

# El cuarto de guerra

Roberto J. Trad H.  
José Adolfo Ibinarriaga

Una campaña es una empresa con fecha de caducidad. Ésta, como todas las empresas, se constituye a partir del encadenamiento de una serie de procesos orientados al mismo objetivo: llevar al mayor número de electores a las urnas a votar por nuestro candidato o proyecto.

Las campañas electorales son caóticas. Los procesos corren de manera paralela, cada cual a su ritmo y tiempo. La publicidad, la imagen, el discurso, la movilización territorial, el activismo, las redes sociales, el contacto directo con los ciudadanos, la agenda de los contendientes, la agenda del partido, el financiamiento y los asuntos jurídicos, deben cumplir cada cual sus metas navegando en un contexto de competencia y cambio permanente. *Cada semana, cada día, es una nueva campaña.*

El primer punto de encuentro de todos los procesos es la estrategia; ésta marca el rumbo. Una buena estrategia se constituye como la brújula que marca la dirección hacia la cual deben dirigirse todos los esfuerzos.

Todos los procesos deben llevar el mismo mensaje y deben navegar hacia el mismo objetivo a pesar de los cambios en el entorno. La tentación de virar el timón se presenta en todas las áreas de la campaña. El ataque de un adversario, un debate o un evento social inesperado, pueden modificar el mapa de navegación, pero no el objetivo.

Desde nuestra perspectiva, un cuarto de guerra es mucho más que el equipo de reacción inmediata, de spin o de desarrollo de la campaña de contraste. El Cuarto de Guerra brinda consistencia estratégica a la campaña ya que es el encargado de mantener el rumbo de la misma como sistema y de cada uno de los procesos de manera individual, para garantizar que todos en el barco continúen navegando hacia el mismo rumbo.

Cada campaña es única y cada elección se gana o se pierde por razones diferentes. Sin embargo, todas comparten narrativas y ritmos similares (independientemente de su duración); en todas las campañas hay un primer momento en el que la sociedad conoce a sus candidatas y candidatos. Hay un segundo momento en el que estos muestran sus proyectos y propuestas a la sociedad, seguido de un tiempo para contrastar, debatir y diferenciarse. Y finalmente, mientras se acerca el día de la elección, la sociedad va decantándose por alguna de las opciones que tienen frente a sí en la boleta.

En términos de su narrativa, las contiendas electorales se componen de tres grandes ciclos o fases:

1. Presentación
2. Propuesta y contraste
3. Llamado al voto

Normalmente el ciclo más largo es el de contraste y el más corto el de llamado al voto. El ritmo de la campaña lo marca el calendario natural que se vive durante cada una de estas fases. La mejor manera de medir y controlar el ritmo de una campaña es de forma semanal. La dinámica social de los electores es así, la vida se vive en días y

---

**Roberto J. Trad y José Adolfo Ibinarriaga** son Socios directores y fundadores de El instituto de Artes y Oficios para la Comunicación Estratégica. (@\_trad y @rtibinarriaga).

semanas; las campañas también. Para lograr su encargo, el cuarto de guerra debe establecer protocolos de trabajo para cada uno de los ciclos de campaña.

En la mayoría de las ocasiones, existen tres tipos de Cuartos de Guerra, correspondientes cada uno al tipo de ciclo que estarían impactando; cada uno tiene sus propios objetivos y protocolos.

### 1 Calibración Estratégica y Planeación: ciclo estratégico.

Este primer cuarto de guerra corresponde a los ciclos mayores y debe calendarizarse de acuerdo a las fases de campaña. En caso de que alguna fase llegase a durar más de un mes, deberán calendarizarse sesiones intermedias.

El principal objetivo de éste colegiado es planear la siguiente fase de campaña de acuerdo a los avances de la fase inmediata anterior y calibrar las áreas estratégicas para adaptarlas a la nueva realidad.

Normalmente participan las áreas sustantivas de la campaña y el resultado de la reunión debiera ser un plan de trabajo para cada una de ellas durante la siguiente fase de la campaña.

### 2 Prospectiva y evaluación: ciclo de planeación

El segundo cuarto de guerra realiza la evaluación de lo realizado en el ciclo previo, generalmente, de forma semanal y planea, en lapsos de una semana e incluso quince días —de acuerdo a la temporalidad del proceso electoral—, las acciones que cada brazo de comunicación deberá de llevar a cabo.

Su principal objetivo es definir los términos de debate semanales, es decir de qué se trata la elección, así como calibrar el posicionamiento por contrastes entre el o ella y los principales competidores; evaluar los logros y aciertos, así como los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta la candidatura.

En este proceso también es ideal que participen los principales brazos comunicacionales de la campaña y el resultado deberá de ser una lista de acciones y objetivos a desarrollar por cada uno de ellos.

### 3 Seguimiento: ciclo táctico.

El último ciclo de un cuarto de guerra es el diario o coyuntural. En este ciclo se revisa la información de la opinión publicada y transmitida y cada vez más de la opinión compartida o la que se hace a través de las redes sociales y se proponen respuestas a los elementos del contexto o a los factores de la coyuntura que inciden en la campaña.

Su principal objetivo es mantener la consistencia estratégica en la respuesta a la coyuntura para evitar que la campaña dé un posicionamiento contrario a lo que marca la estrategia, así como proponer posturas o algún *spin* ante situaciones críticas o adversas.

Este proceso se sustenta en los insumos de monitoreo de la opinión publicada, transmitida y compartida y en su caso de la opinión pública (encuestas, tracking poll, grupos de enfoque) y en él participan los responsables de mensaje del candidato o candidata, de las áreas de comunicación social, de los centros de redes digitales e incluso, creativos, diseñadores y productores de agencias publicitarias.

Finalmente, los cuartos de guerra, independientemente de su tipo, se deben celebrar a manera de sesión de trabajo o taller, en el que el colectivo analiza y discute la información disponible y toma decisiones gerenciales, tanto estratégicas como tácticas. En un mundo ideal, el cuarto de guerra es el verdadero gerente de la campaña. Para garantizar su eficiencia, debe contar con un equipo dedicado exclusivamente a recopilar información de coyuntura y avances de todas las áreas para preparar las sesiones, a registrar las decisiones tomadas durante la misma y a dar seguimiento a los acuerdos que ahí se celebran durante el siguiente periodo.