el apoyo de Horacio y del Colo junto a la experiencia necesaria en gestión. Desde que es concejal demostró hacerse cargo en serio de los temas más preocupantes del municipio, como la seguridad. Podemos hacerla, somos el cambio real.
- A diferencia de PB que lleva a un candidato de Cariglino somos lo nuevo para Malvinas.

Les vamos a ofrecer llevarles la boleta a su

VOTO POSIBLE

- Ante la falta de respuestas y teniendo tantos temas pendientes en el Municipio. Queremos hacer el cambio justo. Transformar lo que no está bien y sostener lo positivo. Para eso necesitamos experiencia en gestión, y Horacio y el Colo la tienen, hay hechos concretos y los podemos ver en la Ciudad.

Al fin y al cabo todos queremos lo mismo. Tener trabajo y que sea cerca de nuestra casa, vivir sin miedo y darle la atención necesaria a nuestra salud.

- Para lograr todo esto, nos tenemos que involucrar, por eso te pedimos el voto para poder hacer todo lo que hace falta en Malvinas. Necesitamos transformar nuestro lugar y resolver los temas pendientes. Como vecinos te necesitamos.

Les vamos a ofrecer llevarles la boleta a su casa.

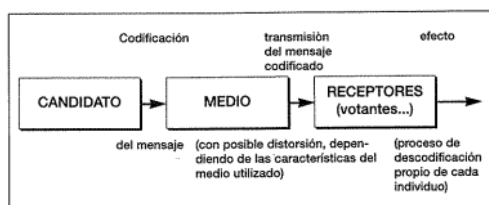


Nota. Elaboración propia en el marco de la presentación del plan de comunicación estratégico de campaña

Fase 2: Elaboración del plan de medios

En la etapa final de la realización del plan estratégico de comunicación se deben definir los canales mediante los cuales la campaña comunicará los mensajes principales del candidato.

Figura 15
Codificación y decodificación



Nota. Reproducido de *Marketing político y comunicación* (p. 72), por P. J. Maarek, 2009, Paidós.

En esta figura que propone Maarek (2009), se expone el proceso de codificación y decodificación que sucede en el momento de emitir mensajes durante una campaña electoral. La imagen proyectada por el candidato se moviliza mediante un mensaje codificado y adaptado al target de campaña con el que se busca generar conversación, y es transmitido a

través de un medio de comunicación hacia los votantes. Estos, a su vez, llevan adelante un proceso propio de decodificación, dando lugar a lo que se denomina la imagen percibida (Orejuela seminario, 2009).

Sin intenciones de ahondar en este proceso, me detengo en el medio por el cual se emiten los mensajes. Para comprender las decisiones comunicacionales en la campaña de Aparicio, resulta pertinente recuperar el aporte de Marshall McLuhan (1964), quien plantea que el canal elegido para transmitir una comunicación no es neutral: el medio en sí mismo ya produce sentido y genera efectos en el receptor, independientemente del contenido que contenga. Bajo este marco, cada definición táctica sobre qué canal utilizar para movilizar el mensaje clave hacia determinado votante no debe ser definido al azar.

De esta forma, tomando las afirmaciones de McLuhan, será indispensable optar qué canales serán utilizados para la campaña electoral. Retomando a Maarek (2009), esta elección se debe basar en:

- La naturaleza del mensaje y su complejidad. Si se trata de un concepto preciso como puede ser el slogan de campaña, o de un concepto más complejo como las propuestas de campaña.
- La velocidad con la que se requiere comunicar. Si se busca rapidez o mayor lentitud, que equivale al tiempo que tenga el receptor para decodificar el mensaje.
- Decidir el canal teniendo en cuenta las características del receptor o votante, teniendo presente los tipos de públicos que se definieron en la etapa estratégica.

Buenaño (2014), en su texto “Comunicación 360°”, retomando una clasificación de medios originada en Estados Unidos, sostiene que la división de los mismos se debe dar de la siguiente manera:

- ATL: Medios tradicionales como televisión, radio, prensa, cartelería en vía pública, volantes, entre otros
- BTL: Medios no tradicionales, como lo pueden ser la reuniones de vecinos, timbreos, activaciones en vía pública y eventos partidarios.
- Tics: Tecnologías de la Información y la Comunicación. Son todas las herramientas y plataformas digitales que permiten transmitir información de manera segmentada, como las redes sociales, el mailing, whatsapp, entre otras.

Si bien el equipo de comunicación de la campaña de Aparicio no utilizó explícitamente esta clasificación de medios, resulta pertinente incorporarla como marco de referencia para analizar y comparar las herramientas con las que finalmente se implementó el plan.

Antes de exponer en términos prácticos cómo se delineó el uso de los canales, resulta pertinente detenerse brevemente en la reflexión que Maarek (2009) realiza sobre los medios y su capacidad de segmentación, ya que su análisis evidencia el paso del tiempo transcurrido desde que el autor formuló los fundamentos del marketing político. En sus palabras, "naturalmente, una división de los receptores sólo puede efectuarse en segmentos de

población relativamente amplios, debido a que algunos medios de comunicación no permiten formas reducidas de segmentación" (p. 54). Esta limitación, sin embargo, queda hoy superada por las redes sociales, un medio que Maarek no pudo contemplar en su momento.

En este sentido, Ana Iparraguirre (2024) sostiene que las redes sociales "(...) son un lugar en donde los políticos se comunican directamente con sus votantes. Por supuesto, los medios de comunicación siguen siendo importantes en su rol de validadores, pero el alcance y la multiplicación se da en las redes sociales". Con esta afirmación, la especialista en comunicación política plantea que la inmediatez y la comunicación directa que habilitan las redes sociales destraban, de algún modo, el problema que planteaba Maarek (2009) sobre la incapacidad de segmentación reducida. Asimismo, Iparraguirre (2024) destaca que la hipersegmentación que permiten estas plataformas agiliza los procesos de comunicación, permitiendo que los mensajes se transmitan con mayor eficacia y se adapten a las características específicas de cada receptor. De este modo, las redes sociales vuelven más elástico el recurso más escaso de toda campaña: el tiempo del candidato.

Para el armado del plan estratégico de comunicación de Aparicio, la distinción se organizó tomando como principal ordenador la forma en que el receptor recibiría la información: de manera directa, o de manera masiva. Según Pablo Campanini, la comunicación directa es aquella que recibe el votante de forma personal. En términos digitales, un mensaje de Whatsapp o un mail de forma segmentada, y en términos analógicos, un volante en un timbreo. Por otro lado, la comunicación masiva, es aquella vinculada a los medios tradicionales, como son la prensa, la radio, la televisión o la cartelería en la vía pública.

De esta manera, expongo a continuación los medios elegidos para utilizar en la campaña de Aparicio:

Medios de comunicación directa

- Medios digitales

- Pauta digital: que permite llegar con el mensaje correcto al público objetivo mediante la segmentación de los contenidos en plataformas como Instagram, Facebook, Youtube y Google.
- Mailing: se utilizó el mail del candidato para realizar comunicaciones segmentadas en base a las bases de datos existentes. Esto nos permitió hacer llegar el mensaje correcto al segmento o votante previamente definido en la estrategia de campaña.
- WhatsApp: mensajes con contenidos segmentados por interés y adaptados para la militancia política, con el fin de viralizar contenidos de forma orgánica.

- Medios analógicos

- Volantes: en cuanto a los medios analógicos de comunicación directa, se realizaron volantes con propuestas genéricas y volantes con contenido segmentado por localidad. Todos ellos fueron repartidos mediante el equipo territorial.

- **Mítines:** Reuniones de vecinos con audiencias pequeñas con intereses puntuales. Especialmente utilizado para generar conversaciones con el voto duro y los segmentos según características sociológicas, como los evangélicos o las mujeres.

Medios de comunicación masivos

- Medios digitales

- **Redes sociales:** Instagram, X, Youtube y Facebook del candidato fueron las redes sociales seleccionadas para realizar las comunicaciones pertinentes utilizando producciones audiovisuales, fotografía y diseños gráficos. A la vez, además del contenido orgánico que fue publicado con una periodicidad diaria.

- Medios analógicos

- **Vía pública:** Se realizaron activaciones en las esquinas más recurridas mediante stands publicitarios, pasacalles, cartelería en postes de luz denominados “paleros”, cartelería en las casas de los militantes y carteles de vía pública en dos de los accesos más importantes al distrito
- **Prensa:** Medio utilizado en menor medida, pero explotado a la hora de comunicar hitos de alta relevancia para la campaña.

Una vez finalizado el desarrollo del plan de medios, el paso siguiente consistió en la presentación oficial del plan estratégico de comunicación ante el equipo de campaña, para luego proceder a su implementación.

“Todo es aprendizaje” suele afirmar mi padre al querer dar consuelo frente alguna situación crítica a nivel profesional o personal. No podría estar más de acuerdo con ello. Esta afirmación seguramente puede aplicarse, también, al marketing político. Maarek (2009) señala que el marketing político no constituye una ciencia exacta con resultados predecibles y asegurados. Por ello, las campañas de comunicación política se construyen de manera empírica, mirándose unas a otras y adaptándose permanentemente a los acontecimientos recientes y al contexto. Este principio, sostiene el autor, debe tenerse muy presente al momento de iniciar cualquier proceso de comunicación política.

Las campañas electorales presentan una dinámica abierta, dinámica y cambiante. Durante el inicio de este trabajo, particularmente en el marco teórico, se habló de la existencia de tres actores principales que generan intercambios de discursos conformando, de esta manera, a la comunicación política: los políticos, los medios de comunicación y la ciudadanía. Es por eso que luego de redactarse el plan estratégico de comunicación se debe tener presente que el mismo no se implementará en un territorio estático, sino que será desenvuelto en una arena cambiante, donde aparecerán diversos actores externos que podrán modificar y poner en jaque constantemente lo planteado. Las calendarizaciones de la táctica podrán modificarse, los medios y canales podrán variar y habrán operaciones mediáticas o políticas que podrán poner bajo juicio al candidato. Y es ahí cuando aparecerán los verdaderos desafíos para un jefe de comunicación, siendo estas diversas oportunidades para poner en práctica todo lo

aprendido a lo largo de la carrera profesional y alimentarse de experiencias pasadas de otros profesionales que funcionarán como aliados estratégicos a lo largo del camino.

REFLEXIONES PROFESIONALES

3 años después

A continuación, y a tres años de distancia de aquella práctica profesional, comparto algunas reflexiones sobre el proceso vivido.

De dónde vengo:

Los tres meses previos a ser contratado para coordinar la comunicación de la campaña de Lucas Aparicio, estaba desempleado, viviendo de ahorros y, yendo al caso, pensando prospectivamente a nivel profesional cómo me veía en cinco años. Para ese entonces, estaba decidido a continuar trabajando en comunicación política por muchos años más.

El camino previo fue de puro aprendizaje. Una de mis primeras experiencias profesionales fue de volantero durante el 2017, en otras palabras, la actividad laboral que consiste en la distribución de volantes, folletos, publicidad o material informativo en espacios públicos o privados con el objetivo de difundir un mensaje, promocionar un producto, servicio, evento o campaña. Ese fue mi primer acercamiento con la política, ya que ejecutaba mi actividad para el partido político vecinal “ConVocación por San Isidro”. Pero no sólo repartía volante, sino que, también era una de las caras visibles del partido en el territorio, junto a unos diez jóvenes más. A nivel interno, éramos llamados “los pasantes”. Nuestro rol era llevar propuestas segmentadas por localidad y juntar firmas para impulsar proyectos de interés local mediante recorridas casa por casa.

Esa tarea se desarrolló en el marco de la campaña electoral legislativa, en la que ConVocación por San Isidro presentaba su boleta corta con el economista Marcos Hilding Ohlsson a la cabeza. La experiencia fue muy jugosa. Aprendí a desarrollarme como vocero, a implementar distintas estrategias discursivas de persuasión y, además, la lista vecinal logró alcanzar el objetivo de ingresar en el Honorable Concejo Deliberante cuatro concejales. Un hito absoluto para el partido.

Durante el 2018, mi entusiasmo y las ganas de crecer dentro de la agrupación crecieron. Luego de tener algunas entrevistas de trabajo, quedé en el puesto de asesor legislativo, donde me pude desarrollar profundizando el trabajo del Concejo Deliberante, redactando proyectos, coordinando las agendas de los concejales y algunas tareas vinculadas al territorio. En el 2019 llegó el año electoral más esperado. ConVocación iba a competir por la Intendencia de San Isidro, mediante su candidato presentaba a su candidato, Marcos Hilding Ohlsson. Durante ese período, en paralelo a mi rol como asesor legislativo, me desempeñé como coordinador de territorio, implementando junto a un equipo de diez pasantes que estaban bajo

mi órbita, las estrategias de comunicación territorial. Salimos segundos con un 23%. Una cantidad de votos histórica para el partido.

En 2020 llegó la pandemia. Durante ese año y el 2021 me desempeñé como jefe de territorio. Lideré la comunicación territorial de la campaña legislativa de ese último año, coordinando equipos de trabajo y voluntariado, organizando acciones de cercanía con vecinos y asegurando la ejecución de la estrategia de campaña en territorio. Salimos terceros, teniendo una buena elección, y ahí me retiré del partido, luego de cuatro años de trabajo.

Llegó el 2022 y tuve mi primera experiencia laboral fuera de la política. Me desarrollé como *brand strategist* en una agencia de *influencer marketing*, aunque duré poco. Tres meses después llegó el llamado de un ex jefe en ConVocación, quien estaba coordinando la campaña de imagen para el posicionamiento del ex diputado Facundo Manes. La propuesta era seductora. íbamos a trabajar en el desarrollo del sello “Empatía”, un movimiento ciudadano que impulsaría al neurocientífico a la presidencia. El objetivo, evidentemente no se logró, ya que el político se bajó de la carrera presidencial, pero la experiencia profesional fue muy grata.

Allí coordiné una campaña de comunicación digital orientada al crecimiento y la movilización de audiencias, implementando estrategias de *growth marketing* y comunicación por *WhatsApp* que alcanzaron a más de 10.000 activistas. Coordiné equipos de producción audiovisual, desarrollé acciones creativas de *street marketing* y gestioné recursos y contenidos para garantizar la ejecución integral de la campaña. El crecimiento fue total. Además de que acompañaba en la giras de Manes por el interior, debido a mi responsabilidad como encargado de las activaciones en territorio, lo que me permitió conocer todas las provincias de la Argentina.

Todas estas experiencias me formaron profesionalmente para luego poder desempeñar mi rol como encargado de la comunicación de la campaña de Lucas Aparicio. Algunos de los aprendizajes fueron:

- A convertir estrategias en ejecución, llevando ideas a la práctica mediante equipos, procesos y objetivos concretos.
- A liderar personas, tanto en contextos formales (equipos de trabajo) como informales (voluntarios, activistas, influencers).
- A entender audiencias: qué las motiva, cómo se informan y qué mensajes generan identificación y acción.
- A crear narrativas y posicionamiento, ya sea para candidatos políticos, organizaciones o marcas.
- A movilizar comunidades, utilizando herramientas digitales, territoriales y de comunicación directa.
- A negociar y gestionar relaciones estratégicas, desde *influencers* hasta referentes territoriales y actores clave.

- Integrar comunicación online y analógica, combinando campañas digitales, acciones territoriales, *street marketing* y producción de contenidos.
- A coordinar equipos multidisciplinarios, articulando creatividad, comunicación, audiovisual, territorio y operaciones.

Desembarco en Malvinas Argentinas: cómo llegué

Era el año 2022 y todo indicaba que Horacio Rodríguez Larreta iba a ser el presidente electo de la Nación. Yo venía de tener mi experiencia de trabajo con el potencial candidato a presidente Facundo Manes, que, de a poco, su globo con aire de poder se fue pinchando hasta que desapareció completamente de la opinión pública de los argentinos.

Con la llegada del verano del 2024, también vino una propuesta interesante de la mano de Manuel Abella, amigo y jefe de campaña de Lucas Aparicio, un total desconocido en mi mapa mental de políticos y personas, así como también lo era en mi mapa geográfico el municipio de Malvinas Argentinas.

En febrero fue mi primer día de trabajo. Era un lunes de calor infernal, en un lugar completamente desconocido. Llegué tarde. Solo cinco minutos, pero tarde. Era la primera reunión del equipo de campaña. El mismo estaba integrado por: un equipo de análisis de datos, otro de territorio, la secretaria de Aparicio, algunas personas más que no supimos bien qué es lo que hacían (y nunca nos terminamos de enterar) y el equipo de comunicación. Mi equipo ya venía trabajando desde el año anterior, pero sin quien lo lidere. Me encontré con un grupo heterogéneo, con personas de distintos lugares de la provincia de Buenos Aires y que poco tenían que ver con la política.

Sin previo aviso, tenía dentro de mi organigrama dos grupos de consultores. Aunque, estos se metían mucho más en mi área que lo que suele hacer un consultor que, como lo dice su palabra, es para consultas.

Lucas Aparicio está casado con la ex Secretaria de Transformación Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que a la vez, en ese entonces, era la coordinadora del voluntariado de Juntos por el Cambio en toda la Argentina. Ella y su equipo durante toda la campaña legislativa del 2021 lideraron la campaña de su marido. Para el 2023 tomaron la decisión de soltar ese rol para que Aparicio tenga su propio equipo, totalmente independiente de los recursos de la ciudad. Pero, evidentemente, no fue tan así. Durante todo el año, parte del equipo de la Secretaría de Transformación Cultural estuvo demasiado encima de mi trabajo, involucrándose en temas operativos y muy lejos de su rol de asesores estratégicos como consultores. Ese fue el primer grupo de consultores.

El segundo, y algo más ajeno a lo que sucedía en el municipio del conurbano bonaerense fue el equipo de “Olazabal”, nombre el cual fue adjudicado en referencia a la calle donde se ubicaba el *búnker* de Rodríguez Larreta y Santilli. Estos, bajo la excusa de querer brindar apoyo estratégico a los municipios, tenían la intención de querer controlar discursos,

contenidos y pauta digital de sus candidatos municipales. Este grupo estaba integrado por personas que, probablemente, nunca pisaron Malvinas Argentinas y poco sabían de su cultura, idiosincracia, localidades, calles y todo lo que pueda generar identidad de una ciudad. Evidentemente, más que recibir un apoyo, nos tenían bajo su control. Algo que puede tener sentido para generar coherencia en la implementación del mensaje e identidad visual de la campaña nacional por parte de todos los voceros y candidatos de la coalición política, pero algo desgastante para aquellos que, como yo, estábamos “en el barro”.

El siguiente paso fue conocer a la militancia del candidato, yendo al primer plenario del año. Se presentó la estrategia territorial (sí, ya estaba armada. Algo insólito, pero muy común) y nos presentaron al jefe de campaña y a mí, como los nuevos líderes operativos y estratégicos. Recuerdo que fue algo incómodo. Tanto Manuel como yo veníamos de trabajar en campañas vecinalistas de San Isidro, un territorio exageradamente diferente al de Malvinas Argentinas. Existe el prejuicio hacia aquellas personas oriundas de la zona norte de Buenos Aires, que tiene, en su mayoría, habitantes de clase media alta o clase alta, abundan los colegios privados católicos y su población tiene una tonada muy característica, algo cerrada y con poca modulación, similar a tener una papa en la boca. Con esta experiencia no solo validé que el prejuicio existe, sino que, al menos al principio, se hizo notar. En aquella reunión de militancia abundaban los comentarios a viva voz que decían “Malvinas no es San Isidro” o susurros y miradas de costado que denotaban cierta crítica negativa hacia los nuevos líderes de la campaña, o sea, Manuel y yo. La buena noticia fue que más abajo no se podía arrancar.

Esta experiencia me permitió comprender que el trabajo de un jefe de comunicación trasciende ampliamente la elaboración de estrategias, tácticas para un candidato. En la práctica, también implica administrar tensiones internas, coordinar equipos diversos, construir legitimidad frente a la militancia y equilibrar los intereses de los distintos actores que intervienen en una campaña. En definitiva, una parte significativa de su tarea consiste en gestionar personas y relaciones políticas, muchas veces tan desafiantes como la propia comunicación.

Qué aprendí:

A continuación desarrollaré cuatro puntos que seleccioné para reflexionar sobre algunos aprendizajes que tuve en mi desempeño durante la campaña de Aparicio.

1. Equipo

A. Equipo interno:

Lo valioso de poder tener el liderazgo y la responsabilidad de conducir la comunicación del camino hacia la intendencia, sea cual sea el candidato, es poder armar tu propio equipo, eligiendo y ordenando perfiles profesionales y responsables en base a las necesidades y prioridades que el jefe de comunicación crea pertinentes. En este caso, como comenté anteriormente, yo no lo pude hacer.

Contar con esa autonomía ofrece múltiples ventajas. En primer lugar, posibilita diseñar un organigrama acorde con la visión del jefe de comunicación, definiendo las áreas que considera estratégicas para la implementación de la campaña. En segundo lugar, permite elegir a las personas más adecuadas para ocupar cada rol, teniendo en cuenta sus capacidades, experiencia y complementariedad con el resto del equipo. De esta manera, no solo se logra una estructura de trabajo más eficiente, sino también una mayor coordinación entre quienes serán responsables de ejecutar la estrategia y alcanzar los objetivos comunicacionales propuestos.

Retomo la composición del equipo de comunicación para realizar algunas reflexiones acerca de qué hubiese hecho distinto para conformarlo:

Jefe de Comunicación

- Coordinadora de redes sociales y comunicación directa
 - Community Manager
 - Pauta Digital
- Coordinadora de eventos, producción audiovisual y diseño gráfico
 - Productora audiovisual
 - Diseñadora gráfica
- Coordinador del contact center
 - Operadores
- Coordinación de prensa
- Consultores externos:
 - Equipo de campaña del Candidato Presidencial
 - Equipo de la Secretaría de Transformación Cultural

Hoy, con la experiencia que gané luego de realizar la campaña, la distribución de roles y responsables la hubiese hecho de otra forma. Resulta incómodo y poco práctico que el diseño gráfico y la producción audiovisual estén fuera de la coordinación de redes sociales y comunicación directa, entendiendo que estas dos tareas alimentan los contenidos de las redes sociales y la comunicación directa. Cuando se piensa en la comunicación, se la debe pensar como un todo, desde los 360°. El *qué*, el *cómo* y el *cuándo*. El *qué*, es el contenido. El *cómo* es el medio y la redacción, el discurso, el tono, la estética y la imagen. Y el *cuándo*, es la calendarización. Ahora bien, dentro de la mirada 360° previamente mencionada, que la debe aportar el jefe de comunicación, se deben dividir las responsabilidades según los medios de comunicación disponibles para proceder a la táctica del marketing político. Eso es el *cómo*: la comunicación digital, la comunicación directa, los eventos y la prensa.

Desde mi perspectiva, la comunicación digital y la comunicación directa deberían estar bajo la coordinación de una misma persona o equipo. Estos canales concentran gran parte de las interacciones con los ciudadanos y son el origen de la mayoría de las acciones comunicacionales: publicaciones en redes sociales, campañas de WhatsApp, llamadas salientes, mailing y materiales impresos como carteles y volantes.

Por este motivo, centralizar su gestión permite una mayor coherencia en los mensajes, una mejor coordinación de recursos y una ejecución más eficiente de la estrategia general de comunicación.

En cuanto a la coordinación de eventos, simplemente la dejaría de esa manera. Sola. Pensar y armar eventos. Naturalmente, este equipo deberá proveerse del equipo mencionado anteriormente, usando recursos de diseño gráfico o producción audiovisual, pero la organización de eventos deberá tener su coordinación paralela. A este, le sumaría la tarea de coordinar las visitas de políticos al partido de Malvinas Argentinas que durante la campaña implementé yo, el jefe de comunicación, pero hubiese sido oportuno que lo hiciera la coordinadora de eventos. Pensar este evento es decidir qué recorrido en el territorio o reunión hacer, dónde y junto con quienes. Eso también es organizar un evento.

Por último, en cuanto al equipo interno, la coordinación de prensa la dejaría como está, dado el poco uso que requirió en la campaña.

Por lo tanto, la nueva propuesta es esta:

- Coordinadora de comunicación directa y digital
 - Productora audiovisual
 - Diseñadora gráfica
 - Community Manager
 - Contact Center
 - Pauta Digital
- Coordinadora de eventos
- Coordinación de prensa
- Consultores externos:
 - Equipo de campaña del Candidato Presidencial
 - Equipo de la Secretaría de Transformación Cultural

B. Equipo externo:

En cuanto a las consultorías y apoyos externos, hoy habría optado por un esquema de trabajo diferente. Considero que contar con una mirada externa es no sólo útil, sino también saludable para cualquier campaña. Los consultores pueden aportar perspectivas distintas, cuestionar supuestos, sugerir nuevas estrategias y enriquecer la toma de decisiones. Además, suelen trabajar simultáneamente en distintos procesos electorales y manejar información proveniente de estudios de opinión pública y experiencias que se pueden comparar, lo que agrega valor a sus recomendaciones.

Sin embargo, una cuestión diferente fue el lugar que ocupan dentro de la estructura de campaña. En este caso, los consultores terminaron asumiendo, en la práctica, funciones propias del jefe de comunicación. Esto generó superposiciones de autoridad, tensiones en la

toma de decisiones y dificultades para establecer con claridad quién tenía la responsabilidad final sobre determinadas áreas.

Uno de los principales desafíos fue la administración de los distintos egos, intereses y opiniones que convivían dentro de la campaña. En ocasiones, algunas personas externas al equipo local buscaban influir en decisiones operativas más por posicionamientos o intereses políticos que por criterios estrictamente vinculados a la estrategia de comunicación. Esto produjo roces internos, conflictos y circuitos informales de comunicación que dificultaron el funcionamiento cotidiano del equipo. Tal es así que, por ejemplo, tuvimos un grupo de WhatsApp (era nuestro principal canal de comunicación interna) denominado “folleto”, donde los consultores realizaban sus devoluciones de diseño directamente a la diseñadora. Un verdadero “chicle”, refiriéndome a un proceso que se vuelve tedioso o agotador y complicado de resolver.

Mirándolo en retrospectiva, considero que una definición más clara de roles y responsabilidades habría permitido aprovechar mejor el aporte estratégico de los consultores, evitando al mismo tiempo interferencias en la gestión diaria de la campaña. De esta manera, el tiempo y la energía tanto del equipo como la mía, podrían haberse concentrado en implementar las acciones planificadas, en lugar de destinarse a resolver conflictos internos o administrar disputas de poder.

A pesar de esto, considero que las capacidades del equipo estuvieron a la altura de los desafíos que nos deparaban.

2. Calidad vincular

Gracias a los vínculos establecidos en mi participación en el partido político vecinal “ConVocación por San Isidro”, logré obtener una entrevista con Aparicio y su jefe de campaña para el puesto de jefe de comunicación. El jefe de campaña, Manuel Abella, había sido mi jefe dos años atrás y fué él quien me recomendó para el puesto. Finalmente, mi perfil les generó confianza, gustó y obtuve el trabajo.

Las alternativas para conseguir trabajos profesionales son múltiples. Para acceder a estas oportunidades se puede:

- Actualizar el CV y LinkedIn.
- Generar un portfolio con los principales trabajos.
- Postularse de manera activa a posiciones alineadas con el perfil profesional.
- Ampliar la red de contactos dentro del ámbito profesional donde se quiera desarrollar..

Con este último me detengo. Si tuviese que armar un árbol mental de todos los profesionales del ambiente político y comunicacional que conocí durante la campaña del 2023, me llevaría varias horas.

Este trabajo fue desafiante porque, además de haber sido mi primera experiencia como jefe de comunicación, también me exigió intelectualmente al vincularme con profesionales de mucha experiencia y recorrido dentro del ambiente político, sentándome en mesas de trabajo, realizando presentaciones y emitiendo mis opiniones frente a temas de alta relevancia. Para esto, fue fundamental entender mi posición y saber que, más allá de que era el jefe de comunicación del candidato y su campaña, también era un joven de 25 años con mucho recorrido por delante, y no tanto por detrás. La escucha activa, dejarse ayudar y saber decir “no se” fueron (y son) los tres mandamientos que intenté poner en práctica para lograr aprender y absorber los conocimientos de aquellos profesionales con mayor recorrido. De a momentos no cumplí esos mandamientos y “pequé” buscando contrarrestar mi inexperiencia y juventud queriendo imponer mis ideas, mostrándome seguro, hablando un poco más fuerte que el resto y no dejándome ayudar. Grave error. Cuando entendí mi posición y apliqué los “tres mandamientos” los procesos siempre fueron más virtuosos y fluidos, logrando tener planes de trabajo más completos y profesionales, y capitalizando correctamente la ayuda que venía de parte de los consultores y profesionales de mayor recorrido.

En un ambiente donde, de a momentos, predominan los egos, “la rosca” y la búsqueda de poder, ser genuino, transparente y humilde vale el doble. Ser fácil y abierto para trabajar permitió que mi red de contactos, que de alguna forma u otro la iba a tener, no solo tenga cantidad, sino calidad.

3. Manual de marca

Esta campaña fue mi escuela, como comenté anteriormente, tuve mis trabajos que tuvieron ciertas características vinculadas a la comunicación, pero esta fue la primera práctica profesional pura y dura. Los desafíos fueron infinitos, y en algunos casos, mi falta de experiencia me limitó a poder ordenar y aportar criterio técnico. Tal fue el caso de la realización del manual de marca.

En ese entonces, había que tomar la decisión de cuál iba a ser la estética de la campaña y los caminos posibles eran tres:

Camino A: Mantener el manual de marca con el que venía trabajando Aparicio los últimos dos años, algo que parecía racional y estratégico, ya que eran los colores y la tipografía que se buscó instalar por ese tiempo y la ciudadanía, en alguna medida, vinculaba al candidato con esa estética. No logré obtener el manual de marca completo, pero sí el logotipo, que era el siguiente:

Figura 16

Logotipo Lucas Aparicio 2021

LUCAS APARICIO

MALVINAS ARGENTINAS

Nota. Elaboración propia

Camino B: Adaptarnos al manual de marca que buscaba imponer el equipo de Horacio Rodríguez Larreta, de colores y tipografías muy distintas con las que ya se venían trabajando, pero algo estratégicamente funcional, ya que de ese color iba a ser la boleta que portaría el nombre de Aparicio. Comparto un cartel de vía pública a modo de referencia:

Figura 17

Cartelería en vía pública de Horacio Rodríguez Larreta



Nota. Reproducido de *República de Corrientes* (2023), <https://www.republicadecorrientes.com/40404-con-la-campana-local-en-marcha-rodriguez-larreta-visita-la-provincia>

Camino C: Hacer un manual de marca nuevo, retomando el original de Aparicio, pero adaptándolo a nuevos criterios.

Continuar por el camino A era una buena opción. Eran los colores con los que el candidato ya estaba asociado desde la campaña del 2021 y tenía mayor instalación que el de Rodríguez Larreta, aunque no era del todo estratégico porque la boleta no iba a tener ni uno de estos colores, por lo que al votante se le iba a dificultar la búsqueda de la boleta de Aparicio en el cuarto oscuro y no era coherente con el lenguaje visual de la campaña nacional.

Optar por el camino B era el más estratégico. Se trataba del manual de marca impulsado por el candidato presidencial, que, por su alcance y nivel de exposición, terminaría predominando durante gran parte de la campaña electoral. Esto se debía a que la comunicación nacional concentraría los mayores niveles de inversión, difusión y cobertura mediática. Además, como

mentoné anteriormente, la boleta electoral adoptaría esa misma identidad visual. Este aspecto no era menor: uno de los objetivos fundamentales de toda campaña es facilitar que el elector identifique rápidamente la boleta del candidato entre las múltiples opciones disponibles al momento de votar. En ese sentido, mantener una identidad visual coherente entre la campaña y la boleta contribuía a favorecer su reconocimiento y a reducir la posibilidad de confusión por parte del votante.

El camino C, sin dudas, era el menos estratégico, ya que no se aprovechaba el recorrido hecho con la identidad visual anterior. Era buscar instalar un color nuevo, durante el mismo año de la elección y con solo tres meses por delante para hacerlo.

El equipo consultor proveniente de la Secretaría de Transformación Cultural del Gobierno de la Ciudad optó por este último camino. Fueron ellos quienes desarrollaron la propuesta de identidad visual y, con apenas dos semanas de trabajo como jefe de comunicación de la campaña, no contaba con el margen de legitimidad ni la influencia necesaria para imponer mis argumentos en favor de mantener el manual de marca que el candidato venía utilizando o de utilizar el lenguaje visual nacional. La decisión ya estaba prácticamente tomada. Mi incomodidad se profundizó cuando el equipo consultor nos presentó, al jefe de campaña y a mí, el nuevo manual de marca que se implementaría durante la campaña. A continuación, comparto el logotipo a modo de referencia:

Figura 18

Logotipo Lucas Aparicio 2023



Nota. Elaboración propia

Se trataba de un azul más pleno, dejando atrás el degradé verde del manual anterior. Pero, lo más ilógico de todo fue que, estos mismos colores, azul y verde, eran los colores de la marca ciudad del oficialismo, es decir, del gobierno de la Intendente Noelia Correa. De esta manera, resultaba difícil posicionar a Lucas Aparicio como la principal alternativa al oficialismo cuando una parte importante de su identidad visual estaba asociada a los mismos colores que identificaban a su principal adversario político. A continuación, en la primera imagen se puede observar el isotipo de la gestión municipal, y a su derecha, el logotipo del candidato opositor:

Figura 19

Comparación identidad visual entre el municipio de Malvinas Argentinas y Lucas Aparicio en el 2023



Nota. Elaboración propia

A pesar de este grave error, cuando la campaña nacional definió el manual de marca del candidato a presidente, Rodríguez Larreta, no hubo otra opción que tomar con decisión el camino B, y adaptar la marca de Aparicio a estos nuevos parámetros. De esta manera, la evolución de los logotipos fue la siguiente:

Figura 20

Evolución logotipos Lucas Aparicio



Nota. Elaboración propia

Durante la campaña convivieron dos manuales de marca, ya que el primero, aquél que acompañaba a Aparicio desde sus inicios en la política municipal, había sido descartado. Esto afectó, en primer lugar, a la consistencia de la identidad visual. Uno de los objetivos centrales de cualquier marca es construir reconocimiento y asociación inmediata entre los elementos visuales, como los colores y las tipografías, y el candidato. La utilización simultánea de dos identidades diferentes debilitó esa asociación.

En segundo lugar, también generó confusión en el electorado, ya que otros candidatos del mismo espacio político, pero de otros municipios, utilizaban la estética del manual de marca de la campaña nacional. Como consecuencia, los ciudadanos podían percibir mensajes visualmente contradictorios, reduciendo la claridad y la recordación de la comunicación, ya que Aparicio utilizaba los colores azul y verde en algunos canales, diferenciándose de del

candidato a presidente, y en otros, se adapta al lenguaje nacional. Probablemente, durante el proceso de campaña, muchos vecinos de Malvinas Argentinas se preguntaron ¿con quién está Aparicio? dificultando, de esta manera, su asociación con la lista del degradé amarillo, rojo y magenta.

Asimismo, en tercer lugar, la existencia de dos manuales de marca nos produjo dificultades operativas dentro del equipo. La falta de criterios unificados obligaba a discutir permanentemente qué identidad utilizar en cada pieza, retrasando procesos de producción y generando incertidumbre entre diseñadores y responsables de comunicación.

4. La prensa: ventajas y desventajas

Me detengo a realizar una breve reflexión sobre la prensa como canal de comunicación. En el contexto de las campañas municipales, este medio presenta ciertos matices y complejidades al momento de instalar temas en la agenda, tanto en el caso de la prensa de alto alcance, es decir, los medios nacionales, como en el de los medios locales, con alcance segmentado.

Hay tres principales motivos por los cuales una campaña municipal puede resultar de interés para un medio de comunicación nacional: capacidad de disrupción, ya sea a través de propuestas innovadoras o de métodos distintivos durante la ejecución del plan, relaciones sólidas construidas con directivos o aquellos que toman las decisiones sobre la agenda de publicación y/o presupuesto suficiente para implementar pauta publicitaria que permita que el medio levante una gacetilla de prensa o le realice una entrevista al candidato. Con estas tres alternativas, es posible instalar el tema de interés en la agenda pública de los grandes medios de comunicación, aunque no se suele dar ordinariamente, ya que es común que las campañas locales no presenten demasiado presupuesto y busquen priorizar otros canales de comunicación más eficientes, que logren dar de forma directa con el público objetivo, como lo es la pauta digital. Si se logra alcanzar alguno de estos tres motivos, representa un resultado de alto valor estratégico para la campaña, dado que se trata de canales de amplio alcance y elevada credibilidad entre sus audiencias. Además, la publicación en un medio nacional contribuye a la construcción de la opinión pública en torno al candidato y puede poner en agenda ciertos temas que luego resultan de interés para los medios locales, generando así un encadenamiento de coberturas que amplifica el impacto comunicacional original.

Para llegar a los medios locales, el camino es relativamente más accesible. Con un presupuesto acotado, estos medios suelen aceptar publicar gacetillas o realizar entrevistas al candidato. Sin embargo, este canal presenta dos desventajas considerables. La primera está vinculada directamente a los intereses del medio. La mayoría depende económicamente de la pauta oficial de los municipios, lo que los condiciona a jerarquizar y publicar las noticias de manera tendenciosa hacia los intereses del poder ejecutivo. Al recibir un pago mensual por publicaciones oficialistas, tienden a despriorizar las voces opositoras. La segunda desventaja está relacionada con el alcance de las publicaciones. El impacto de los medios locales resulta

difícil de medir dado que, salvo algunas excepciones, cuentan con audiencias reducidas y de escasa medición.

A pesar de estas limitaciones, destinar una porción del presupuesto a los medios locales puede resultar una decisión estratégicamente válida. Mantener un diálogo cercano con el periodismo local puede resultar útil, ya que se tratan de actores relevantes en la construcción de la opinión pública local. Además, distribuir la gacetilla en al menos tres medios distintos permite ampliar la cobertura y alcanzar a aquellos vecinos cuyo consumo de información se concentra en medios de proximidad.

En la campaña de Aparicio, el mismo candidato decidió despriorizar el uso de este medio de comunicación. La dependencia de la prensa local para con el gobierno municipal era mayoritaria, haciendo en vano los esfuerzos, con o sin presupuesto, por querer instalar en la agenda mediática los temas de interés vinculados al candidato.

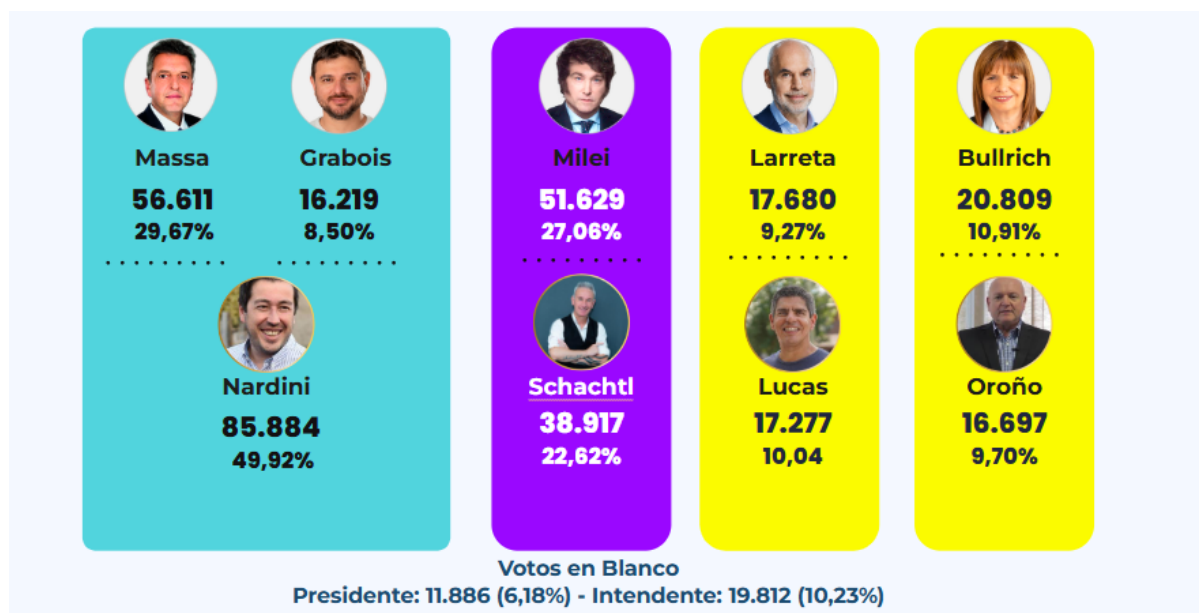
A pesar de tratarse de un canal de naturaleza distinta, la amplificación de alto alcance de la imagen del candidato se logró mediante la pauta digital, que presenta como ventajas tanto la hipersegmentación que permite esta herramienta como la facilidad para medir los resultados obtenidos de su alcance.

Qué pasó después:

Cumplimos el objetivo y Lucas Aparicio ganó la interna en Malvinas Argentinas en una elección muy ajustada con el 10,4%, frente al 9,7% de Hugo Oroño. En cuanto a la elección nacional y provincial, tanto Rodríguez Larreta como Santilli perdieron la interna frente a la lista de Bullrich. Por ese motivo, fue que el exitoso resultado de Aparicio resaltó con mayor ímpetu. Sus referentes políticos realizaron una mala elección, pero él logró sumar valor a nivel local y resultó victorioso. Las razones que explican este desempeño pueden ser diversas. Entre ellas, una estrategia de comunicación efectiva, la capacidad del candidato para construir una identidad y un posicionamiento propios dentro del distrito, la existencia de un porcentaje de corte de boleta a su favor o, incluso, factores coyunturales propios de toda contienda electoral. Si bien resulta difícil atribuir el resultado a una única causa, considero que la planificación estratégica de la campaña y el trabajo territorial y comunicacional realizado contribuyeron, en gran medida, al objetivo alcanzado.

Figura 20

Resultados PASO Malvinas Argentinas



Nota. Elaboración propia

Superada la instancia de las PASO, la campaña ingresó en una nueva etapa. El desafío consistió en reorganizar la estrategia política y comunicacional para afrontar las elecciones generales, ahora bajo el liderazgo nacional de Patricia Bullrich, quien hasta ese momento había sido la principal adversaria interna de Horacio Rodríguez Larreta. Este cambio implicó replantear mensajes, redefinir la identidad de la campaña y reconstruir la coherencia discursiva de cara al electorado, en un contexto marcado por la necesidad de integrar dos sectores que pocas semanas antes habían competido entre sí.

Esta experiencia volvió a enriquecer mi formación como profesional de la comunicación. La comunicación política se caracteriza por su dinamismo y por la constante aparición de escenarios cambiantes, que obligan a adaptar estrategias y tomar decisiones en tiempo real. Haber transitado ese proceso fortaleció mi capacidad de análisis, planificación y reacción frente a los desafíos propios de una campaña electoral.

Durante los últimos dos años me desempeñé como coordinador de gestión de la Subsecretaría de Estrategia y Comunicación del Municipio de San Isidro. Esta experiencia terminó de consolidar una convicción que comenzó a gestarse durante la campaña analizada en este trabajo: la comunicación no puede abordarse de manera aislada ni fragmentada. Por el contrario, requiere una mirada estratégica, crítica e integral, que contemple a todos los actores involucrados, las dinámicas organizacionales y la articulación de los distintos canales y herramientas disponibles para construir una comunicación verdaderamente 360°.

CONCLUSIÓN

Cierre de etapa y cumplimiento del objetivo

Cumpliendo con el objetivo general propuesto, la elaboración de este trabajo final de grado representó una oportunidad para revisar críticamente mi experiencia como jefe de comunicación de una campaña electoral.

Este proceso me permitió integrar la práctica profesional con los aportes teóricos de la Licenciatura en Comunicación Social, identificando fortalezas, errores, aprendizajes y oportunidades de mejora que difícilmente hubiera podido reconocer sin este ejercicio de reflexión.

Asimismo, haber realizado este trabajo varios años después de finalizar la cursada resultó llamativamente enriquecedor. Me permitió reencontrarme con autores, conceptos y herramientas que, con la experiencia profesional acumulada, adquirieron un nuevo significado y una mayor profundidad. Comprendí que muchos de los desafíos enfrentados durante la campaña podían analizarse y explicarse desde marcos teóricos que en su momento conocía, pero que solo la práctica permitió dimensionar en su totalidad.

En ese sentido, este trabajo no solo significó el cierre de una etapa académica, sino también una instancia de crecimiento profesional. La articulación entre teoría y práctica fortaleció mi mirada sobre la comunicación política y reafirmó la importancia de planificar estratégicamente, liderar equipos, gestionar conflictos y comprender que todo proceso comunicativo constituye un proceso complejo en el que intervienen factores políticos, organizacionales, comunicacionales y humanos.

Finalmente, considero que esta experiencia consolidó mi perfil como comunicador y reafirmó mi interés por continuar desarrollándome como profesional de la comunicación, sea cual sea el ámbito, incorporando una perspectiva cada vez más crítica, estratégica y profesional para afrontar los desafíos que plantea el ejercicio de esta profesión.

Mi expectativa es que este trabajo final de grado aporte, aunque sea un poco, a que otros puedan comprender desde mis vivencias y reflexiones, lo que conlleva ser un profesional de la comunicación en un ámbito que tiene sus particularidades dentro de la disciplina.

Bibliografía:

Apolo Buenaño, D., Murillo, H., y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, Universidad Tecnológica Equinoccial.

Canel, M. J. (2006). *Comunicación política: Una guía para su estudio y práctica*. Editorial Tecnos.

Collins, N., y Butler, P. (1994). *Marketing político: estructura y proceso*. *European Journal of Marketing*, 28(1), 19-34.

De Armas García, M., y Fonseca Lorente, I. (2023). *El vocero, un imperativo de la comunicación institucional en Cuba*. *Portal Amelica*, 5, 1-7.
<https://portal.amelica.org/ameli/journal/332/3323990009/>

Guber, R. (2011). *La entrevista etnográfica*. Siglo XXI.

Guerrero, M. A. (2003). *¿Qué es la comunicación política? Ensayo de un modelo*. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 5, 1-35.
https://www.academia.edu/33638671/Qu%C3%A9_es_la_comunicaci%C3%B3n_pol%C3%ADtica_Ensayo_de_un_modelo

Infobae. (2023, 8 de agosto). *Elecciones 2023, en vivo: Santilli cerró su campaña en la provincia de Buenos Aires y pronosticó un triunfo "contundente"*. Infobae.
<https://www.infobae.com/politica/2023/08/08/elecciones-2023-en-vivo-noticias-de-las-paso-candidatos-fechas-y-resultados-minuto-a-minuto/>

Llorens, F. (2022, 7 de julio). *Ana Iparraguirre, experta en campañas: "La razón de ser del FdT no era compartir un gobierno, sino ganar una elección"*. Forbes Argentina.
<https://www.forbesargentina.com/innovacion/ana-iparraguirre-experta-campanas-la-razon-ser-fdt-era-compartir-gobierno-sino-ganar-una-eleccion-n18449>

Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias*. Centro Alforja.

Jastreblansky, M. (2011, 28 de julio). *Durán Barba cuenta cómo ganar las elecciones*. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/politica/un-libro-de-duran-barba-la-clave-para-entender-las-ultimas-elecciones-nid1392814/>

Juarez, J. (2003). *Hacia un estudio del marketing político: limitaciones teóricas y metodológicas*. *Revista Espiral*, 9, 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13802703>

Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control* (10.^a ed.). Prentice Hall.

Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., y Gaudet, H. (1948). *La elección del pueblo: Cómo decide su voto el elector en una campaña presidencial*. Columbia University Press.

Lippmann, W. (1922). *La opinión pública*. Harcourt, Brace and Company.

Lock, A., y Harris, P. (1996). *Marketing político: ¡Vive la différence!* European Journal of Marketing, 30, 21-31.

Maarek, P. J. (2009). *Marketing político y comunicación: Claves para una buena información política*. Paidós.

Mayan, M. J. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Revista de Comunicación, Universidad de Piura. <https://calidadsinlagrimas.com/wp-content/uploads/2025/06/introduccion.pdf>

McCombs, M. E., y Shaw, D. L. (1972). *La función de establecimiento de agenda de los medios de comunicación de masas*. Public Opinion Quarterly, 36(2), 176-187.

McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*. Paidós. (Obra original publicada en 1964)

Noelle-Neumann, E. (1974). *El espiral del silencio: Una teoría de la opinión pública*. Journal of Communication, 24 (2), 43-51.

Noroeste Santafesino. (2024, 29 de julio). *Ana Iparraguirre: "La presidencia de Milei es un experimento realmente nuevo, sin referencias ni formación"*. Noroeste Santafesino. <https://www.noroestesantafesino.com.ar/nota/25047>

Orejuela Seminario, S. (2009). *Personalización política: La imagen del político como estrategia electoral*. Revista de Comunicación, 8, 60–73.

Ámbito. (2023, 6 de julio). *Reapareció Durán Barba y criticó las campañas*. Ámbito. <https://www.ambito.com/politica/reaparecio-duran-barba-y-critico-las-campanas-n5763443>

Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación*. <https://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>

Uranga, W. (2007). *Prospectiva estratégica desde la comunicación* (pp. 1-47). <https://www.cfp5.edu.ar/aula/bibliografia/lainclusion/URANGA.pdf>

Wolton, D. (1989). *La comunicación política: construcción de un modelo*. Hermès, 4, 27-42.