



Libro La audacia para ganar

La historia desde dentro y las lecciones de la victoria histórica de Barack Obama

David Plouffe
Viking, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

La histórica campaña política del presidente Barack Obama merece estudiarse por su innovadora organización, los esfuerzos de sus voluntarios, la recaudación de fondos y el uso de la tecnología, pero también es una cautivadora historia sobre un candidato improbable y un equipo de expertos que consiguieron uno de los mayores triunfos en la historia política de EE.UU. David Plouffe, jefe de campaña de Obama, escribió este relato de primera mano que brinda ideas y perspectivas anteriormente sólo conocidas por los allegados. *BooksInShort* lo recomienda a líderes, aficionados a la política, la tecnología o los medios, y a quienes deseen superar grandes obstáculos para triunfar.

Ideas fundamentales

- En el 2008, Barack Obama obtuvo siete millones de votos más en la elección popular que ningún otro candidato presidencial en la historia.
- Los organizadores basaron su campaña en voluntarios de a pie, que recaudaron dinero, reclutaron a más voluntarios y corrieron la voz sobre Obama.
- Desde el inicio, se usó Internet para recaudar fondos y crear conciencia: se interactuó con los partidarios, se publicaron videos y tuvo gran alcance en los medios sociales.
- Dejar que los votantes tuviesen acceso directo a Obama cuando fuera posible dio un gran impulso a la campaña.
- En preparación para la asamblea de Iowa, la campaña de Obama contrató más gente y empezó a trabajar antes que cualquier otra campaña presidencial.
- A Obama le disgustaba resumir respuestas complejas en 30 segundos.
- El personal de Obama consideró que la selección que hizo John McCain de Sarah Palin como candidata a la vicepresidencia fue una “maniobra insensata”.
- Obama se ganó el apoyo de votantes que consideraron insultante la selección de Palin.
- La campaña fue exitosa debido a su estrategia electoral y a su mensaje congruente.
- El gobernador Tim Kaine y los senadores Joe Biden y Evan Bayh estuvieron en la lista final de Obama como posibles vicepresidentes.

Resumen

La audacia de Obama

La campaña presidencial de Obama en el 2008 podría ser el esfuerzo triunfador más improbable de la historia política de EE.UU.; con sólo cuatro años como senador de Illinois, venció no únicamente a Hillary Clinton por la nominación, sino también al veterano senador John McCain por la presidencia, con siete millones más de votos que ningún candidato en la historia.

“La notable campaña presidencial de Obama, encabezada por un candidato único en su generación, tuvo la audacia de triunfar... y no sólo de triunfar, sino de hacerlo con agallas, desafiando la opinión convencional una y otra vez”.

El éxito de Obama no fue automático: sus partidarios lo presionaron a que fuese candidato presidencial como resultado de la excepcional reacción a su libro *La audacia de la esperanza*, así como de las crecientes solicitudes para dar discursos de apoyo a los candidatos demócratas. A medida que se le reconocía, Obama ofrecía una alternativa a las impopulares políticas de George W. Bush. Su ímpetu aumentó cuando, en la mitad del período presidencial, las elecciones del 2006 dieron

a los demócratas el control del Senado y la primera victoria en la Cámara de Representantes en 12 años.

“Hablabamos a los votantes como adultos y organizamos un movimiento de masas de ciudadanos comunes, algo que nunca se había visto en la política estadounidense”.

Era evidente que los votantes querían un cambio, pero ¿cuánto? La respuesta era crucial, ya que la candidatura de Obama tendría que fortalecerse con la exigencia popular de un rompimiento claro con el pasado. Para medir sus probabilidades de éxito, Obama contrató a los expertos políticos David Axelrod, Robert Gibbs y David Plouffe, quienes establecieron su cuartel general en Chicago para evitar ideas y rumores de la capital del país, y diseñaron una campaña de voluntarios de a pie. Desde el principio se enfocaron en Internet como el canal para recaudar fondos, crear conciencia y generar apoyo, y fijaron como meta inicial recaudar US\$50 millones. El equipo de Obama reunió los fondos para una campaña sólida en los primeros cuatro estados. Si ganaba, necesitaría más.

“Desgraciadamente, no se puede sólo decir que se está compitiendo y esperar que todo resulte bien”.

Una vez tomada la decisión de postularse, Obama grabó un video en enero del 2007 con las razones de su propuesta para la presidencia. El uso de nueva tecnología fue sumamente popular en YouTube y en el sitio Web de la campaña. Obama se lanzó para la nominación el 10 de febrero del 2007, en Springfield, Illinois, donde Abraham Lincoln pronunció su famoso discurso *House Divided*.

La organización

Ahora, los líderes de la campaña debían establecer la logística, reclutar el personal fundamental y organizarse. La estructura departamental de la campaña incluía operaciones, finanzas, programación y trabajo previo, prensa y comunicación, nuevos medios, investigación de la oposición, tecnología de la información, encuestas y medios pagados, operaciones y alcance estado por estado, incluido el establecimiento de relaciones extensas con funcionarios electos, líderes electorales y voluntarios. Los estrategas tomaron varias decisiones que ayudaron a Obama a ganar, entre ellas:

- **Organizar los departamentos jerárquicamente** – El personal debía informar a los jefes de departamento, lo cual, por un lado, conducía a que los gerentes rindieran cuentas, y por el otro, inculcaba disciplina.
- **Establecer topes salariales para los cargos de la campaña** – Sólo una persona ganaba más de US\$12.000 mensuales y nadie recibía aumentos, salvo si ascendía, lo que simplificaba las negociaciones salariales y ahorra un tiempo muy preciado.
- **Asignar cargos estratégicos a los equipos de tecnología y desarrollo en la Web** – Los equipos de digitalización incluían gente clave reclutada de Orbitz, Google y la campaña de Howard Dean.
- **Encargar a la plana mayor el apoyo al personal de campo** – La campaña se enfocaba en apoyar al personal de campo que debía generar votos en las primarias y asambleas locales estado por estado.

“Empezó y terminó en Iowa. Si no ganábamos ahí, quizás nuestras probabilidades habrían sido nulas”.

A medida que la campaña avanzaba, aumentaban los esfuerzos de los voluntarios. Para marzo del 2007, se contaba con 450 mil voluntarios vía Internet. Las campañas por correo electrónico conseguían apoyo y donativos, y el seguimiento por Internet proporcionaba datos cruciales sobre la votación, las redes sociales, los patrones de contribución y las membresías de asambleas locales. Esto ayudó a los gerentes a formular nuevas y efectivas tácticas de campaña, como expandir la recaudación de fondos al ámbito de las masas al incluir “ciudadanos recaudadores de fondos” (US\$25 por persona). El personal de la campaña transmitía en tiempo real las sesiones de estrategia a los fascinados partidarios. La comunicación directa pronto se convirtió en una poderosa herramienta: para el 3 de abril del 2007, la campaña había reunido US\$26 millones, tres millones más que Clinton, probando que ella no era invencible y vigorizando a Obama frente a la asamblea de Iowa.

El maratón de Iowa

Ese mes, la campaña entró en su siguiente fase, aunque faltaban 10 meses para las primarias. El personal desarrolló políticas más complejas, expandió la organización de masas y se preparó para los debates de los candidatos demócratas. A Obama, que tenía poca experiencia en los debates, le desagradaba resumir respuestas complejas en 30 segundos, pero el público frecuentemente lo favorecía más que a Clinton, lo que demostraba que lograba conectarse directamente con los votantes.

“Era evidente que sólo ganaríamos Iowa con el apoyo de los independientes, los republicanos, los jóvenes y los nuevos votantes – una situación aterradora, por decir lo menos”.

Resueltamente, la campaña contrató más personal y empezó a trabajar en Iowa antes que ninguna otra campaña presidencial en la historia. Para mantener motivados a los jóvenes adultos voluntarios, Obama se reunió personalmente con ellos y, para junio la combinación del enfoque de masas y de la tecnología Web atrajo a un millón de voluntarios (25% de ellos hizo donativos). Los voluntarios querían tanta información como fuese posible, por lo que los colaboradores directos, Michelle y Barack Obama escribieron diferentes correos electrónicos. Otros correos sobre el “estado de la carrera” y las actualizaciones con videos en línea fueron muy populares. La estrategia para ganar Iowa era cuidar cada detalle y funcionó con resultados asombrosos: el 3 de enero del 2008, Obama superó a John Edwards y Clinton por ocho puntos. La victoria confirmó lo que los expertos ya sabían (que reunir muchos fondos hace posible todo lo demás) y mostró que:

- Una organización de masas motivadas que puedan tomar la iniciativa es una herramienta muy poderosa.
- En contra del pensamiento tradicional, vota el mismo número de partidarios jóvenes que de votantes mayores.
- La disciplina para seguir un rumbo constante surgió de la consistente estrategia electoral de la campaña y su mensaje de que la verdadera necesidad de cambio triunfa sobre la experiencia.
- Las técnicas creativas de la nueva era funcionan cuando se aplican a la perfección.
- Que los votantes tuviesen acceso directo a Obama dio un gran impulso a la campaña.

De New Hampshire al Súper Martes

Más tarde ese mes, las primarias de New Hampshire dieron una gran sorpresa: Hillary Clinton respondió con gran sensibilidad una pregunta emotiva: con los ojos llenos de lágrimas, dijo que su sacrificio personal no era nada comparado con lo que el país necesitaba. Eso volteó las cosas: Obama perdió el estado por unos cuantos miles de votos y ello debilitó su hábil imagen, pero no la destruyó.

“Nuestra mejor percepción estratégica era que debíamos desestabilizar a Hillary Clinton al inicio de la temporada de las primarias para tener una verdadera oportunidad de vencerla”.

En la polémica carrera de Carolina del Sur, la campaña de Clinton atacó para tratar de vencer a Obama definitivamente, pero la campaña de éste creó los “escuadrones de la verdad”, para refutar las distorsiones y acusaciones, y Obama ganó con el 55% de los votos, incluido el 25% de votos de los blancos. El triunfo del 26 de enero fue un repudio a la negativa campaña de Clinton y preparó el escenario para las primarias del Súper Martes que empezaron el 5 de febrero en 22 estados, con 1.681 delegados en juego. El senador Ted Kennedy y su sobrina Caroline Kennedy (hija de John F. Kennedy) percibieron el cambio de fuerza y respaldaron a Obama a fines de enero. Obama iba más de 20 puntos atrás en las encuestas del Súper Martes, pero se apegó a su mensaje y nunca vaciló, lo que le ganó más voluntarios, donativos y respaldos de alto nivel. Ese día, ganó sólo 15 delegados menos que Clinton, lo que los analistas consideraron una victoria y, por primera vez, la campaña sintió la aguda certeza de que Obama podía ser el siguiente candidato presidencial.

“Controvertida o no, era claro que Sarah Palin era un meteoro del tipo que no se había visto cruzar el cielo de la política en mucho tiempo”.

Después del 10 de febrero, la campaña cambió: en vez de representar al candidato con menos posibilidades, promovía a quien, con cautela, era el favorito; pero Clinton inesperadamente ganó las primarias de Ohio y Texas, y cuatro delegados de ventaja. En mayo, Al Gore y John Edwards respaldaron a Obama; los esfuerzos previos a la convención se concentraron en ganar la mayoría de los 4.419 delegados a la Convención Demócrata y, entre ellos, suficientes “superdelegados”. Obama necesitaba unos 100 líderes del partido y ex funcionarios electos para llegar al número requerido y ganar la nominación. Pese a las maniobras de último momento de Clinton para ganarse delegados, Obama obtuvo la mayoría.

“Gracias a la red de base popular que tejimos, pudimos comunicarnos por cualquier medio y conversar con cualquier votante”.

En el magnánimo discurso que dio Clinton el 7 de junio, aceptaba la derrota, pero su campaña quería que el partido y Obama la ayudaran a recaudar fondos para pagar la deuda de US\$20 millones que había adquirido. Los líderes de la campaña de Obama se rehusaron, sobre todo porque debían prepararse para la costosa elección general y concentrarse en los votantes indecisos en unos 16 estados. La campaña creó escenarios estadísticos con un conjunto de variables para generar pronósticos. Obama necesitaba mucho apoyo y no podía depender de ganar un estado determinado; requería una estrategia ofensiva, tener los estados que había ganado Kerry cuatro años antes y ganar estados que habían votado por Bush.

“Obama tiene una tendencia profundamente práctica y orientada a resultados, con base en valores progresistas”.

A principios de junio, el equipo de Obama empezó a examinar a 20 candidatos a la vicepresidencia. Aunque Obama consideraba viable a Hillary Clinton, Axelrod y Plouffe pensaban que Bill Clinton podía ser un lastre. Pronto se redujo la lista al gobernador de Virginia, Tim Kaine, y a los senadores Joe Biden y Evan Bayh. El 23 de agosto del 2008, Obama anunció que sería Biden y pronunció su discurso de aceptación ante 80 mil personas en la Convención Nacional Demócrata. Con la planilla completa, la siguiente meta era derrotar al candidato republicano, el senador John McCain.

El triunfo final

Obama respetaba a McCain, pero era cauteloso respecto a las rudas tácticas del Partido Republicano. La campaña demócrata se sorprendió cuando McCain nominó a Sarah Palin a la vicepresidencia, una novata en política nacional pese a ser gobernadora de Alaska. La gente de Obama calificó la selección de “maniobra insensata” y más tarde dijo que McCain se había vuelto “errático” e “impulsivo”. La desacertada selección de McCain impulsó la candidatura de Obama. En su discurso de aceptación, Palin menospreció a los organizadores comunitarios y llamó a los partidarios de Clinton a votar por ella sólo por ser mujer. No sólo fracasó; generó más donativos y voluntarios para Obama.

“Obama con frecuencia eliminaba las líneas que consideraba demasiado políticas, excesivamente simplistas o intelectualmente deshonestas”.

En la primavera del 2008, la economía era ya el tema más importante de la campaña. McCain cometió la torpeza de afirmar que la economía estaba básicamente fuerte, pese a que las instituciones financieras se derrumbaban, lo que demostró que no tenía idea, y ayudó a llevar la recaudación de fondos para Obama a nuevos niveles: US\$150 millones en septiembre, dos tercios de ellos en línea.

“Cuando uno toma decisiones importantes de manera adecuada, no con base en encuestas ni en la medición de vientos políticos, a menudo termina en la cima de la política”.

La fase final de la campaña se centró en los tres debates entre los candidatos a la presidencia y uno entre los nominados a la vicepresidencia. McCain trató de cancelar el primer debate para hacer frente a la crisis económica, interrumpiendo inesperadamente la preparación de Obama. McCain decía que los candidatos y los líderes de ambos partidos debían reunirse en la Casa Blanca para formular un plan de rescate financiero, pero durante la reunión se mostró hosco y mal informado, y no hubo propuesta de rescate. Las encuestas después del primer debate del 26 de septiembre mostraron que, al concentrarse en que sus políticas beneficiarían a la clase media, Obama se había ganado a muchos votantes indecisos. McCain decidió irse de Michigan con 17 votos electorales en juego.

“A veces, los acontecimientos tranquilos que suelen tener lugar fuera de la vista pueden tener tanto o más impacto sobre el resultado de una campaña, o de cualquiera empresa, que los momentos que ocupan los titulares”.

Para mantener su impulso de triunfo, la campaña de Obama transmitió un video de 30 minutos en el que ciudadanos comunes expresaban su preocupación por la asistencia médica y la economía. El video se transmitió seis días antes de la elección, fue muy popular y mantuvo a McCain al margen. La noche de la elección, el 4 de noviembre del 2008, la estrategia de Obama rindió los frutos esperados; al ganar Ohio y Pensilvania, aseguró el triunfo: el improbable candidato era ya el 44° presidente de EE.UU.

Sobre el autor

David Plouffe fue jefe de gabinete de Dick Gephardt y dirigió tres campañas para el Congreso y el Comité de Campaña de los Demócratas para el Congreso. Él y Axelrod fueron los principales estrategas de la campaña de Obama para senador. Después de dirigir la campaña presidencial, Plouffe ayudó a fundar Organizing for America, una organización de apoyo a Obama con 13 millones de personas.
