

**LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES EN
COLOMBIA: PODER FORMAL E INFORMAL EN LOS COMANDOS
CENTRALES. UNA MIRADA DESDE LOS DISTINTOS NIVELES DE
GOBIERNO.**

PAULA ENERIED ORDUÑA TOSCANO

Candidata al título de Magíster en Comunicación Política.

Asesor

Néstor Julián Restrepo Echavarría.

UNIVERSIDAD EAFIT

Maestría en Comunicación Política

Medellín

2025-2

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES EN COLOMBIA: PODER FORMAL E INFORMAL EN LOS COMANDOS CENTRALES. UNA MIRADA DESDE LOS DISTINTOS NIVELES DE GOBIERNO.

Paula E. Orduña Toscano.

UNIVERSIDAD EAFIT- Medellín.

1. Introducción

En América Latina, la creciente complejidad de las campañas electorales ha sido una constante impulsada por el desarrollo tecnológico y la rápida mutación de las dinámicas de relacionamiento social y político (Restrepo Echavarría & Molina Arroyave, 2024). Sin embargo, la profesionalización no es un fenómeno uniforme en todos los países de la región, y a menudo coexiste con prácticas tradicionales en un modelo que algunos autores denominan "híbrido" (Gonzales Tule & Restrepo Echavarría, 2020). En el caso específico de Colombia, a pesar de que los estudios recientes señalan una tendencia progresiva hacia la profesionalización de las campañas, especialmente en la dimensión comunicativa (Restrepo Echavarría & Molina Arroyave, 2024), es innegable que las campañas electorales aún exhiben un grado significativo de informalidad y un bajo nivel de profesionalización en ciertos aspectos, particularmente en su dimensión organizativa.

El problema central que aborda este análisis, es que las campañas electorales en Colombia, si bien han integrado algunas herramientas y técnicas modernas, siguen teniendo un grado de profesionalización que es informal debido a diversos factores. Históricamente, el sistema político colombiano se ha caracterizado por ser fragmentado, clientelar y profundamente arraigado en la violencia (Aragón Falomir, Lucca, Fernández de Lara Gaitán, & Pérez Talía, 2019). Esta persistencia de estructuras y prácticas tradicionales obstaculiza una profesionalización plena, dando lugar a un modelo en el que la dimensión organizativa es a menudo informal en muchos aspectos.

Entre los factores clave que contribuyen a esta informalidad y al bajo grado de profesionalización se encuentran la personalización de la campaña en el candidato y la influencia del clientelismo, así como, fundamentalmente, la falta de una estructura organizativa centralizada y claramente definida. Una estructura centralizada permite un mayor nivel de coordinación y control sobre las comunicaciones, estrategias y objetivos de la campaña, lo que conduce a una mayor profesionalización (Restrepo Echavarría, Rodríguez Díaz & Castromil, 2018).

En este sentido, se observa que entre más centralizada y definida esté la estructura, mejores son los resultados, ya que un comando central bien estructurado favorece la presencia de profesionales idóneos en cada área, responsables con autoridad y competencias claras y canales de comunicación fluidos entre los diferentes equipos y entre estos y el candidato. La literatura sobre profesionalización enfatiza la creación de múltiples áreas y equipos especializados en marketing político, manejo de redes, producción audiovisual y otros campos, y el Director de Campaña suele distribuir su equipo en áreas específicas con una comunicación fluida entre el equipo central y los equipos territoriales. Una campaña, para ser eficiente, necesita una estructura definida que resuelva situaciones de forma ágil y alineada con los objetivos trazados según los tiempos electorales, evitando dejar algo a la improvisación y asegurando que todo esté previsto y programado con tiempo.

Cuando esta estructura organizativa es deficiente, la campaña se expone a la parálisis, las contradicciones y la pérdida de rumbo. Un problema recurrente derivado de la falta de estructura es la sobrecarga de trabajo en unas pocas personas, que deben asumir múltiples responsabilidades y actividades de manera simultánea. En el peor de los casos, es el propio candidato quien termina involucrado en tareas operativas como conseguir recursos, planear debates o diseñar contenidos para redes sociales. Esto contrasta con el modelo de campaña profesionalizada, donde el candidato es el "producto estrella" y el foco está centrado en su imagen, mientras un equipo de profesionales se encarga de la construcción de su imagen pública y su discurso político (Restrepo Echavarría & Molina Arroyave, 2024). Ejemplos en México y Uruguay ilustran esta problemática: las campañas de Anaya y Meade en 2018

mostraron complicaciones y tomas de decisión fragmentadas (Gonzales Tule & Restrepo Echavarría, 2020), mientras que la campaña del Partido Nacional en Uruguay en 2009 "padeció las mayores dificultades para mantener una estrategia coordinada" (Mancuello, 2010, p. 21) lo que contribuyó a una pérdida significativa de apoyos.

La personalización ha sido una marca indeleble de la historia política latinoamericana, acentuada por las estrategias de comunicación política digital que refuerzan la disputa electoral en torno a figuras individuales (Aragón Falomir, Lucca, Fernández de Lara Gaitán, & Pérez Talía, 2019). En Colombia, este fenómeno es muy notorio; las elecciones presidenciales de 2018, por ejemplo, consolidaron el fortalecimiento de marcas políticas personales como las de Gustavo Petro, Sergio Fajardo e Iván Duque, a expensas de las formaciones partidistas tradicionales (Gonzales Tule & Restrepo Echavarría, 2020). El candidato se convierte en el foco principal de la campaña, con mensajes que se alejan de los programas e ideologías partidistas, buscando la confianza del ciudadano a través de su imagen y su narrativa personal. Esta preponderancia del líder individual puede, en ocasiones, restar autonomía a los equipos de campaña y generar dependencia en la figura del candidato para la dirección y coherencia estratégica.

Por otro lado, el clientelismo y las redes de intercambio clientelar, arraigados en la historia política colombiana, continúan siendo un componente presente en las campañas (Aragón Falomir, Lucca, Fernández de Lara Gaitán, & Pérez Talía, 2019). Aunque los partidos recurran a métodos modernos de comunicación y consultoría, las tácticas de movilización electoral a menudo se sustentan en estas redes, estructuras o formas tradicionales. Esta coexistencia de lo moderno y lo tradicional genera tensiones y puede limitar la adopción plena de prácticas profesionales, ya que los recursos y la organización pueden seguir dependiendo de estructuras informales o élites económicas que financian las campañas de manera directa, sin una estricta gestión profesional en la consecución de fondos. La dimensión organizativa, que implica la estructura interna, la conformación de equipos multidisciplinarios remunerados y una gestión financiera especializada, muestra en Colombia menores índices de desarrollo y una mayor informalidad en comparación con la dimensión comunicativa (Gonzales Tule & Restrepo Echavarría, 2020). Las estructuras

organizacionales se adaptan a nuevos retos estratégicos, pero a menudo carecen de orden y cohesión ideológica, dependiendo más de la personalización del candidato que de un grupo partidista consolidado.

La relevancia de estudiar la profesionalización de las campañas electorales en Colombia radica en la necesidad de comprender cómo estos fenómenos, a pesar de los avances tecnológicos y las transformaciones políticas, siguen siendo moldeados por diversos factores. Este estudio busca contribuir a la comprensión de cómo la informalidad y la persistencia de prácticas tradicionales, influenciadas por la personalización y sobre todo por la falta de una estructura organizativa definida y centralizada, configuran el panorama de las campañas políticas en Colombia.

2. Marco Teórico

Las campañas electorales han experimentado una profunda evolución, pasando de modelos tradicionales centrados en partidos a sistemas modernos y posmodernos que integran el marketing político y la comunicación estratégica (Plasser & Plasser, 2002). En este contexto, la profesionalización de las campañas electorales emerge como un concepto central que describe el incremento de técnicas y estrategias especializadas utilizadas por partidos y candidatos para maximizar la obtención de votos (Restrepo Echavarría, 2012). Este fenómeno implica la adopción de tácticas que hacen un uso intensivo de medios masivos y nuevas tecnologías, guiadas por investigación de mercado y opinión pública y planificadas por consultores expertos en marketing político y manejo de medios, desplazando o reduciendo las prácticas tradicionales de contacto directo con los electores y el uso de voluntarios partidistas (Farrel, 1996).

La profesionalización entonces, se puede entender como un proceso continuo donde partidos y candidatos adaptan sus tácticas y estrategias a los cambios en el sistema político y de medios, cediendo control a expertos en comunicación, relaciones públicas y publicidad (Holtz-Bacha, 2002). Este cambio ha sido impulsado por factores como el declive de la

identificación partidista, el aumento de la volatilidad del electorado y la proliferación de medios de comunicación. Las campañas profesionalizadas se estructuran en dos dimensiones principales: la organizativa y la comunicativa. La dimensión organizativa aborda la estructura interna, mientras que la comunicativa se enfoca en las estrategias para impactar al elector (Restrepo Echavarría, 2012). A menudo, la profesionalización se equipara con la "americanización" de las campañas, debido a la influencia de las prácticas electorales estadounidenses caracterizadas por su alta competencia y recursos (Mancini, 1999).

La evolución de las campañas electorales, según Plasser y Plasser (2002) citados en Restrepo Echevarría (2018), puede dividirse en tres modelos:

- **Campañas Premodernas o Tradicionales:** Centradas en los partidos y organizaciones, con mensajes basados en líneas partidistas, movilizaciones sociales y comunicación directa cara a cara o en concentraciones multitudinarias .
- **Campañas Modernas:** Orientadas a los candidatos y la televisión como escenario principal, con nuevas formas de difundir mensajes políticos, priorizando la imagen pública y adoptando un discurso más personalizado, junto con técnicas de investigación.
- **Campañas Posmodernas:** Basadas en el marketing político, con mensajes segmentados a partir de encuestas, grupos focales y apelaciones concretas. Utilizan recursos mediáticos profesionales como publicidad televisiva focalizada, correo electrónico, telemarketing y redes sociales, con asesores especializados en diversas áreas.

En América Latina y Colombia, la profesionalización de las campañas ha sido marcada por la influencia de las tecnologías modernas de información y la participación de consultores internacionales, lo que ha llevado a una homogeneización de las prácticas electorales (Restrepo Echavarría, 2012).

Así mismo, la estructura de campaña se concibe como una “empresa electoral” con una organización y áreas funcionales estratégicas, tácticas y técnicas (Restrepo Echavarría, 2018,

p. 101). Esta estructura jerárquica describe las relaciones de poder y los flujos de comunicación necesarios para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la campaña. Incluye elementos como un personal central altamente cualificado, consultores y agencias de comunicación externas, y un personal descentralizado menos especializado que actúa como la "infantería" de la campaña (Maarek, 2009).

Dentro de la dimensión organizativa, la estructura de campaña se desglosa en tres áreas, como señala Restrepo Echavarría (2018):

Estratégica: Define los objetivos y orientaciones generales, incluyendo el comando centralizado, la presencia de consultores externos, la gestión de financiación, el uso de investigación social, la campaña permanente y el gerenciamiento profesional.

Táctica: Se refiere a la ejecución de la estrategia, incluyendo la sistematización de bases de datos, la profesionalización del grupo de campaña (equipo multi e interdisciplinario), la militancia remunerada, la personalización de la campaña en el candidato y las alianzas interpartidistas.

Técnica: Es el soporte al funcionamiento, basada en el manejo de herramientas como el monitoreo electoral (sondeos, encuestas, grupos focales) y el media training (entrenamiento de equipo y candidato).

Por otro lado, el comando centralizado es una característica fundamental de las campañas profesionales. Implica que la toma de decisiones se concentra en un núcleo, idealmente dirigido por un consultor que coordina toda la estrategia y gerencia la campaña, determinando el rumbo de la candidatura (Restrepo-Echavarría, 2018). A este núcleo central se vinculan otros profesionales de diversas áreas de consultoría para instrumentalizar el comando general con la información y herramientas necesarias. En Colombia, aunque la geografía y la política regional suelen promover la descentralización, las campañas presidenciales profesionalizadas tienden a una centralización notable, especialmente en la dirección estratégica y el manejo de comunicaciones (Restrepo Echavarría, 2012). Por ejemplo, la campaña de Juan Manuel Santos en 2010 se caracterizó por una organización estructurada y centralizada en la toma de decisiones, combinando lo moderno con las tradiciones

electorales. En contraste, la campaña de Antanas Mockus en el mismo año mostró una centralización parcial, con mayor autonomía regional y un grupo político más reducido (Restrepo Echavarría, 2015).

Además, la personalización de las campañas electorales se refiere a la tendencia del electorado a evaluar las opciones de voto basándose más en la imagen individual y la personalidad de los candidatos que en sus afiliaciones partidistas o ideológicas (Pandiani, 2006). Este fenómeno se manifiesta en campañas centradas en el candidato, donde priman sus habilidades, reputación y atributos por encima de los argumentos programáticos de los partidos (Plasser & Plasser, 2002). Los mensajes personalizados, enfocados en el candidato por encima del partido, buscan reforzar la imagen de un "candidato *outsider*" o de un líder que encarna los valores éticos o el sistema ideológico de un partido (Restrepo-Echavarría, 2018, p. 227). Este proceso de personalización, especialmente acentuado en América Latina debido al presidencialismo y la cultura política personalista, lleva a que la política se reduzca a las acciones y declaraciones de los líderes. En Colombia, la personalización ha sido extrema debido a la atomización y fragmentación de los partidos, donde la imagen del candidato prevalece sobre el logo del partido en el tarjetón electoral (Restrepo Echavarría, 2018).

Por último, aunque la formalidad no se define explícitamente como un término, se infiere del contraste entre las prácticas modernas y estructuradas de las campañas profesionalizadas y las realidades políticas de informalidad y tradiciones. Si bien existen marcos legales y estructuras normativas (como las impuestas por el Consejo Nacional Electoral en Colombia), las campañas electorales a menudo se desarrollan en un contexto de informalidad institucionalizada (Restrepo-Echavarría, 2018). La "formalidad" podría entenderse como el apego a las normas, procedimientos y estructuras definidas, mientras que su contraparte, la informalidad, se manifiesta en prácticas como el clientelismo, el patronazgo y la influencia de líderes barriales o caciques electorales (Restrepo Echavarría, 2012).

La falta de formalidad, según Restrepo Echavarría (2018), se evidencia en: la escasa institucionalización de los partidos políticos, donde las lealtades ideológicas son débiles y los ciudadanos votan por el carisma y el compromiso del candidato en lugar de las ideas

partidistas; la informalidad en la recaudación y gestión de fondos de campaña, a pesar de las regulaciones del Consejo Nacional Electoral; la prevalencia del particularismo y el clientelismo, donde el voto se intercambia por favores políticos y los liderazgos individuales regionales son clave en las estrategias de campaña; el discurso apolítico y sin ideologías claras, alejándose de los principios programáticos formales.

A pesar de la existencia de una metodología propuesta para medir el nivel de profesionalización de las campañas electorales en Colombia (Restrepo Echavarría, 2018), las prácticas informales a menudo coexisten con las técnicas modernizadas, creando una "hibridación" de estilos de campaña (Plasser & Plasser, 2002) Esta hibridación demuestra que la formalidad en el sentido de un apego estricto a las estructuras y normas profesionales importadas no siempre es completa, sino que se adapta y se mezcla con las particularidades culturales y políticas locales.

En resumen, los conceptos de personalización, profesionalización, estructura de campaña y comando centralizado describen la evolución de las campañas electorales hacia modelos más sofisticados y tecnificados. Sin embargo, la formalidad, o la falta de ella, en las prácticas políticas (como el clientelismo y la debilidad institucional de los partidos) sigue siendo un factor contextual crucial que moldea cómo se implementan y se adaptan estas técnicas modernas, especialmente en países como Colombia. La interacción entre estas fuerzas impulsa una constante redefinición de cómo se buscan y se ganan las elecciones en las democracias contemporáneas.

3. Metodología

Este trabajo es un análisis cualitativo con estudios de caso cuyo objetivo es identificar el nivel de profesionalización y formalidad en la dimensión organizacional de las campañas políticas en Colombia. Esto, a través del análisis de las estructuras de comando central de 3 campañas electorales en distintos niveles de gobierno: campaña a la presidencia de Iván Duque (2018), campaña de Andrés Julián Rendón a la Gobernación de Antioquia 2023 (2023) y campaña de Jorge Rivas a la Alcaldía de Rionegro (2023). Así, se busca

establecer hasta qué punto dichas campañas presentaron procesos formales, roles definidos, equipos profesionalizados y flujos de comunicación coherentes con un modelo de campaña moderna y profesionalizada.

La información se obtiene a partir de entrevistas, análisis bibliográficos, flujogramas y distintos documentos sobre los centros de poder de las campañas brindados por personas participantes en ellas. El resultado esperado es una caracterización detallada de cada comando central, junto con un análisis que permita establecer qué tan profesionalizadas y formalizadas fueron las mencionadas campañas y qué lecciones pueden extraerse de ellas.

Es importante para el análisis dejar en claro cómo es un comando centralizado, uno no centralizado y cuáles son los criterios base de una campaña profesional. Para empezar, de acuerdo con Restrepo Echavarría (2018), la centralización del comando es uno de los principales indicadores de la dimensión organizacional en la profesionalización de campañas. En su tesis explica que el comando de una campaña profesional atiende a dos características fundamentales: la centralización en un núcleo nacional y la presencia de expertos sin vínculo partidista.

En este modelo, las decisiones estratégicas, tácticas y comunicativas se concentran en un núcleo directivo encabezado por el candidato, el gerente y un reducido grupo de asesores o consultores profesionales. Este núcleo es el encargado de coordinar las actividades regionales, definir los mensajes, supervisar la financiación y garantizar coherencia y comunicación entre todas las áreas de la campaña.

Ese núcleo actúa como el centro neurálgico de la operación electoral, articulando el trabajo de los distintos comités, responsables y regiones bajo una misma estrategia. A su vez, otros autores como Norris (2004) y Gibson & Römmele (2001), sostienen que este tipo de estructura se asocia con altos niveles de profesionalización, ya que incorpora consultores técnicos, procesos de planeación formal y jerarquías claras.

En contraste con las estructuras altamente jerarquizadas, los comandos de campaña no centralizados se caracterizan por la distribución del poder decisorio y la autonomía operativa de los equipos territoriales o sectoriales. Según Norris (2004), la medición de la

profesionalización organizativa considera el grado en que la toma de decisiones se concentra o se dispersa. Un comando no centralizado es entonces aquel en el que las regiones, los comités locales o los equipos temáticos pueden llegar a diseñar y ejecutan sus propias estrategias de comunicación, movilización y recaudación de fondos.

Este modelo suele emerger en campañas donde no existe un núcleo fuerte o una figura de coordinación que concentre los procesos estratégicos y tácticos. En estas estructuras, la coordinación se produce por niveles o por redes informales de cooperación y los flujos de información tienden a ser horizontales más que verticales (Restrepo Echavarría, 2018).

El comando no centralizado surge principalmente en contextos de candidaturas independientes o movimientos no partidistas, donde la ausencia de una maquinaria tradicional obliga a estructurar la campaña a partir de apoyos locales y redes ciudadanas. Este tipo de comando suele aparecer cuando la campaña carece de recursos financieros sólidos o de una estructura profesional permanente, lo que genera que las decisiones se deleguen a actores territoriales con mayor conocimiento del entorno local (Restrepo Echavarría y González Tule, 2021).

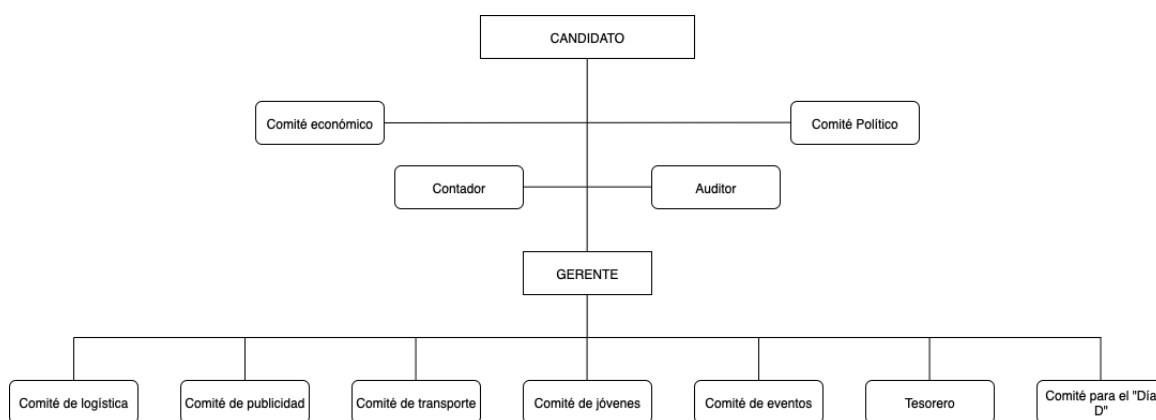
Así mismo, Beccassino (2008) sostiene que la fragmentación organizacional está vinculada a la explotación coyuntural de sentimientos públicos más que a la construcción de relaciones políticas permanentes, lo cual debilita la articulación de un mando unificado. Desde la perspectiva de la profesionalización, Restrepo Echavarría y González Tule (2021) plantean que las campañas con comandos descentralizados tienden a ubicarse en los niveles medio o medio-bajo de profesionalización, ya que carecen de una coordinación sólida y de mecanismos de evaluación o control. La descentralización puede favorecer la participación y la adaptabilidad, pero debilita la coherencia del mensaje y la disciplina organizativa de todos los miembros que componen la campaña.

Por tanto, una campaña no centralizada puede funcionar eficazmente solo si cuenta con un sistema de comunicación y coordinación robusto, capaz de integrar los esfuerzos dispersos (Bartoli, 1992, citado en Múnera & Sánchez, 2003). En ausencia de este sistema, las campañas tienden a reproducir estructuras fragmentadas e informales que obstaculizan la profesionalización.

4. Análisis y resultados

4.1. Andrés Julián Rendón – Campaña para la Gobernación de Antioquia 2023 “Por Antioquia Firme”.

Flujograma 1: Estructura de campaña de Andrés Julián para la Gobernación de Antioquia (2023)



Fuente: Construcción propia con información brindada por el Gerente de campaña, 2025.

El organigrama de la campaña revela una estructura que, aunque cuenta con varios comités operativos, presenta un grado medio de formalización organizativa. Desde la perspectiva de la dimensión organizacional de la profesionalización de las campañas, tal como la propone Restrepo Echavarría (2018), la formalización implica la existencia de una estructura claramente definida, con delimitación de funciones, flujos de comunicación y mecanismos de coordinación que garanticen una gestión eficiente de la estrategia electoral (pp. 102–103). En este caso, aunque se evidencia la presencia de una división funcional básica (representada en comités de logística, publicidad, transporte, jóvenes, eventos, tesorería y ‘Día D’), no se observa una estructura plenamente profesionalizada en términos de gestión y toma de decisiones.

De acuerdo con Restrepo Echavarría (2018), una campaña profesionalizada debe comportarse como una “empresa electoral”, con áreas estratégicas, tácticas y técnicas articuladas entre sí (p. 101). La existencia de un comando central conformado por el candidato, el gerente, el contador, el auditor y los comités político y económico, sugiere una estructura medianamente formalizada. No obstante, la disposición del organigrama y la

información disponible indican una alta concentración de autoridad en el candidato, lo cual limita la autonomía del equipo gerencial y/o gerente. Este fenómeno coincide con lo descrito por Restrepo Echavarría y González Tule (2021), quienes sugieren que, en campañas regionales e independientes, la profesionalización se adapta a los recursos disponibles y se subordina con frecuencia al liderazgo personalista del candidato (p. 67). Es decir, la estructura formal existe, pero no siempre se traduce en procesos gerenciales institucionalizados. Además, como se señaló al inicio de este trabajo, la centralidad de la campaña (desde el punto de vista gerencial) en el candidato, puede suponer una desventaja de dispersión al hacer que este esté concentrado en temas de los cuales debería ocuparse el equipo de gerencia y no en ser un producto lo suficientemente preparado y atractivo para el mercado electoral.



Fuente: foto suministrada por miembro de la campaña a través de comunicación personal, 2025.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la profesionalización en la dimensión organizacional se mide a partir de indicadores como la definición clara de roles, la centralización en la toma de decisiones y la presencia de equipos multidisciplinarios (Restrepo Echavarría, 2018, pp. 100-117), como se mencionó en el apartado metodológico, al contrastar estos criterios con la estructura de la campaña, puede afirmarse que existen componentes de profesionalización

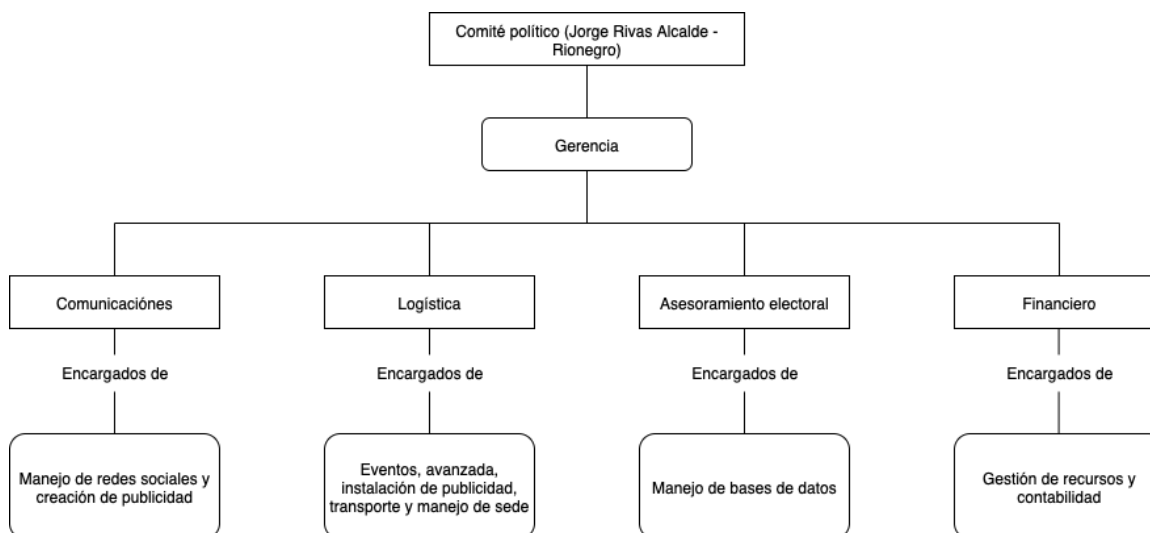
moderada, al contar con figuras responsables de áreas como la financiera, política y diferentes comités operativos, pero carece de evidencia de protocolos internos o procedimientos formalizados que aseguren una profesionalización más alta.

La existencia de comités temáticos constituye un avance respecto a modelos netamente informales, pero su delimitación funcional no alcanza el nivel que caracteriza a las campañas altamente profesionalizadas. En ese sentido, la campaña de Rendón se enmarca dentro de un modelo que articula ciertos elementos de profesionalización como la división por comités, pero con dinámicas personalistas e informales propias del contexto político colombiano.

En términos generales, la estructura analizada muestra un nivel medio-bajo de profesionalización organizacional, pues si bien existen roles definidos y una intención de jerarquización, la falta de documentación formal, procedimientos establecidos, una coordinación técnica sistemática y un flujo de comunicación claro, refleja una organización más dependiente del liderazgo del candidato que de un modelo gerencial consolidado. Por tanto, esta estructura puede considerarse funcional, pero no plenamente formalizada ni profesionalizada, al situarse entre la lógica de las campañas tradicionales y las modernas, tal como lo describe el modelo planteado por Restrepo Echavarría (2018, pp. 136-138).

4.2. Jorge Rivas – Campaña para la Alcaldía de Rionegro 2023 “Rionegro, Ciudad del Bienestar”.

Flujograma 2: Estructura de campaña de Jorge Rivas para la Alcaldía de Rionegro (2023)



Fuente: Construcción propia con información brindada por miembro de la campaña, 2025.

La estructura organizativa de esta campaña presenta un modelo articulado principalmente desde un comité político que, según la información brindada, estaba integrado por un representante de cada uno de los demás comités y una gerencia. En este caso, no se identifica un comando central amplio o diversificado, sino una estructura más lineal que distribuye responsabilidades entre cuatro áreas: comunicaciones, logística, asesoramiento electoral y finanzas. Desde la perspectiva de la dimensión organizacional de la profesionalización, este diseño podría clasificarse dentro de un nivel medio-bajo de formalización, con rasgos de eficiencia práctica, pero sin la institucionalización propia de las campañas altamente profesionalizadas.

En el caso analizado, la ausencia de una instancia claramente definida de dirección estratégica, sugiere una estructura más operativa que gerencial. Sin embargo, se observa una ventaja en comparación con la campaña de Rendón: la figura del gerente asume un papel más visible y organizador, lo cual indica un intento de delegar funciones y evitar la concentración absoluta de decisión en el candidato. Esta característica se ajusta al modelo de

“profesionalización adaptativa” descrito por Restrepo Echavarría y González Tule (2021), según el cual, las campañas locales tienden a ajustar sus estructuras de acuerdo con los recursos disponibles, buscando eficiencia más que complejidad organizativa (p. 52).

La definición funcional de los comités también evidencia una intención de orden más técnico. En este organigrama, aunque se especifican los encargos principales de cada área (por ejemplo: manejo de redes, transporte, bases de datos o recursos), no se identifica la presencia de equipos multidisciplinarios ni de profesionales especializados. La gestión parece responder a una lógica funcional empírica, donde las tareas se distribuyen según la disponibilidad y confianza, más que por competencias técnicas formalizadas, un patrón que Restrepo Echavarría (2018) asocia con la persistencia de prácticas tradicionales en el contexto político colombiano.



Fuente: Foto suministrada por miembro de la campaña a través de comunicación personal, 2025.

No obstante, es importante resaltar que esta estructura, aunque modesta, exhibe un mayor grado de claridad operativa respecto al caso anterior. La descripción de las funciones por comité indica un esfuerzo mínimo de delimitación de responsabilidades, lo cual responde parcialmente a los indicadores de formalización planteados por el autor. De hecho, el simple

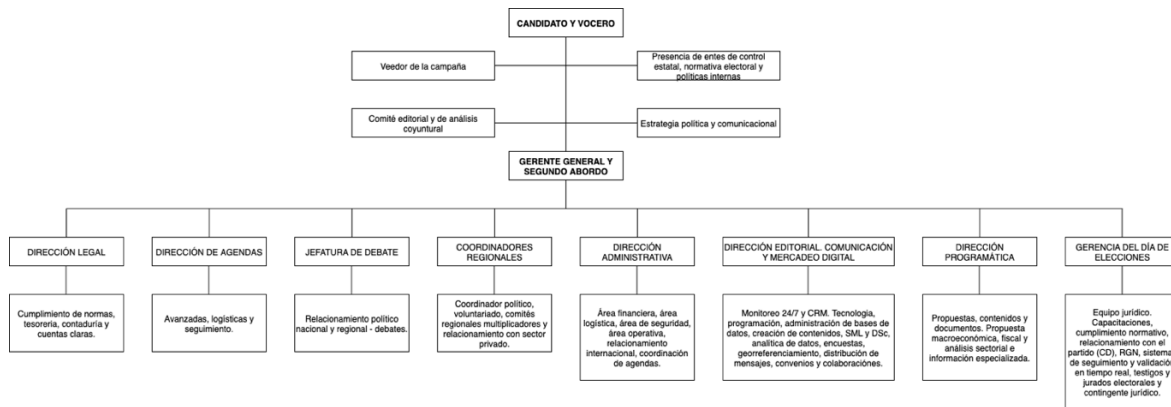
ejercicio de definir roles, aunque no documentado formalmente, representa un paso hacia la profesionalización, en tanto promueve la diferenciación de funciones dentro del equipo de campaña (Restrepo Echavarría, 2018, p. 101). Así, la campaña de Rivas puede considerarse como un modelo incipiente de formalización, con bases de coordinación operativa más evidentes, pero sin una estructura gerencial robusta que garantice la planificación y el control estratégico.

En términos de centralización, la campaña de Rivas parece menos concentrada en la figura del candidato y más dependiente de la gerencia como ente articulador. Este rasgo muestra un liderazgo más distribuido, donde la figura del gerente adquiere relevancia como mediador entre el candidato y los distintos equipos a través de la reunión de líderes de comités mencionada por el miembro de la campaña que brindó la información.

Desde el punto de vista de la formalización administrativa, la presencia de un área financiera con responsabilidades explícitas en la gestión de recursos y contabilidad es un avance significativo. Restrepo Echavarría y González Tule (2021) señalan que la incorporación de mecanismos contables y de control financiero es uno de los indicadores más sólidos de profesionalización organizativa (pp 55-56). No obstante, la ausencia de menciones a auditoría interna, asesoría legal o planeación presupuestal revela una institucionalización parcial. En consecuencia, la estructura financiera cumple un papel funcional, pero no alcanza la complejidad que distingue a las campañas con gerenciamiento profesional más complejo.

En síntesis, la estructura organizativa de la campaña de Jorge Rivas se enmarca dentro de un modelo intermedio con tendencia a la profesionalización básica. Aunque exhibe cierta claridad funcional y un liderazgo más distribuido, carece de una articulación estratégica sólida, documentación formal de procesos y equipos especializados. Se trata, por tanto, de una campaña que avanza hacia la formalización sin abandonar del todo las prácticas tradicionales; la campaña logra cierta racionalidad operativa, pero no alcanza la institucionalización propia de una empresa electoral moderna.

4.3. Iván Duque – Campaña para la Presidencia de Colombia (2018). “El futuro es de todos”.



Fuente: Construcción propia con información brindada por Gerente de la campaña, Luis Guillermo Echeverri, 2025.

A diferencia de las campañas electorales analizadas anteriormente, el caso de Iván Duque evidencia un alto grado de profesionalización en la dimensión organizacional, sustentado en la planeación estratégica, la adopción de metodologías empresariales y el uso intensivo de tecnologías de información y analítica electoral.

A partir de la entrevista realizada a Luis Guillermo Echeverri (comunicación personal, septiembre de 2025), gerente general de la campaña, se identificó que la estructura fue concebida con mentalidad de empresa tecnológica, basada en la eficiencia, la coordinación y la planificación anticipada, pero también en tiempo real. El comando central de campaña se conformó por un comité principal integrado por el candidato y su vocero, el gerente general y su segundo al mando, quienes ejercían la dirección estratégica y la supervisión global de la operación. Este núcleo de poder reflejaba una estructura fuertemente centralizada, donde la toma de decisiones respondía a criterios técnicos y de análisis, más que a impulsos políticos o coyunturales.

La estructura organizativa, según el organigrama de la campaña, incluía además la presencia de entes de control y veedurías, un comité editorial y de análisis coyuntural y ocho direcciones subordinadas encargadas de la operación táctica: dirección legal, dirección de agendas, jefatura de debate, coordinación regional, dirección administrativa, dirección

editorial y de mercadeo digital, dirección programática y gerencia del día D. Cada una de estas direcciones contaba con equipos técnicos especializados y procedimientos estandarizados. Este nivel de formalización y diferenciación funcional es, de acuerdo con Restrepo Echavarría (2018), uno de los indicadores centrales de la profesionalización en la dimensión organizativa, pues implica la existencia de procesos, protocolos y roles definidos que garantizan la coherencia interna de la campaña.

Un rasgo sobresaliente de esta campaña fue la existencia de manuales, protocolos y políticas internas plasmadas por escrito y diseñadas para cada área. Según Echeverri, se redactaron manuales para selección de personal, definición de costos, manejo de proveedores y cumplimiento normativo, lo que permitió que todos los miembros del equipo conocieran sus responsabilidades y la cadena de mando (L. G. Echeverri, comunicación personal, septiembre de 2025). Tal grado de institucionalización coincide con lo que Restrepo Echavarría, Rodríguez-Díaz y Castromil (2018) definen como una campaña altamente profesionalizada, en la que los procedimientos y funciones son claras y se enmarcan en un esquema organizacional definido (p. 292).

Otro elemento distintivo fue la aplicación de modelos de gestión propios del mundo empresarial, como el método PARETO, que permitió priorizar los territorios y recursos de acuerdo con su impacto electoral. La segmentación del electorado por audiencias y temas respondió a una lógica de mercado y evidencia la adopción del marketing político moderno, en el que el votante es entendido como un consumidor racional, al igual que el uso del big data y la integración de diversos equipos interdisciplinarios.

En la dirección editorial, de comunicación y mercadeo digital, se centralizaron las operaciones del “*war room*” o *cuarto de guerra*, estructurado en tres niveles jerárquicos que funcionaban las 24 horas del día. Este espacio combinaba funciones de monitoreo, análisis de coyuntura, producción de contenidos y distribución de mensajes, empleando tecnologías de georreferenciación, analítica de datos y CRM. Este tipo de estructura, según Restrepo Echavarría y González Tule (2021), se alinea con los modelos de campañas “postmodernas” en los que la gestión de información y la rapidez comunicacional constituyen el núcleo de la estrategia electoral.



Fuente: Foto suministrada por Luis Guillermo Echeverri a través de comunicación personal, 2025.

En contraste con campañas menos formalizadas, como las de Rivas o Rendón, la de Duque incorporó una cultura organizacional corporativa, en la que se privilegiaba la eficiencia, la innovación y el bienestar del personal. Echeverri enfatizó que la mística de trabajo era fundamental: “se buscaba que las personas disfrutaran lo que hacían y estuvieran bien remuneradas, porque eso garantizaba compromiso y excelencia (L.G. Echeverri, comunicación personal, septiembre de 2025). Sobre el liderazgo, fue claro en destacar que internamente las decisiones y la organización de la campaña giraban en torno a él, pero externamente, en cuanto a comunicación se refiere, la campaña fue bastante personalista y dejó de lado la figura del partido que apoyaba al candidato (Centro Democrático), incluso, dentro de la misma estructura de la campaña, el partido no ocupó un papel importante, más allá de ser una suerte de consultor y aliado para la organización del día D. Esto coincide con el criterio de profesionalización de la campaña según el grado de personalización de la misma en torno al candidato, descrito por Retrepo Echavarría y González Tule (2021, p. 55).

Así mismo, la campaña introdujo mecanismos de control interno y rendición de cuentas, como la presencia permanente de entes de control y la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real para el día de las elecciones. Estos elementos refuerzan la dimensión de transparencia e institucionalización, características propias de las campañas

con alto nivel de desarrollo organizacional (Restrepo Echavarría, 2018; Restrepo Echavarría & González, 2019).

El grado de coordinación y comunicación entre los distintos comités fue igualmente elevado: cada dirección dependía directamente del gerente general y debía reportar avances con base en indicadores concretos. Esta verticalidad controlada refleja una campaña con un nivel de profesionalización alto, donde el comando central actuaba como un sistema de gestión estratégica integral, no como un espacio improvisado de decisiones políticas. En términos comparativos, mientras las campañas descentralizadas tienden a operar con autonomía local y comunicación horizontal, la de Duque se caracterizó por un modelo centralizado, jerárquico y tecnocrático, con procesos de control que aseguraban la coherencia de las decisiones, ejemplo de ellos fue la centralización de los ingresos y egresos de la campaña en una única cuenta nacional (L.G. Echeverri, comunicación personal, septiembre de 2025).

La existencia de manuales, protocolos y unidades especializadas ubica a la campaña de Duque en el nivel más alto del Índice de Profesionalización (INPRO) propuesto por Restrepo Echavarría (2018), particularmente en la dimensión organizativa. Además, la integración de un enfoque analítico y tecnológico, junto con la presencia de un equipo de expertos multidisciplinarios, responde a lo que Restrepo Echavarría y González (2019) denominan una campaña con racionalidad empresarial, caracterizada por la planificación estratégica y la formalización de sus estructuras.

En síntesis, la campaña presidencial de Iván Duque puede clasificarse como un caso altamente profesionalizado, donde la estructura organizativa, los procesos de gestión y los mecanismos de control respondieron a principios de planificación, institucionalidad y eficiencia. El manejo tecnocrático de la estrategia, la implementación de metodologías empresariales, herramientas tecnológicas modernas y la formalización documental de sus procesos, posicionan a esta campaña con un alto grado de profesionalización. La combinación entre liderazgo gerencial, centralización de decisiones, respaldo tecnológico y “mística de trabajo en equipo” consolidó una maquinaria electoral que operó como una verdadera empresa política moderna.

5. Conclusiones

El análisis de los tres casos estudiados permite inferir que el grado de profesionalización de las campañas electorales en Colombia está estrechamente relacionado con la escala del comicio y los recursos disponibles. La campaña nacional de Iván Duque en 2018, muestra una estructura más formalizada, con una planificación estratégica sostenida en metodologías empresariales, centralización de decisiones y protocolos escritos que reflejan un modelo de gestión tecnocrático. En contraste, las campañas departamentales y municipales, aunque incorporan algunos rasgos de profesionalización, siguen operando bajo dinámicas más informales, donde la figura del candidato absorbe múltiples funciones y los equipos tienden a ser más reducidos, empíricos y dependientes de relaciones de confianza. Este contraste permite concluir que la profesionalización se diluye a medida que se desciende en el nivel electoral, configurando un panorama donde la escala condiciona directamente la formalización de las prácticas políticas.

Los hallazgos también muestran que la profesionalización no solo depende de los recursos financieros o tecnológicos, sino del grado de institucionalización de las prácticas y del enfoque gerencial con el que se concibe la campaña. Los autores revisados coinciden en que una campaña profesionalizada se comporta como una empresa electoral con jerarquías claras, mecanismos de evaluación y roles diferenciados. Sin embargo, el análisis evidencia que, en los niveles subnacionales, las campañas aún operan bajo lógicas híbridas, en las que conviven elementos modernos como el uso de redes digitales y la segmentación de audiencias, con prácticas tradicionales de clientelismo y personalismo. Esta combinación genera estructuras que son funcionales, pero no plenamente profesionalizadas y que mantienen una brecha entre la tecnificación comunicativa y la debilidad organizacional.

Finalmente, puede afirmarse que la profesionalización de las campañas en Colombia es un proceso gradual, desigual y altamente condicionado por factores culturales y estructurales del sistema político. Aunque las experiencias analizadas muestran avances en la adopción de metodologías formales y equipos especializados, persisten las tensiones entre lo técnico y lo político, entre la lógica empresarial y la lógica electoral. El estudio demuestra que entre más pequeña es la escala del comicio electoral, menor es la tendencia a la formalización y la

profesionalización organizativa, lo cual sigue suponiendo un reto. La consolidación de estructuras de campaña profesionalizadas y sostenibles en todos los niveles de gobierno requerirá, en última instancia, de una transformación más profunda de la cultura política y de las prácticas de gestión electoral en el país.

Referencias

- Aragón Falomir, J., Lucca, J. B., Fernández de Lara Gaitán, A. E., & Pérez Talia, M. (2019). Análisis comparado de las elecciones presidenciales de 2018 en Colombia, México, Paraguay y Brasil. *América Latina Hoy*, 18(61), 39-74.
- Bartoli, A., (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.
- Becassino, Á., 2008. *La nueva política. El entorno y la comunicación electoral*. Argentina: Grijalbo.
- Farrel, D., (1996). Campaign strategies and tactics. Comparing Democracies: Elections and Voting in Global Perspective. *SAGE publications*, pp. 160 - 183.
- Gibson, R. & Römmle, A., (2001). Changing Campaign Communication. A party-centered theory of professionalized campaigning. *The Harvard International Journal of Press / Politics*, 6(4), pp. 31 - 43.
- González Tule, L., & Restrepo Echavarría, N. J. (2020). Campañas presidenciales de 2018 en México: Nivel de profesionalización, equipo de campaña y estrategias políticas. *América Latina Hoy*, 84, 137-161. <https://doi.org/10.14201/alh.21009>
- Holtz-Bacha, C., (2002). Campañas electorales en Alemania. *Relación entre política y medios. Propuestas alemanas en una perspectiva comparada*. Buenos Aires: s.n., pp. 207 - 229.
- Maarek, P., (2009). Marketing Político y Comunicación. *Claves para una buena información política*. Segunda ed. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Mancini, P., (1999). New frontiers in political professionalism. *Political communication*, 16(3), pp. 231 - 245.
- Mancuello, A. L. (2010). ¿Qué ves cuando me ves? Estrategias partidarias y profesionalización de campañas en las elecciones presidenciales de Uruguay 2009 [Ponencia]. *V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, Asociación*

- Latinoamericana de Ciencia Política* (ALACIP), Buenos Aires, Argentina.
<https://www.aacademia.org/000-036/605>.
- Múnera, P. A. & Sánchez, U. H., (2003). *Comunicación Empresarial. Una mirada corporativa*. Medellín: Colección Hermes 5.
- Norris, P., (2004). “The evolution of election campaigns: Eroding political engagement?”. En: *Political communication in the 21st century*. St Margaret’s College, University of Otago, New Zealand. <https://goo.gl/AkESQx>
- Restrepo Echavarría, N. J., & Molina-Arroyave, N. (2024). Del idealismo a la estrategia de comunicación política: un análisis comparado de la profesionalización de las campañas presidenciales de izquierda en Colombia (2006-2022). *Desafíos*, 36(2), 1-41. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.14123>
- Díaz, O. F. (2015). Marketing político y profesionalización de las campañas electorales presidenciales del Partido Acción Nacional y del Partido de la Revolución Democrática, 1994-2006. *Polis*, 11(2), 119-168.
- Pandiani, G., (2006). El Impacto de la Televisión en la Comunicación Política Moderna. *Revista Signos Universitarios*, pp. 67 - 88.
<http://p3.usal.edu.ar/index.php/signos/article/view/2955>
- Plasser, F. & Plasser, G., (2002). *La Campaña Global: Los nuevos gurúes del Marketing Político en acción*. Buenos Aires: Temas.
- Restrepo Echavarría, N. J. (2015). La profesionalización de las campañas electorales: las elecciones presidenciales de Colombia 2010. *Revista Española de Ciencia Política*, (38), 85–114.
- Restrepo Echavarría, N. J. (2012). *La profesionalización de las campañas electorales: las elecciones presidenciales de Colombia 2010* [Tesis de maestría]. Universidad de Salamanca.
- Restrepo-Echavarría, N. J., Rodríguez-Díaz, R., & Castromil, A. R. (2018). Propuesta de un indicador para medir la profesionalización de las campañas electorales: El caso de Colombia. *El profesional de la información*, 27(2), 289-299.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.07>

Restrepo Echavarría, N. J. (2018). *La profesionalización de las campañas electorales en Colombia: elecciones presidenciales 1994-2014* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.

Restrepo-Echavarría, N. J., & González Tule, L. A. (2021). Uso intensivo de herramientas y recursos de profesionalización política en campañas presidenciales: el caso de Colombia 2018. *Cuadernos.info*, (48), 48-71. <https://doi.org/10.7764/cdi.48.1811>