

ISSN: 1130-2887 - eISSN: 2340-4396  
DOI: <https://doi.org/10.14201/alh.21009>

## CAMPAÑAS PRESIDENCIALES DE 2018 EN MÉXICO: NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN, EQUIPO DE CAMPAÑA Y ESTRATEGIAS POLÍTICAS

*Mexican Presidential Campaigns of 2018: Level of Professionalization, War Room, and Political Strategies*

Luis GONZÁLEZ TULE  
Universidad del Norte, Colombia  
✉ [ltule@uinorte.edu.co](mailto:ltule@uinorte.edu.co)

Néstor JULIÁN RESTREPO ECHAVARRÍA  
Universidad EAFIT  
✉ [nrestr12@eafit.edu.co](mailto:nrestr12@eafit.edu.co)

Fecha de recepción: 27 de junio de 2019  
Fecha de aceptación y versión final: 14 de abril de 2020

**RESUMEN:** En las últimas dos décadas las campañas presidenciales en México han evidenciado una mayor profesionalización. Partidos y candidatos realizan encuestas, planean estrategias discursivas, hacen uso intensivo de nuevas tecnologías, personalizan la campaña en el candidato y contratan a especialistas en marketing político, imagen, medios de comunicación, redes sociales y producción audiovisual. Considerando estos avances, cabe plantearse: ¿cuál es el nivel de profesionalización de las campañas electorales? En el presente trabajo nos planteamos 1) medir el nivel de profesionalización de las campañas presidenciales mexicanas de 2018 y 2) identificar las áreas de mayor desarrollo e innovación y las diferencias que presentaron los equipos de los tres candidatos más votados. Para medir el nivel de profesionalización, construimos un índice que permite hacer comparaciones tanto al interior de un sistema partidista como al exterior de este.

*Palabras clave:* campañas presidenciales; nivel de profesionalización; comunicación política; estrategias partidistas; México.

**ABSTRACT:** In the last two decades, presidential campaigns in Mexico have shown greater professionalism. Parties and candidates conduct surveys, plan discursive strategies, make intensive use of new technologies, personalize the campaign in the candidate, and hire specialists in political

marketing, image, media, social networks, and audiovisual production. Considering these advances, it is worth to ask: what's the professionalization level of political campaigns? In the present work we propose 1) to measure the level of professionalization of the 2018 Mexican presidential campaigns and 2) identify the areas of greatest development and innovation and the differences presented by the teams of the three most voted candidates. To measure the level of professionalization, we built an index that allows comparisons within a party system and cross-national.

*Key words:* presidential campaigns; level of professionalization; political communication; partisan strategies; Mexico.

## I. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En México, la manera de hacer campaña cambió a partir de los noventa gracias a la competitividad del sistema de partidos, la aprobación de normas que garantizaron una competencia política más equitativa y los cambios en los medios de comunicación (Lawson 2002; Langston 2006; Díaz y Medrano 2016). Desde la elección presidencial de 1994, las campañas se han ido profesionalizando sin dejar de incorporar elementos tradicionales en una especie de modelo «híbrido» (Díaz y Medrano 2016: 114). En ese proceso, los partidos recurren cada vez más a las nuevas tecnologías, contratan consultores externos expertos en distintas áreas –como medios de comunicación, marketing político, manejo de redes sociales, imagen, etc.–, crean grupos de trabajo interdisciplinarios, centralizan la toma de decisiones y, sobre todo, muestran a los candidatos como un producto y al electorado como un consumidor.

Ante dichos cambios cabe preguntarse ¿qué tan profesionalizadas se encuentran las campañas electorales en la actualidad? Para dar respuesta a este interrogante, consideramos que en el estudio de las campañas es necesario emplear modelos analíticos, con indicadores bien definidos, que permitan medir el nivel de profesionalización y que posibiliten el análisis comparado tanto a nivel nacional como entre varios países. Atendiendo a esta exigencia, el objetivo del presente trabajo es medir el nivel de profesionalización de las campañas presidenciales mexicanas de 2018 a través del Índice de Profesionalización (INPRO), el cual permitirá conocer los recursos organizativos y comunicativos de los tres candidatos más votados: Andrés Manuel López Obrador (AMLO), de la coalición Juntos Haremos Historia (Morena-PT-PES); Ricardo Anaya, de la coalición por México al Frente (PAN-PRD-MC), y José Antonio Meade, de la coalición Todos por México (PRI-PVEM-NA).

Para ello el trabajo está estructurado en cuatro apartados. En el primero se define la profesionalización de las campañas para dar claridad a un concepto que en ocasiones presenta variaciones de acuerdo al contexto y perspectiva con que se aborde. Luego se lleva a cabo un esbozo del estudio sobre campañas electorales en México a fin de justificar la relevancia de utilizar la metodología propuesta, dada la ausencia de estudios

1. El autor agradece los comentarios y las sugerencias de dos evaluadores anónimos de *América Latina Hoy*, *Revista de Ciencias Sociales*, a la primera versión de este artículo.

de este tipo. En la tercera parte se detalla la operacionalización del concepto, de donde surge la herramienta analítica que servirá para medir la profesionalización. En una cuarta sección se realiza el análisis de las campañas a partir de los elementos metodológicos previamente definidos, para dar paso a las reflexiones finales.

## II. LAS CAMPAÑAS ELECTORALES Y SU PROFESIONALIZACIÓN

Las campañas electorales son una forma de comunicación política persuasiva (Martínez y Salcedo 2005), coordinada «para conseguir ganar las elecciones a través de la movilización de recursos humanos, sociales y ambientales» (Agranoff 1989: 253). Estas son lanzadas por los partidos políticos y sus candidatos para maximizar sus votos (Butler y Ranney 1992), de manera que hacen expresa la petición del voto ciudadano dentro del plazo estipulado por la norma legal (García, D'Adamo y Slavinsky 2005). La naturaleza de las campañas varía tanto de país en país como en el tiempo en que se realizan (Farrell 1996), su estructura es determinada por los medios de comunicación masiva dentro de los países (Norris, 2006) y la manera en que cada democracia las lleva a cabo es, de alguna forma, tan importante como los resultados mismos de la votación (Swanson y Mancini 1996). Asimismo, los factores coyunturales, como la personalidad del candidato, los temas de campaña, las imágenes, las propuestas y la situación económica, son relevantes a la hora de planear la estrategia de campaña, ya que suelen ser más significativos que los ideológicos y de identificación partidista.

Gran parte de la literatura especializada en comunicación política coincide en señalar tres etapas clave en la evolución de las campañas electorales, las cuales van desde mediados del siglo XIX hasta nuestros días. Se trata de una tipología que divide las campañas en premodernas, modernas y postmodernas (Kaid, Nimmo y Sanders 1986; Butler y Ranney 1992; Norris 2000, 2006; Swanson y Mancini 1996; Farrell y Webb 2004). Las campañas premodernas comprenden un periodo desde mediados del siglo XIX hasta finales de la década de 1950. Se distinguieron por la utilización de formas directas de comunicación interpersonal entre candidatos y electores; por la organización y planeación a cargo de los líderes partidistas<sup>2</sup> y voluntarios; y por las fuertes lealtades partidarias que el elector mostraba. Otros rasgos distintivos estuvieron vinculados a los procesos de selección de candidatos, que se realizaban a nivel local, y al ámbito espacial en el que se desarrollaba la campaña, llevándose a cabo en las mismas comunidades con escasa comunicación política, prensa partidista, pósteres, mítines y visitas puerta a puerta (Norris 2000; Farrell y Webb 2004).

En las campañas modernas, de principios de la década de 1960 a finales de 1980, quizá lo más sobresaliente sea la llegada de la televisión. En esta etapa la televisión se consideró como el medio de comunicación masivo por excelencia, donde los líderes y los

2. Como señaló WRING (1996) el proceso de comunicación giraba «en una sola dirección en la que públicos pasivos se encontraban sometidos a los llamamientos, en ocasiones manipuladores, de las élites políticas» (tomado de D. FARRELL y P. WEBB 2004: 72).

candidatos dedicaron más tiempo y recursos económicos para dar a conocer su agenda y persuadir al elector mediante el contenido de los anuncios televisivos. Se dio especial atención a las transmisiones directas y noticieros de mayor audiencia (*rating*) nacional. La organización de las campañas siguió a cargo de los líderes partidistas, pero con la ayuda de consultores externos y profesionales en encuestas de opinión. La campaña comenzó a personalizarse en los candidatos reemplazando la ideología tradicional y los vínculos entre electores y partidos políticos (Swanson y Mancini 1996). Surgen también más figuras de líderes carismáticos –como en los partidos de patronazgo– que dan la impresión de estar movidos más por intereses personales y fines concretos que por los del partido político. Y el electorado se desprende de lealtades partidistas o de grupo (Norris 2000).

Por último, en las campañas postmodernas que comienzan en la década de 1990 y abarcan hasta nuestros días, es mucho más notorio el uso de la tecnología y de especialistas en diversas áreas. La comunicación política deja de estar centrada en la televisión para dar paso a múltiples canales como correo electrónico, internet y, recientemente, las redes sociales. La coordinación de la campaña pasa a estar en manos de consultores políticos especializados. La estrategia queda a cargo de expertos en publicidad, medios de comunicación masiva, producción audiovisual y marketing político. Las herramientas de monitoreo –encuestas, sondeos, grupos focales– adquieren un papel fundamental para conocer al electorado, segmentarlo y acercarse a él. En esta etapa la campaña se vuelve permanente y la política continúa centralizándose en el candidato. Por su parte, hay un electorado desvinculado de los partidos y desinteresado de la política (Farrell y Webb 2004; Norris 2000).

Es evidente que la transformación en los medios de comunicación, en el sistema político y en el electorado ha impactado considerablemente en las campañas electorales. Todos estos cambios forman parte de un proceso de evolución de las campañas, pero no indican *per se* su profesionalización (Strömbäck 2007). El estudio de la profesionalización implica cambiar el foco de atención de las variables estructurales –como el desarrollo de nuevas tecnologías– a las propias de la organización partidista y sus dinámicas internas (Gibson y Römmele 2009). De modo que el fenómeno está más ligado al modo en que los partidos se especializan y adaptan sus estrategias a los cambios en los medios de comunicación, la sociedad y el sistema político para alcanzar sus fines específicos (Holtz-Bacha 2002; Negrine 2007; Strömbäck 2007).

Considerando lo anterior, este trabajo adopta una definición operativa con fines analíticos de la profesionalización de las campañas, entendiéndola como el proceso a través del cual partidos y candidatos hacen uso intensivo de medios y tecnologías de comunicación; contratan consultores externos al partido –cada vez con mayor grado de autonomía–; crean múltiples áreas y equipos especializados en marketing político, manejo de redes, producción audiovisual, etc.; utilizan técnicas de obtención de datos como encuestas de opinión, sondeos, grupos de enfoque; proyectan al candidato con mensajes emocionales; y personalizan la relación candidato-elector (Gibson y Römmele 2001, 2009; Holtz-Bacha 2002; Lisi 2013; Norris 2000; Plasser y Plasser 2002; Strömbäck 2007).

### III. ESBOZO DEL ESTUDIO DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES EN MÉXICO

En México, el estudio de las campañas electorales, en general, y de su profesionalización, en particular, ha tenido un gran desarrollo a lo largo de las últimas dos décadas y media. El paso de un régimen autoritario de partido hegemónico a un régimen en transición de pluralismo moderado propició mayor competitividad partidista y tanto partidos como candidatos intensificaron el uso de recursos cada vez más sofisticados en su búsqueda por llegar al poder. Esto ha despertado un creciente interés investigativo y de seguimiento y monitoreo por parte de académicos, medios de comunicación y consultores políticos. En el ámbito de la comunicación política se ha estudiado, por ejemplo, la influencia que tienen la televisión, la mercadotecnia y los mensajes políticos sobre el elector (Trejo 2001; Moreno 2003a; Lawson y McCann 2005; Beltrán 2007); el análisis y los efectos que producen las campañas negativas (Moreno 2002; Beltrán 2004), y la construcción y establecimiento de la agenda, tanto de parte de los candidatos como de los medios de comunicación (Peschard 2000; Espinosa 2004; Escudero 2008; Dorantes 2014).

La competitividad también abrió el camino a la realización de sondeos y encuestas de opinión para conocer las intenciones de voto de los ciudadanos –en periodos muy variados, realizándose las encuestas antes, durante y después de las campañas electorales–. Mediante este tipo de mediciones, comenzaron a figurar los análisis centrados en identificar cómo su uso puede ser implementado en las estrategias comunicativas de los candidatos o en cómo pueden ser predictores de los resultados electorales (Aceves 2007). Otros autores utilizaron las encuestas como herramienta para conocer los motivos que hacen que los electores participen y decidan su voto (Beltrán 1997), y para medir los cambios en la intención del voto a través de la campaña negativa (Moreno 2003b; Hernández 2017). Por otro lado, los debates televisivos también han sido objeto de especial interés como resultado de la atención mediática que generan. Su estudio ha permitido establecer su contribución a la cultura política democrática (Domínguez 2012), analizar la estrategia y el discurso de los candidatos (Chiu 2002), determinar sus consecuencias en la opinión pública (Lawson 2004) y medir la manera como los percibe y evalúa el elector (Domínguez 2011).

Otro campo pródigo de investigación relacionado con las campañas ha sido el enfocado en describir y explicar los cambios en el modo en que partidos y candidatos realizan su campaña. Desde esta perspectiva, aspectos relacionados con los recursos y la estrategia política (Wallis 2001; Freidenberg y González 2009), con la forma de hacer campaña durante la etapa de hegemonía priista (Langston 2006) y con el proceso de profesionalización de las campañas (Langston y Benton 2009; Díaz 2015; Díaz y Medrano 2016; González y Díaz 2019) han sido objeto de especial interés en el mundo académico. No obstante, y a pesar de la considerable atención que viene recibiendo el fenómeno en cuestión, existen muy pocos análisis que empleen indicadores empíricos para medir la profesionalización de las campañas y que hagan posible su comparación tanto al interior como al exterior del sistema partidista.

Una de las excepciones es la investigación doctoral de Díaz (2012), quien explica las causas que llevaron a los partidos a modificar sus técnicas y estrategias en campañas electorales. Para ello crea un índice con el que mide su variable dependiente –las campañas electorales– y así determina el nivel de profesionalización de forma diacrónica –en una misma campaña– y sincrónica –en un periodo que va de 1988 a 2006–. Frente a la ausencia de trabajos, la presente investigación adquiere mayor relevancia y pretende contribuir en el plano metodológico –a través del índice de profesionalización– y en el empírico –acumulando información de las estrategias organizativas y los recursos comunicativos de las últimas campañas electorales para que su análisis pueda compararse con otros sistemas partidistas u otras campañas mexicanas–.

#### IV. OPERACIONALIZACIÓN DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para aproximarse empíricamente a la profesionalización de las campañas, algunos autores han observado las tácticas y estrategias de los partidos a partir del uso de medios modernos de comunicación, de la asesoría de expertos en distintas áreas, de la personalización de la campaña en el candidato, entre otros aspectos, como una manera de explicar los cambios ocurridos tanto al interior de dichas campañas en un mismo sistema partidista como hacia el exterior a través de análisis comparados (Gibson y Römmele 2001, 2009; Holtz-Bacha 2002; Plasser y Plasser 2002; Strömbäck 2007; Swason y Mancini, 1996). Con base en la literatura disponible, este trabajo adopta las propuestas de análisis de Strömbäck (2007), Gibson y Römmele (2009) y Restrepo *et al.* (2017), basadas en la observación de factores organizacionales y comunicativos de los partidos políticos, pero adaptadas al contexto normativo del caso de análisis.

Siguiendo a esos autores, para llevar al plano operativo el concepto se creó el Índice de Profesionalización (INPRO). En su construcción se consideraron dos criterios. El primero de ellos fue la condición de que todos los indicadores estuvieran asociados a actividades observables de las campañas políticas (Gibson y Römmele 2009) y que cada uno de los indicadores pudiera ser convertido en variables ordinales. El segundo criterio fue que se pudiera distinguir, por un lado, entre aspectos relacionados con la estrategia de campaña y, por otro lado, entre los recursos para ejecutar dicha estrategia (Restrepo 2015; Restrepo *et al.* 2017).

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, el Índice de Profesionalización quedó compuesto por dos dimensiones de análisis. La primera dimensión es la *organizativa*, la cual pretende identificar elementos como la estructura interna de la campaña, el tipo de personas que participan en ella y la forma en que se organizan y distribuyen sus labores. Esta dimensión está compuesta por tres categorías de análisis: *estratégica*, *táctica* y *técnica*. La categoría *estratégica* mide cuán centralizado o descentralizado está el comando, qué tan profesionalizado se encuentra el aparato directivo, hasta qué punto se cuenta con participación de expertos en la dirección de la campaña, cuál ha sido el tiempo de promoción electoral y qué tan personalizada estuvo la campaña en el candidato. La categoría *táctica* busca identificar la presencia de grupos interdisciplinarios de apoyo al candidato, mientras que la *técnica* se enfoca en medir el nivel de utilización

de instrumentos como sondeos, encuestas y grupos focales a través de los cuales el grupo de expertos puede tomar decisiones de mejora en la campaña (Gibson y Römmele 2009; Restrepo *et al.* 2018). Ver Tabla I.

TABLA I  
 CATEGORÍAS E INDICADORES DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

CATEGORÍA	INDICADOR
Estratégica	Comando de las campañas: centralizado vs. descentralizado
	Presencia de consultores externos en áreas de comando
	Gerenciamiento profesional de campañas
	Campaña permanente
	Personalización de la campaña en el candidato
Táctica	Profesionalización del grupo de campaña, un grupo de trabajo multi- e interdisciplinario
Técnica	Monitoreo electoral: uso de sondeos, encuestas y grupos focales

Fuente: Elaboración propia a partir de R. GIBSON y A. RÖMMELE (2009) y N. RESTREPO *et al.* (2018).

La segunda dimensión es la *comunicativa* y se centra en apreciar las estrategias y los recursos comunicacionales que emplean partidos y candidatos. Esta dimensión se compone de tres categorías: *discursiva*, *procesos de comunicación* y *medios técnicos* (ver Tabla II). A través de la categoría *discursiva* se busca captar si los mensajes de las campañas se centran en el candidato por encima del partido, si contienen un alto contenido simbólico más que informativo, si segmentan al público objetivo (*target*) del mensaje con discursos diferentes y si apelan al sentimiento o emociones del ciudadano más que a temas. La categoría *procesos de comunicación* identifica en qué medida el candidato construye, con apoyo de expertos, una imagen y una narrativa la cual deberá verse reflejada no solo en spots publicitarios, sino en conferencias, presentaciones y asistencia a debates. Por último, con la categoría *medios técnicos* se pretende conocer hasta qué punto candidatos y partidos hacen uso de recursos visuales sofisticados e innovaciones tecnológicas como internet, aplicaciones y redes sociales en el proceso comunicativo (Restrepo 2015; Restrepo *et al.* 2018).

Los valores que adquieren los indicadores de cada categoría oscilan entre 0 y 2; en donde cero (0) representa la ausencia de la característica enunciada en el indicador, uno (1) equivale a la presencia parcial de dicha característica y dos (2) cuando se presenta de manera significativa. De tal modo que cuanto más alto el valor total, mayor la profesionalización de la campaña electoral (los criterios de intensidad que adopta cada

indicador se encuentran en el Anexo al final de trabajo). El INPRO se obtiene promediando el resultado de las dos dimensiones de análisis. En cada dimensión se suman los valores de sus indicadores, que van de 0 a 2, y luego se divide por el número total de indicadores. La fórmula para calcular el INPRO se muestra a continuación.

TABLA II  
 CATEGORÍAS E INDICADORES DIMENSIÓN COMUNICATIVA

CATEGORÍA	INDICADOR
Discursiva	Mensajes personalizados
	Uso de referentes simbólicos
	Segmentación de los mensajes
	Uso emocional en los mensajes electorales
Procesos de comunicación	Construcción de imagen y posicionamiento del candidato
	<i>Storytelling</i> (narrativa)
	Participación en debates televisivos
Medios técnicos	Uso de internet
	Material escrito para uso externo en las campañas electorales: prensa no partidista, material publicitario, vallas públicas, pósteres, afiches, etc.
	Uso de nuevos recursos: WhatsApp, Twitter, YouTube, Facebook, Instagram.

Fuente: Elaboración propia a partir de R. GIBSON y A. RÖMMELE (2009) y N. RESTREPO *et al.* (2018).

Índice de profesionalización (INPRO):

$$\text{Dimensión Organizativa (INPROo)} \quad INPROo = \frac{\Sigma \text{intensidad indicadores Dimensión Organizativa}}{7}$$

$$\text{Dimensión Comunicativa (INPROc)} \quad INPROc = \frac{\Sigma \text{intensidad indicadores Dimensión Organizativa}}{10}$$

$$\text{Índice de Profesionalización:} \quad INPRO = \frac{INPROo + INPROc}{2}$$

El objetivo del INPRO, como se desprende de lo anterior, es capturar la variación en el nivel de profesionalización de la campaña de los partidos/coaliciones/candidatos. Las fuentes principales de información provienen del seguimiento de medios de comunicación durante y después de las campañas electorales, de las páginas oficiales

de los candidatos y de referencias bibliográficas como libros y revistas especializadas. Asimismo, se analizó el contenido de los spots de los tres candidatos y de sus discursos en giras, entrevistas y debates.

## V. NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS PRESIDENCIALES DE 2018 EN MÉXICO

Como se afirmó previamente, las campañas mexicanas en años recientes han mostrado un alto grado de sofisticación como el uso intensivo de medios de comunicación y de redes sociales, presencia de consultores externos y creación de grupos interdisciplinarios. Todo esto en combinación con prácticas más tradicionales como giras alrededor del país, contacto directo con el elector, pega de afiches, entre otros elementos (Díaz 2015). En esta sección se llevará a cabo el análisis a partir de los elementos metodológicos ya definidos. En aras de lograr una mejor comprensión, el análisis se realiza por dimensiones.

### V.1. Dimensión organizativa

Dentro de la dimensión organizativa, lo primero que llama la atención (Tabla III) es que la campaña más profesionalizada fue la de AMLO, destacándose en elementos como la formación de grupos altamente especializados, en la centralización de la toma de decisiones y en conducir una campaña permanente. Comenzando con el primer indicador de la categoría *estratégica*, hubo una clara diferencia entre la campaña de AMLO, que estuvo más centralizada, y las de Anaya y Meade, cuya organización mostró complicaciones y la toma de decisiones fue más fragmentada. En el equipo de AMLO la estrategia de campaña se creó desde arriba y fluyó por todo el territorio a través de los grupos de trabajo y coordinadores regionales, estatales y municipales. Para ello fue necesario coordinar las labores en torno a tres círculos con funciones diferenciadas: en el primero se encontraron las personas de mayor confianza en posiciones clave como Tatiana Clouthier, coordinadora de campaña; Alfonso Romo, coordinador general del Proyecto de Nación 2018-2024; Yeidckol Polevnsky, secretaria general de Morena, y César Yáñez, vocero y consejero en temas de comunicación. En el segundo estuvieron los operadores políticos, uno por circunscripción electoral, todos ellos personas cercanas al candidato; al frente de cada una estuvieron Marcelo Ebrard, Ricardo Monreal, Julio Scherer Ibarra, Rabindranath Salazar y Bertha Luján (circunscripciones 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente). Y en el tercer círculo los Consejos de Asesores Electorales y Consultivo de Empresarios: el primero lo integraron Jaime Cárdenas, Horacio Duarte, Gabriela Cuevas, Germán Martínez, José María Martínez; mientras que el segundo lo coordinó Alfonso Romo y lo integraron Marcos Fastlicht y Miguel Torruco.

En el equipo de Anaya parecía que el comando estaría centralizado en los principales coordinadores de campaña, para desde allí planear la estrategia. Al frente de su «cuarto de guerra» estuvieron dos exfuncionarios del gobierno panista de Vicente Fox,

Santiago Creel, exsecretario de Gobierno encabezando la Coordinación Política, y Jorge Castañeda, exsecretario de Relaciones Exteriores como coordinador estratégico. Sin embargo, en la práctica la logística de la campaña presentó serias dificultades, al grado de cancelar distintos eventos y conferencias con los medios por falta de coordinación. Esto como resultado del tipo de coalición que lo respaldó, pues agrupó a dos partidos que siempre fueron adversarios y que representaban dos espectros ideológicos distantes de derecha a izquierda –PAN y PRD–<sup>3</sup>. Los problemas de la coalición se vieron reflejados en la fuga de integrantes partidistas y la falta de cohesión a nivel local por la imposición de candidaturas desde las dirigencias nacionales (Núñez 2018).

Meade también tuvo una campaña más descentralizada, de modo que algunos operadores políticos, como gobernadores, candidatos a otros cargos, coordinadores regionales, líderes de gremios y sectores afines al partido, comités estatales, entre otros, fueron los encargados de organizar los actos de campaña en gran parte del territorio sin lograr articular las acciones con el «cuarto de guerra» del candidato. Los motivos que podrían explicar dicha descentralización, o falta de coordinación, son la selección del candidato como abanderado del PRI, al ser el primer candidato no militante del partido y no generar consenso, y la integración de su equipo de campaña, conformado en su mayoría por priistas sin cercanía al candidato. Su equipo estuvo conformado por miembros antiguos del PRI, funcionarios del gobierno de Peña Nieto y excolaboradores que lo acompañaron durante su gestión al frente de distintas secretarías de Estado. El personal cercano a Peña Nieto se desempeñó en cargos clave, como por ejemplo Aurelio Nuño, su coordinador general de campaña, o Eruviel Ávila, vicecoordinador general de campaña. De igual manera destacan algunos priistas de gran trayectoria como coordinadores regionales al frente de las circunscripciones electorales: Manlio Fabio Beltrones, Ana Carolina Viggiano Austria, Beatriz Paredes, René Juárez Cisneros y Mariano González Zarur (circunscripciones 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente).

Con relación a la *presencia de consultores externos*, los tres candidatos incorporaron en su equipo a expertos en medios de comunicación, marketing político, imagen personal y producción audiovisual. La coalición encabezada por AMLO recurrió a los servicios del director de cine y director de la compañía Fantasma Films Carlos Salces, como asesor de imagen y responsable de la producción de los spots, además de ser el creador de la frase «ya sabes quién», utilizada antes del arranque oficial de las campañas. Salces estuvo acompañado en la realización de los spots por el publicista José Antonio Cacillas, quien también participó en la estrategia discursiva y propagandística, siendo el creador del logotipo de campaña y del nombre de la coalición «Juntos Haremos Historia». A este grupo se sumaron los hermanos Silva Yanomé, directores de la consultora y productora de comunicación Heurística; Epigmenio Ibarra, de la productora de televisión y cine Argos, y Juan Pablo Espinosa, en el área de comunicación al frente de la plataforma de divulgación *Abre más los ojos* (Campaign and Elections 2018a).

3. Dada la naturaleza de la coalición entre PAN, PRD y MC, la Coordinación Nacional Ejecutiva estuvo conformada por los tres dirigentes de los partidos: Damián Zepeda del PAN, Manuel Granados del PRD y Dante Delgado de MC.

TABLA III  
 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

CATEGORÍA	INDICADOR	MÉXICO		
		AMLO	Anaya	Meade
Estratégica	Comando de las campañas: centralizado vs. descentralizado	2	1	1
	Presencia de consultores externos en áreas de comando	2	2	2
	Gerenciamiento profesional de campañas	1	1	1
	Campaña permanente	1	0	0
	Personalización de la campaña en el candidato alejándose de los programas y orientaciones ideológicas del partido	2	2	2
Táctica	Profesionalización del grupo de campaña, un grupo de trabajo multi- e interdisciplinario	2	1	1
Técnica	Monitoreo electoral: uso de sondeos, encuestas y grupos focales	1	2	2
	<i>INPROO</i>	1,5	1,2	1,2

Fuente: Elaboración propia.

La coalición de Anaya contrató como principales estrategias y asesores de imagen a Roberto Trad, director de Artes y Oficios en Comunicación Estratégica y exconsultor en dos ocasiones del expresidente Rafael Correa y del actual presidente Lenín Moreno, de Ecuador, y a Víctor Covarrubias, director de la agencia Pico Adworks y exasesor del PAN en la campaña electoral de 2015. La estrategia en redes estuvo a cargo de Andrea de Anda Ojiva, amiga cercana del candidato, de Ojiva Consultores (Núñez 2018). En tanto que la coalición Todos por México tuvo dentro de su equipo de consultores y expertos a Alejandra Sota, directora de Integra, exestratega de campaña de Alfredo del Mazo –actual gobernador del Estado de México– y excoordinadora de Opinión Pública de Felipe Calderón. Sota se encargó de la estrategia de comunicación del candidato. Junto a Sota colaboró Fernando Vázquez, coordinador de mensaje de la campaña y fundador de Pen Consultores (Vanguardia 2018). Para la producción de spots y asesoría de imagen se contrató al productor de televisión Pedro Torres, de la casa productora Mates Contents, quien también participó con Peña Nieto en 2012 (Hernández *et al.* 2018).

El indicador *gerenciamiento profesional* muestra un resultado medio, pues los candidatos se apoyaron en personal con experiencia en el ramo, pero de trayectoria política y no gerencial-empresarial. AMLO nombró como coordinadora de campaña a Tatiana

Cloutier, quien fue diputada local en Nuevo León, candidata a la presidencia municipal de San Pedro Garza García en el mismo Estado y coordinadora de campaña en varias elecciones locales. Anaya designó como coordinador político a Santiago Creel y como coordinador de estrategia a Jorge Castañeda. Ambos participaron en la campaña y en el gobierno del expresidente Vicente Fox. Y Meade, por su parte, designó como coordinador general a Aurelio Nuño, quien en 2012 fue coordinador de difusión del candidato presidencial priista y luego secretario de Educación de la administración de Peña Nieto.

En cuanto al tiempo a lo largo del cual hicieron campaña, el único político que se mantuvo en campaña permanente fue AMLO, no solo por sus dos candidaturas presidenciales previas, sino porque desde 2014 que fundó Morena tuvo presencia en medios de comunicación y realizó giras por el país, a pesar de que la legislación vigente limita la propaganda y promoción personal y partidista a los tiempos exclusivos de las precampañas y campañas electorales<sup>4</sup>. Además, el equipo de AMLO se las ingenió para desplegar una campaña publicitaria antes de iniciado el periodo oficial, a través de anuncios sin hacer mención directa al candidato a través del llamado a votar por «ya sabes quién». En cambio, Anaya y Meade comenzaron a hacer campaña siguiendo los tiempos formalmente establecidos. Anaya renunció a la presidencia de su partido para poder ser precandidato de la coalición que previamente había formado y Meade renunció a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para postularse como precandidato del PRI.

Con respecto a la *personalización de las campañas*, se identificó que los tres candidatos promovieron más su imagen por encima de la etiqueta partidista, el programa o la ideología. Siendo el político más conocido, AMLO apareció desde un comienzo como principal protagonista. Este candidato utilizó su imagen en spots para promoción propia y para promover a otros candidatos de su partido a cargos de representación y de gobierno. La estrategia de Meade se centró en posicionar al candidato y en el establecimiento de algunos temas, de modo que su imagen fue construida en torno a su experiencia profesional como servidor público por más de 20 años, sin una plena asociación con el partido que lo postuló<sup>5</sup>. Mientras que Anaya combinó spots en los que aparecía como único protagonista con spots en donde se le veía rodeado de simpatizantes. A estos anuncios se sumaron los de apoyo de distintos personajes conocidos en la política nacional. Destaca que tanto Anaya como Meade crearon una marca diferente al logotipo de sus partidos principales (PAN y PRI, respectivamente), la cual formaron con su respectivo apellido y los colores de la coalición que los respaldó.

En relación con la *profesionalización del grupo de campaña* a través de un *grupo de trabajo multi- e interdisciplinario*, se observa que la campaña con mayor nivel de sofisticación fue la de AMLO, en la que se crearon grupos interdisciplinarios y especializados

4. Artículo 226, numeral 3, Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, DOF 27-01-2017.

5. No es de extrañar que el equipo de Meade haya decidido alejarse de la imagen PRI en sus spots, pues era el candidato del partido en el gobierno cuya aprobación del presidente rondaba los 20 puntos porcentuales al final de su mandato.

dirigidos por Tatiana Clouthier, coordinadora general. Como se mencionó previamente, en una primera línea se definieron grupos encargados del diseño de la estrategia publicitaria y comunicativa. En una segunda estuvieron los operadores políticos, uno por circunscripción electoral, todos ellos cercanos al candidato y algunos con amplia experiencia política. La tercera línea quedó integrada por el Consejo de Asesores para Asuntos Electorales y el Consejo Consultivo de Empresarios (Campaign and Elections 2018b).

El equipo de campaña de Meade, a diferencia de AMLO, evidenció menor profesionalización en este rubro, apoyándose más en la estructura partidista que en grupos interdisciplinarios de expertos. El candidato agrupó militantes partidistas, excolaboradores y especialistas en cargos que iban de las coordinaciones generales y coordinaciones de enlaces con iglesias, migrantes, sindicatos, empresarios, campesinos, etc., a la asesoría en comunicación, debate y opinión pública. En total fueron 43 los integrantes: 37 personas con cargo –22 de estos de afiliación priista y ocho excolaboradores suyos–, cinco coordinadores regionales y un coordinador de senadores (Roldan y Del Castillo 2018). La coalición de Anaya siguió una lógica similar a la de Meade, apoyándose, por un lado, en parte de la estructura panista –no-calderonista<sup>6</sup>, quienes ocuparon las coordinaciones más importantes de la campaña desde donde se planeaba la estrategia a seguir y, por otro, en la estructura de los partidos que conformaron la coalición.

Por último, respecto al *uso de sondeos, encuestas y grupos focales* para el seguimiento de las percepciones y diseño de la estrategia comunicativa, de acuerdo con la información recabada a través de distintas fuentes dentro de las que destaca la coordinadora de campaña, no es posible afirmar que el equipo de AMLO haya realizado sondeos, encuestas de opinión o grupos focales como instrumentos para definir la estrategia de campaña (Clouthier 2019). En cambio, Anaya contrató al consultor Roberto Trad, quien se encargó de hacer el *tracking poll* de la campaña, es decir, una encuesta diaria vía telefónica a 675 individuos (Núñez 2018). En la campaña de Meade estuvo Alejandra Sota al frente de los estudios de opinión pública –como encuestas, grupos focales y estudios antropológicos–. En opinión de esta consultora, la información recabada sirvió para identificar los *target* electorales y objetivos por regiones, así como para diseñar el impacto presencial y mediático (Campaign and Elections 2017).

## V.2. Dimensión comunicativa

En la segunda dimensión, relativa a los procesos comunicativos, destaca que los tres candidatos emprendieron campañas altamente profesionalizadas (en promedio todos obtuvieron un valor del INPRO de 1,80, Tabla IV). Dentro de esta dimensión se evidencian diferencias significativas, sobre todo en la proyección de imagen de los candidatos en las categorías *discursiva y procesos de comunicación*. En el caso de AMLO, los mensajes

6. La estructura panista calderonista hace referencia a aquellos miembros del partido cercanos al expresidente Felipe Calderón y a su esposa Margarita Zavala.

estuvieron altamente personalizados —aprovechando que era el candidato más conocido y el mejor ubicado en las preferencias electorales—. La estrategia de su equipo se basó en la promoción personal de su imagen haciendo un llamado a la ciudadanía a confiar en él: su frase «No les vamos a fallar», que apeló a la confianza ciudadana, tuvo relación con el desprestigio del gobierno saliente de Enrique Peña Nieto del PRI y con el desgaste del PAN que gobernó previamente durante 12 años. Recurrió a referentes históricos, lo que denominó las grandes «transformaciones» que sufrió el país, cada una de estas encabezada por un referente: Benito Juárez y las Leyes de Reforma; Francisco I. Madero por su lucha en contra de la dictadura de Porfirio Díaz y en favor de la democracia, y Lázaro Cárdenas por su agenda nacionalista y la reforma agraria. De ahí que el movimiento que encabezó AMLO se denominara la «Cuarta transformación». Y priorizó temas de mayor preocupación ciudadana como la corrupción<sup>7</sup> mediante un lenguaje simple con expresiones de uso común que fue recogiendo en giras alrededor del territorio<sup>8</sup>.

Anaya, en cambio, presentó anuncios en los que en ocasiones él fue la única figura, otros en los que se intercala con militantes del PAN o personajes conocidos de la vida pública, así como con ciudadanos comunes en escenarios urbanos o con pueblos originarios en escenarios rurales. En uno de sus primeros spots aparece apoyado por personas conocidas como Diego Fernández de Cevallos, Xóchitl Gálvez, Miguel Ángel Mancera y Jorge Castañeda. En otros spots son actores interpretando ciudadanos comunes o imágenes con voz en *off* atacando a uno de sus adversarios. Cuando el candidato fue el principal protagonista, Anaya se muestra como un político joven, con ideas modernas y proyección a futuro. Los referentes simbólicos están menos presentes y la variedad de temas es más amplia, pero destaca «el cambio» como insignia a la que apeló la coalición PAN-PRD-MC. En tanto que Meade recurrió a un formato más tradicional en sus mensajes, combinando anuncios en los que él figuraba como principal protagonista con anuncios en los que interactuaba con ciudadanos comunes. En ellos se resaltaba su trayectoria profesional como servidor público, mientras que los temas centrales también coincidieron con los principales problemas del país. En relación con la *segmentación de los mensajes*, los tres candidatos recurrieron a este instrumento, dedicando espacios a diferentes sectores de la población: mujeres, jóvenes, indígenas, trabajadores de clase media, etc.<sup>9</sup>.

7. El tema principal fue la corrupción, aunque también hizo referencia a la economía y la violencia.

8. Expresiones como «los diputados piden moches» (sobornos) o «al pueblo sólo migajas y frijol con gorgojo».

9. Por citar un ejemplo, AMLO presentó propuestas en materia de género en el manual «Femspaning» a través de la plataforma *Abre más los ojos*.

TABLA IV  
 DIMENSIÓN COMUNICATIVA

CATEGORÍA	INDICADOR	MÉXICO		
		AMLO	Anaya	Meade
Discursiva	Mensajes personalizados	2	1	1
	Uso de referentes simbólicos	2	1	1
	Segmentación de los mensajes	2	2	2
	Uso emocional en los mensajes electorales	2	2	2
Procesos de comunicación	Construcción de imagen y posicionamiento del candidato	1	2	2
	<i>Storytelling</i> (narrativa)	1	2	2
	Participación en debates televisivos	2	2	2
Medios técnicos	Uso de internet	2	2	2
	Material escrito para uso externo en las campañas electorales: prensa no partidista, material publicitario, vallas públicas, pósteres, afiches, etc.	2	2	2
	Uso de nuevos recursos: WhatsApp, Twitter, YouTube, Facebook, Instagram	2	2	2
	<i>INPROC</i>	1,8	1,8	1,8

Fuente: Elaboración propia.

Pasando a la categoría *procesos de comunicación*, las puntuaciones mayores las obtuvieron Anaya y Meade. En la *construcción de imagen y posicionamiento*, así como en la narrativa (*storytelling*), ambos candidatos no solo contaron con un grupo de profesionales que les construyó el discurso político, sino que les apoyó en la definición de su narrativa, en la construcción de las propuestas y en el manejo de medios. Por el contrario, a pesar de estar rodeado de expertos en distintas áreas, AMLO solía alejarse del guion e improvisaba tanto en debates televisivos como ante medios de comunicación. La *participación en debates* es un indicador que no varía entre candidatos: los tres asistieron a los debates organizados por el INE y los tres recibieron preparación profesional y llegaron con una estrategia definida a la que se apegaron en mayor o menor medida. La estrategia de AMLO fue clara: siendo puntero en las preferencias electorales, se mostró tranquilo e indiferente a la crítica, trató de no entrar en confrontación con los adversarios y mantuvo firme su compromiso de combatir la corrupción. Anaya fue más enfático

en su postura: propositivo en los temas de debate, combativo hacia el puntero –en un intento por entablar una discusión directa– y crítico frente al gobierno de Peña Nieto a quien acusó de intervenir en su contra. En tanto que Meade mantuvo la línea a través de un discurso más formal, incluso oficialista, y propositivo –para no entrar en discusión acerca de la actuación del gobierno de Peña Nieto al cual sirvió–, pero también salió decidido a encarar a AMLO y Anaya.

TABLA V  
 NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS PRESIDENCIALES EN MÉXICO, 2018

CANDIDATO	ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN TOTAL (INPRO)	NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN
AMLO	1,65	Alto
Anaya	1,50	Alto
Meade	1,50	Alto

<sup>1</sup> Nivel Alto = 1,5 ≤ inpro ≤ 2  
<sup>2</sup> Nivel Medio-Alto = 1 ≤ INPRO ≤ 1,49

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a *medios técnicos* se refiere, todos combinaron recursos tradicionales con el uso de nuevas tecnologías y redes sociales. Adicional al material publicitario tradicional, como prensa, pintada de paredes, pega de afiches, entrega de volantes, entre otros, la herramienta principal de los candidatos fue el uso de internet. Los equipos de Meade y Anaya utilizaron diversos canales para posicionar la «marca» que crearon. Uno de estos fue Google, a través del cual Meade promovió su marca #YOMERO; en tanto que Anaya, mediante Google Trends, subió a sus redes sociales los temas de campaña más comentados en el momento (Hernández 2018). Por su parte, el equipo de AMLO creó materiales para dar a conocer sus propuestas y responder a los ataques de sus adversarios, los cuales fueron difundidos a través de la plataforma *Abre más los ojos* (Navarro 2018). Las propuestas de campaña de AMLO las sintetizaron en manuales que se distribuyeron por redes sociales y también de forma impresa<sup>10</sup>. La promoción estuvo a cargo de personas con alguna trayectoria en el tema del manual, afines al movimiento político del candidato<sup>11</sup>, y su difusión se hizo a través de YouTube en spots de 30 segundos.

10. *Pejecomics* consistió en una serie de textos creados para informar el programa económico de AMLO; en *NaturAMLO* se expone un decálogo de la política ambiental; y *Femsplaning* presenta las propuestas en materia de equidad de género.

11. Tal es el caso de Josefa González Blanco, quien publicitó el manual *NaturAMLO* y de Olga Sánchez Cordero, exministra de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, quien publicitó el manual

## VI. REFLEXIONES FINALES

El presente trabajo tuvo como objetivos medir el nivel de profesionalización de las campañas de los tres principales candidatos en las elecciones presidenciales mexicanas de 2018 e identificar las áreas de mayor desarrollo e innovación en cada uno de los equipos. Del análisis precedente destaca que la campaña más profesionalizada fue la de Andrés Manuel López Obrador, favorito en los sondeos de opinión y candidato por tercera vez, pero esta ocasión bajo las siglas de una nueva agrupación partidista de reciente formación: Morena. En concreto, la campaña de AMLO fue superior a la de sus contrapartes en la forma de organizarse internamente y de diseñar la estrategia, ya que fue capaz de conformar un grupo de trabajo interdisciplinario –coordinado por Tatiana Clouthier–, de mantener una campaña permanente –incluso fuera de los tiempos oficiales– y de centralizar la toma de decisiones –evitando así problemas logísticos o de coordinación–. En ese sentido la campaña electoral de AMLO en 2018 mostró ser diferente a la de sus adversarios más cercanos y evidenció una evolución con respecto a las dos campañas previas en las que compitió por la Presidencia de la República (González y Díaz 2019).

En cambio, las campañas de Ricardo Anaya y José Antonio Meade se distinguieron por la presencia de consultores externos de reconocida trayectoria, por el uso intensivo de nuevas tecnologías e instrumentos de monitoreo de percepciones ciudadanas y por tratar de construir una imagen que mejorara su posición en las encuestas. No obstante el esfuerzo de ambos candidatos y sus respectivos «cuartos de guerra», los dos evidenciaron problemas de organización y de dirección en el equipo de campaña. Estos problemas se sumaron a otras complicaciones que tuvieron ambos candidatos: por un lado, Anaya enfrentó divisiones en el PAN como la ruptura con el expresidente Felipe Calderón y su esposa Margarita Zavala, así como las acusaciones del gobierno de Peña Nieto por lavado de dinero; por otro lado, Meade, como primer candidato no priista, no terminó de generar cohesión entre algunos dirigentes partidistas tradicionales ni fue capaz de mejorar la imagen negativa por la mala gestión del partido que lo postuló.

Los resultados, por tanto, permiten afirmar que la posición en las preferencias electorales y la competitividad no actúan en detrimento del nivel de profesionalización. La experiencia acumulada de las tres últimas campañas electorales refuerza la evidencia del trabajo. En 2006, AMLO tuvo una cómoda ventaja de inicio la cual fue perdiendo junto con la elección, debido, entre otras razones, a que no corrigió a tiempo la estrategia de su campaña y a que omitió las recomendaciones de sus asesores. En 2012, a pesar de mantener la ventaja de principio a fin, Peña Nieto desplegó la campaña más profesionalizada hasta entonces, con aspectos innovadores que lo posicionaron por encima de sus contendientes. Un caso similar ocurrió en esta última elección, pues a pesar de ir arriba en las encuestas con amplio margen, AMLO fue el candidato con mejores recursos –logísticos, estratégicos y técnicos– y el de mayor eficacia organizativa.

---

*Femsplaning.* Ambas especialistas formaron parte del gabinete de gobierno de AMLO, la primera como secretaria de Medio Ambiente y la segunda como secretaria de Gobernación.

Por último, en relación con la metodología del trabajo, el Índice de Profesionalización aquí propuesto mostró ser una herramienta analítica que puede ser trasladada a otros contextos. Consideramos que la evidencia recabada a partir de este acerca de las campañas presidenciales mexicanas de 2018 es un primer insumo para futuras investigaciones. De igual modo, el índice podría ser útil para desarrollar trabajos que comparen distintos momentos en un mismo país o para realizar análisis comparados de varios países, siempre que la realidad política y normativa de cada uno lo permita. Cualquier investigación resultaría particularmente enriquecedora tomando en cuenta que las campañas varían de acuerdo al contexto y al momento en que tienen lugar, por lo que brindarían información relevante de la forma en que los partidos se organizan y compiten por el poder político.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- ACEVES, Francisco. Encuestas y elecciones presidenciales de 2006: instrumento de investigación mercadotécnica y/o vaticinio electoral. *Noesis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2007, vol. 16 (31): 84-109.
- AGRANOFF, Robert y MEADOW, Robert. Political Campaign. En RICE, Ronald y ATKIN, Charles (eds.). *Public Communication Campaigns*. EE. UU.: Sage Publications, 1989.
- BELTRÁN, Ulises. Encuesta nacional sobre el votante mexicano: Primeros resultados. *Política y Gobierno*, 1997, vol. IV (2): 407-420.
- BELTRÁN, Ulises. The Combined Effect of Advertisement and News Coverage in the Mexican Presidential Campaign of 2000. *Documento de Trabajo* 162. División de Estudios Políticos, CIDE, 2004.
- BELTRÁN, Ulises. The Combined Effect of Advertising and News Coverage in the Mexican Presidential Campaign of 2000. *Political Communication*, 2007, vol. 24 (1): 37-63.
- BUTLER, David y RANNEY, Austin (eds.). *Electioneering. A comparative study of continuity and change*. Oxford: Clarendon Press, 1992: 1-10.
- CAMPAIGN AND ELECTIONS. *Alejandra Sota. La consultora política del año*, 2017, en línea: <https://www.ceonline.com.mx/blog-1/alejandra-sota-la-consultora-politica-del-an-o>. Fecha de consulta: 16 de mayo de 2019.
- CAMPAIGN AND ELECTIONS. *Los consultores que sí estuvieron en el triunfo de AMLO (...y no, nadie recuerda haber visto allí a Antonio Solá)*, 2018a, en línea: <https://www.campaignsandelections.com/single-post/LOS-CONSULTORES-QUE-SI-ESTUVIERON-EN-EL-TRIUNFO-DE-AMLO>. Fecha de consulta: 12 de febrero de 2019.
- CAMPAIGN AND ELECTIONS. *Tatiana Clouthier coordinadora de campaña de AMLO*, 2018b, en línea: <https://www.campaignsandelections.com/blog-1/tatiana-clouthier-coordinadora-de-campa%C3%B1a-de-amlo>. Fecha de consulta: 12 de febrero de 2019.
- CHIU, Aquiles. Los debates de los candidatos presidenciales del PRD, PAN y PRI en las elecciones del 2000 en México. En ALCÁNTARA, Manuel (ed.). *Política en América Latina*. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca, 2002: 727-745.
- CLOUTHIER, Tatiana. *Juntos hicimos historia*. México: Grijalbo, 2019.
- DÍAZ, Oniel. *The professionalisation of election campaigning in Mexico a study on continuity and change in presidential campaign practices and communications (1988-2006)*. Disertación de tesis doctoral, 2012. Universidad de Birmingham.

- DÍAZ, Oniel. Marketing político y profesionalización de las campañas electorales presidenciales del Partido Acción Nacional y del Partido de la Revolución Democrática, 1994-2006. *Polis*, 2015, vol. 11 (2): 119-168.
- DÍAZ, Oniel y MEDRANO, Ramiro. La profesionalización de las campañas electorales presidenciales en México: el caso del Partido Revolucionario Institucional. En MUÑIZ, Carlos; SARDIENA, Alma; MARAÑÓN, Felipe y MALDONADO, Lauro (eds.). *Estudios sobre comunicación política en América Latina*. México: Fontamara/UANL, 2016: 105-146.
- DOMÍNGUEZ, Rebeca. Los debates político-electorales en México en la voz de dos generaciones y votantes: un estudio de recepción en el ámbito de la comunicación política. *Global Media Journal*, 2011, vol. 8 (15): 98-122.
- DOMÍNGUEZ, Rebeca. Los debates presidenciales de 2012 y su contribución a la cultura política democrática. *Global Media Journal*, 2012, vol. 11 (21): 1-24.
- DORANTES, Gerardo. Procesos electorales y democracia: la construcción de una agenda de campaña política. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 2014, vol. 21 (64): 143-168.
- ESCUADERO, Lucrecia. Espacio público y espacio de los medios: la agenda y las elecciones mexicanas. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 2008, vol. 13: 107-130.
- ESPINOSA, Rafael. Análisis de contenido del noticiero CNI Canal 40 (durante la tercera semana del mes de mayo) referente a las campañas electorales para diputados federales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 2004, vol. XLVI (190): 176-202.
- FARRELL, David. Campaign Strategies and Tactics. En LEDUC, Lawrence; NIEMI, Richard y NORRIS, Pippa (eds.). *Comparing Democracies. Elections and Voting in Global perspective*. California: Sage Publications, 1996: 160-183.
- FARRELL, David y WEBB, Paul. Los partidos políticos como organizadores de campañas. *Zona Abierta*, 2004, n.º 108/109: 67-109.
- FREIDENBERG, Flavia y GONZÁLEZ, Luis. Estrategias partidistas, preferencias ciudadanas y anuncios televisivos: un análisis de la campaña electoral mexicana de 2006. *Política y Gobierno*, 2009, vol. XVI (2): 269-320.
- GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; D'ADAMO, Orlando y SLAVINSKY, Gabriel. *Comunicación política y campañas electorales*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2005.
- GIBSON, Rachel y RÖMMELE, Andrea. Changing Campaign Communications: A party-centered theory of professionalized campaigning. *Press/Politics*, 2001, vol. 6 (1): 31-43.
- GIBSON, Rachel y RÖMMELE, Andrea. Measuring the Professionalization of Political Campaigning. *Party Politics*, 2009, vol. 15 (3): 265-293.
- GONZÁLEZ, Luis y DÍAZ, Oniel. Las campañas presidenciales de 2018: de *a ras de suelo* a la profesionalización electoral. En DÍAZ, Oniel; GÓNGORA, Vanessa y VILCHIS, Manuel (coords.). *Las elecciones críticas de 2018. Un balance de los procesos electorales federales y locales en México*. México: UGto/Grañén Porrúa, 2019: 185-226.
- HERNÁNDEZ, Enrique. Los candidatos se posicionan como marcas. *El Sol de México*, 15-04-2018, en línea: <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/los-candidatos-se-posicionan-como-marcas-1614858.html>. Fecha de consulta: 28 de abril de 2019.
- HERNÁNDEZ, Enrique; RAMÍREZ, Rafael; SUÁREZ, Alejandro y GANDARIA, Manrique. Expertos en imagen, detrás de spots de campañas electorales. *El Sol de México*, 19-05-2018, en línea: <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/expertos-en-imagen-detras-de-spots-de-campanas-electorales-1697724.html>. Fecha de consulta: 29 de abril de 2019.
- HERNÁNDEZ, Víctor. Negative Advertisements and Voter Turnout: The Evidence from Mexico. *Colombia Internacional*, 2017, vol. 92: 135-156.

- HOLTZ-BACHA, Christina. Professionalization of Political Communication: The Case of the 1998 SPD Campaign. *Journal of Political Marketing*, 2002, vol. 1 (4): 23-37.
- KAID, Lynda; NIMMO, Dan y SANDERS, Keith (eds.). *New perspectives on political advertising*. Illinois: Southern Illinois University Press, 1986.
- LANGSTON, Joy. Congressional Campaigning in Mexico. *Documento de Trabajo* 184. División de Estudios Políticos, CIDE, 2006.
- LANGSTON, Joy y BENTON, Allyson. 'A ras de suelo': apariciones de candidatos y eventos en la campaña presidencial de México. *Política y Gobierno*, 2009, vol. 16 (2): 135-176.
- LAWSON, Chappell. *Building the Fourth Estate: Democratization and the Rise of a Free Press in Mexico*. Berkeley: University of California Press, 2002.
- LAWSON, Chappell. Mexico's Great Debates: The Televised Candidate Encounters of 2000 and Their Electoral Consequences. En DOMÍNGUEZ, Jorge y LAWSON, Chappell (eds.). *Mexico's Pivotal Democratic Election: Candidates, Voters, and the Presidential Campaign of 2000*. Stanford: Stanford University Press, 2003: 211-240.
- LAWSON, Chappell y MCCANN, James. Television News, Mexico's 2000 Elections and Media Effects in Emerging Democracies. *British Journal of Political Science*, 2005, vol. 35 (1): 1-30.
- LISI, Marco. The Professionalization of Campaigns in Recent Democracies: The Portuguese case. *European Journal of Communication*, 2013, vol. 28 (3): 259-276.
- MARTÍNEZ, Mario y SALCEDO, Roberto. *Manual de Campaña. Teoría y práctica de la persuasión electoral*. México: Instituto Nacional de Estudios Políticos, 2005.
- MORENO, Alejandro. Negative Campaigns and Voting in the 2000 Mexican Presidential Election. *Working Papers on Political Science*, 2002. ITAM.
- MORENO, Alejandro. *El votante mexicano: democracia, actitudes políticas y conducta electoral*. México: FCE, 2003a.
- MORENO, Alejandro. The Effects of Negative Campaigns on Mexican Voters. En DOMÍNGUEZ, Jorge y LAWSON, Chappell (eds.). *Mexico's Pivotal Democratic Election: Candidates, Voters, and the Presidential Campaign of 2000*. Stanford: Stanford University Press, 2003b: 243-268.
- NAVARRO, Fernanda. Ellos son los creativos que dieron un vuelco a la campaña de AMLO. *Forbes México*, 20-07-2018, en línea: <https://www.forbes.com.mx/ellos-son-los-creativos-que-dieron-un-vuelco-a-la-campana-de-amlo>. Fecha de consulta: 18 de febrero de 2019.
- NEGRINE, Ralph. The Professionalisation of Political Communication in Europe. En NEGRINE, Ralph; MANCINI, Paolo; HOLTZ-BACHA, Christina y PAPANASSOPOULOS, Stylianos (eds.). *The Professionalisation of Political Communication*. Bristol: Intellect, 2007: 27-45.
- NORRIS, Pippa. *A Virtuous Circle. Political communications in postindustrial societies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- NORRIS, Pippa. Campaign Communications. En LEDUC, Lawrence; NIEMI, Richard y NORRIS, Pippa (eds.). *Comparing Democracies 2. New challenges in the study of elections and voting*. London: Sage Publications, 2006: 127-147.
- NÚÑEZ, Ernesto. A Anaya se le agota el tiempo. *Reforma*, 03-06-2018, en línea: <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=1408751&md5=f7679a401760adf8dab58681fae87b29&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe&lcmd5=a7a6e316e4884cfc32311132c82a8f7>. Fecha de consulta: 22 de abril de 2019.
- PESCHARD, Jacqueline. Los medios de comunicación en la construcción de la cultura política democrática en México. *América Latina Hoy*, 2000, vol. 25: 87-94.
- PLASSER, Fritz y PLASSER, Gunda. *Global Political Campaign*. Westport: Praeger, 2002.
- RESTREPO, Néstor. La profesionalización de las campañas electorales: las elecciones presidenciales de Colombia 2010. *Revista Española de Ciencia Política*, 2015, vol. 38: 85-114.

- RESTREPO, Néstor; RODRÍGUEZ, Raquel y CASTROMIL, Anton. Propuesta de un indicador para medir la profesionalización de las campañas electorales: el caso de Colombia. *El Profesional de la Información*, 2018, vol. 27 (2): 289-299.
- ROLDAN, Nayeli y DEL CASTILLO, Alejandra. Ellos forman el cuarto de guerra de Meade: 8 excolaboradores cercanos y 22 priistas de carrera. *Animal Político*, 09-04-2018, en línea: <https://www.animalpolitico.com/2018/04/este-es-el-cuarto-de-guerra-de-meade-43-coordinadores-de-ellos-8-son-excolaboradores-y-22-priistas-de-carrera>. Fecha de consulta: 8 de abril de 2019.
- STROMBACK, Jesper. Political Marketing and Professionalized Campaigning. A Conceptual Analysis. *Journal of Political Marketing*, 2007, vol. 6: 49-67.
- SWANSON, David y MANCINI, Paolo (eds.). *Politics, Media, and Modern Democracy. An international study of innovations in electoral campaigning and their consequences*. Westport: Praeger, 1996.
- TREJO, Raúl. *Mediocracia sin mediaciones. Prensa, televisión y elecciones*. México: Cal y Arena, 2001.
- VANGUARDIA. Conoce el organigrama de los equipos de campaña de López Obrador y de José Antonio Meade, 12-04-2018, en línea: <https://vanguardia.com.mx/articulo/conoce-los-organigramas-del-equipo-de-campana-de-lopez-obrador-y-de-jose-antonio-meade1>. Fecha de consulta: 29 de abril de 2019.
- WALLIS, Darren. Outfoxing Leviathan: Campaigning down Mexico Way. *Journal of Public Affairs*, 2001, vol. 1 (3): 229-238.

## VIII. ANEXO

Descripción de la intensidad y valores que adquieren los indicadores del índice de profesionalización.

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	
Categoría	Indicador
Estratégica	<p><i>Comando de las campañas: centralizado vs. descentralizado</i></p> <p>Valores:</p> <p>Cero (0): cuando el comando de campaña es descentralizado y no cuenta con expertos;</p> <p>Uno (1): cuando la campaña tiene un comando descentralizado y cuenta con expertos;</p> <p>Dos (2): cuando el comando es centralizado y tiene la compañía de expertos sin vínculo partidista.</p>

LUIS GONZÁLEZ TULE Y NÉSTOR JULIÁN RESTREPO ECHAVARRÍA  
 CAMPAÑAS PRESIDENCIALES DE 2018 EN MÉXICO: NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN,  
 EQUIPO DE CAMPAÑA Y ESTRATEGIAS POLÍTICAS

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	
Categoría	Indicador
Estratégica	<p><i>Presencia de consultores profesionales externos en áreas de comando</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando la campaña no tuvo consultor profesional externo en ningún área;                      Uno (1): cuando el consultor profesional externo participa de manera eventual durante la campaña y se encarga de funciones determinadas;                      Dos (2): cuando se evidencia la participación del consultor profesional externo durante toda la campaña.</p>
	<p><i>Gerenciamiento profesional de campañas</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando la campaña es coordinada por personal del partido sin experiencia previa en campañas electorales;                      Uno (1): cuando la campaña es coordinada por personal del partido con experiencia en campañas electorales;                      Dos (2): cuando la campaña es coordinada por gerente(s) profesional(es) ajeno(s) al partido político y/o al candidato.</p>
	<p><i>Campaña permanente</i>                      Valores:                      Cero (0): si en la campaña el candidato limita su estrategia de comunicación a los tiempos establecidos por el sistema electoral;                      Uno (1): si el candidato trata de generar estrategias de comunicación, tanto en los momentos que compite por la nominación como fuera de estos, pero el sistema electoral limita los ciclos de campaña;                      Dos (2): si el candidato trata de generar estrategias de comunicación, tanto en los momentos que compite por la nominación como fuera de estos, y no hay límites efectivos que establezca el sistema electoral.</p>
	<p><i>Personalización de la campaña en el candidato</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando el partido y líderes partidistas son el foco de la campaña y no el candidato;                      Uno (1): cuando la campaña combina la promoción del candidato junto con la del partido;                      Dos (2): cuando el foco de la campaña está centrado en el candidato y no en el partido.</p>
Táctica	<p><i>La profesionalización del grupo de campaña, un grupo de trabajo multi- e interdisciplinario</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando solo el candidato y sus colaboradores realizan todos los trabajos en la campaña;                      Uno (1): cuando algunas áreas de la campaña están manejadas por personas expertas en el tema y el resto del personal son colaboradores;                      Dos (2): cuando el grupo está conformado por áreas de trabajo y en cada una hay personal profesional de expertos.</p>

LUIS GONZÁLEZ TULE Y NÉSTOR JULIÁN RESTREPO ECHAVARRÍA  
 CAMPAÑAS PRESIDENCIALES DE 2018 EN MÉXICO: NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN,  
 EQUIPO DE CAMPAÑA Y ESTRATEGIAS POLÍTICAS

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	
Categoría	Indicador
Técnica	<p><i>Monitoreo electoral: uso de sondeos, encuestas y grupos focales</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando la campaña no usa encuestas ni grupos focales;                      Uno (1): cuando la campaña interpreta las encuestas públicas y esporádicamente contrata expertos de encuestas de opinión;                      Dos (2): cuando hace uso de sondeos, encuestas y grupos focales, tiene personal experto en análisis de estos instrumentos de monitoreo.</p>

DIMENSIÓN COMUNICATIVA	
Categoría	Indicador
Discursiva	<p><i>Mensajes personalizados</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando se evidencia que los mensajes se centran en el partido y no en el candidato;                      Uno (1): cuando los mensajes intercalan al candidato con el partido, imágenes, ciudadanos, etc.;                      Dos (2): cuando los mensajes se caracterizan por tener un alto enfoque hacia el candidato por encima del mensaje del partido y la ideología.</p>
Discursiva	<p><i>Uso de referentes simbólicos</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando el contenido es directo y visible el interés solo de informar;                      Uno (1): cuando el mensaje combina contenido informativo y simbólico;                      Dos (2): cuando el mensaje tiene un alto contenido simbólico.</p>
	<p><i>Segmentación de los mensajes</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando en la campaña solo hay mensajes estándar invitando a votar por el candidato;                      Uno (1): cuando la campaña divide los públicos, pero comunica los mismos mensajes;                      Dos (2): cuando hay un alto nivel de fragmentación de los mensajes, tanto por públicos, como diferentes tipos de mensajes según el <i>target</i>.</p>
	<p><i>Uso emocional en los mensajes electorales</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando los contenidos de los mensajes son directos y estándar;                      Uno (1): cuando el contenido de los mensajes genera emoción, pero no cuenta un relato;                      Dos (2): cuando los mensajes tienen un alto nivel emocional (miedo, esperanza) y usan relatos sugiriendo la opción del candidato.</p>

DIMENSIÓN COMUNICATIVA	
Categoría	Indicador
Procesos de comunicación	<p><i>Construcción de imagen y posicionamiento del candidato</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando el candidato no cuenta con un grupo de apoyo para su asesoría de imagen y su imagen física y discursiva no es preponderante;                      Uno (1): cuando a pesar de no contar con un grupo de profesionales, la campaña se preocupa en construir una imagen física y discursiva;                      Dos (2): cuando el candidato cuenta con un grupo de profesionales encargado de la construcción de su imagen pública y le construye su discurso político.</p>
	<p><i>Storytelling</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando el candidato no realiza una estrategia discursiva que construya relatos tradicionales y sin preparación previa;                      Uno (1): cuando el candidato construye relatos, pero sin preparación y con un alto nivel de improvisación;                      Dos (2): cuando el candidato tiene una preparación con guion para la construcción de relatos tanto en las propuestas de la campaña como en el manejo de los medios de comunicación.</p>
	<p><i>Participación en debates televisados y en foros sociales</i>                      Valores:                      Cero (0): si el candidato no participa en debates y no tiene preparación profesional para los foros y debates;                      Uno (1): cuando el candidato participa en debates y foros, pero no tiene una preparación profesional previa;                      Dos (2): cuando el candidato participa en todos los foros y debates, tiene una alta preparación profesional para hablar en público.</p>
Medios técnicos	<p><i>Uso de internet</i>                      Valores:                      Cero (0): si la campaña no usa internet;                      Uno (1): si tiene un uso básico de mensajes de texto y redes sociales;                      Dos (2): cuando el uso de internet es constante en todas las estrategias de comunicación política en la campaña: redes sociales, webs, multimedia, publicidad pagada en redes sociales, mensajes de correo, etc.</p>
	<p><i>Material escrito para uso externo en las campañas electorales: prensa no partidista, material publicitario, vallas públicas, pósteres, afiches, etc.</i>                      Valores:                      Cero (0): cuando en la campaña es inexistente el uso de publicidad escrita o es incipiente con algún material de volantes;                      Uno (1): cuando la campaña usa todo tipo de material escrito, pero sin acceso a vallas publicitarias por su alto costo;                      Dos (2): cuando hay en la campaña un uso masivo de vallas, publicidad externa y vallas móviles, material de prensa y volantes acompañados de una estrategia de señalética.</p>

DIMENSIÓN COMUNICATIVA	
Categoría	Indicador
Medios técnicos	<p><i>Uso de nuevos recursos: WhatsApp, Twitter, YouTube, Facebook, Instagram, sms</i></p> <p>Valores:</p> <p>Cero (0): cuando en la campaña es inexistente su uso;</p> <p>Uno (1): cuando se realiza esporádicamente y se mandan mensajes sms y WhatsApp individualmente, sin estrategia ni planificación de uso de aplicaciones de telecomunicación;</p> <p>Dos (2): cuando en la campaña se usan frecuentemente con una gran estrategia y planificación aplicaciones de telecomunicación: segmentación de mensajes por públicos definidos, publicidad intensiva a través de Facebook, YouTube, Instagram y otras redes sociales.</p>

