

Peter Schröder

Estrategias políticas

3 Planificación estratégica: ¿por qué, al fin y al cabo?

El concepto estrategia proviene del campo militar; la palabra en sí se deriva del griego¹. Las consideraciones estratégicas siempre se hacían necesarias cuando había que conducir grandes contingentes humanos y para lo cual se requería una orientación. En el pasado el caso se daba, sobre todo, cuando debían o tenían que librarse guerras. Hasta el inicio de la industrialización, el concepto estrategia conservó un significado casi exclusivamente militar. Más tarde, al volverse necesario dirigir grandes contingentes humanos en el campo económico, se amplió el concepto: había nacido la estrategia empresarial para la conducción planificada de personas en una empresa. Poco a poco el concepto fue abarcando sectores cada vez más amplios de la sociedad; naturalmente también llegó al campo político, pues también aquí había que dirigir hacia un objetivo a grandes masas de la sociedad o a miembros de partidos y organizaciones.

Que el concepto se derive del griego no sugiere que antes no existieran estrategias. Toda reflexión y planificación orientada hacia un objetivo y ejecutada de manera enfática es una planificación estratégica. Una de las obras fundamentales sobre planificación estratégica, *El arte de la guerra*² de Sun Tzu, que surgió en China hace más de 2000 años, sigue siendo, quizás, el libro más influyente sobre estrategia: es una lectura estándar para los políticos y ejecutivos de Asia.

Con el correr del tiempo, el concepto de estrategia fue refinándose cada vez más, siendo adaptado primero a las necesidades militares y luego también a las empresariales y políticas. Así se introdujo la distinción entre estrategia y táctica. Hasta el siglo XVIII los ejércitos constituían una unidad (unidad táctica), esencialmente durante las batallas, y el comandante del ejército era, a su vez, el líder táctico supremo en el combate. Posteriormente los ejércitos fueron divididos en segmentos operativos cada vez más autónomos, con lo que se hizo necesario diferenciar entre aspectos estratégicos generales, estratégicos militares y tácticos.

En su tratado filosófico sobre la naturaleza de la guerra, Carl von Clausewitz³ elaboró la definición, aún válida, de que la táctica es la teoría del uso de las fuerzas armadas en el combate y que la estrategia es la teoría del uso de los combates para el propósito de la guerra. En su opinión, las fuerzas armadas constituyen el medio para lograr el propósito de la guerra, es decir, la victoria, pero la misma es sólo un medio para el propósito definitivo de la estrategia: alcanzar la paz. Por tanto, la estrategia superior se aproxima cada vez más a la política para, finalmente, convertirse en ella.

Carl von Clausewitz plantea, entonces, que el objetivo de la estrategia no es la victoria, que es lo ostensible, sino la paz, que es lo oculto. Esta idea es de suma importancia para la planificación estratégica política; se trata, pues, de identificar lo que se oculta detrás del objetivo de la victoria electoral o lo que en verdad se busca al sancionar una ley. A continuación se develan algunas estrategias del campo político como lo que a

1 Del griego *strategia*, “conducción militar, arte de la estrategia”.

2 Sun Tzu: *Los trece mandamientos del arte de la guerra* (del chino, 1972).

3 General y escritor militar prusiano 1780-1831, legó obras sobre la guerra y la conducción bélica, 10 tomos (ed. 1832-1837), tomos 1-3: *De la guerra*.

menudo realmente son: la lucha por enriquecerse, la lucha por el poder personal o la lucha por algo distinto a los objetivos supuestos. Los ejemplos abundan.

Hubo estrategias de lucha electoral para candidatos presidenciales que no tenían un programa de gobierno. ¿Cuál era el objetivo que se escondía detrás de la victoria electoral? En ex países socialistas hubo estrategias para fundar partidos cuyo objetivo no era llegar al parlamento, sino, exclusivamente, recibir los subsidios estatales para la fundación de nuevos partidos.

Hubo estrategias para introducir leyes de protección ambiental que nunca tuvieron como objetivo introducir legislación de protección ambiental, sino más bien de dejarse sobornar.

Hubo estrategias para la amenaza del narcotráfico cuyo objetivo nunca fue el de eliminarlo, sino más bien el de liberarse de la presión internacional y realizar acciones conjuntas con el narcotráfico.

Hubo estrategias dirigidas a señalar adversarios internacionales para desviar la atención de los problemas internos y crear imágenes de enemigos comunes.

Bastan estos ejemplos para demostrar que antes de planificar la estrategia es necesario dilucidar la intención política oculta.

El autor recibió una respuesta muy sincera de un grupo de dirigentes de un partido africano. Cuando les preguntó por qué querían asumir el gobierno, respondieron: “Now we want to eat”, lo que significa tanto como “ahora nos toca a nosotros servirnos de la olla”.

La estrategia en sí siempre tiene como objetivo la “victoria”. Ya sea que eso se exprese en escaños, en un aumento de escaños, en una victoria electoral del candidato o en una mayoría para sancionar una ley, se trata siempre de la victoria. Lo que después se haga con la victoria, que es visible, es el objetivo político que está oculto.

3.1 Lucha por el poder y la influencia

Política y estrategia, ¿cómo compatibilizan? Se trata de una pregunta que los políticos y los partidos, a veces incluso los gobiernos, formulan una y otra vez. Se suele decir “no estamos en guerra” o “nuestro competidor político no es nuestro enemigo” o “nuestras intenciones e ideas son tan buenas que podrán imponerse incluso sin una estrategia”.

Claro que no estamos en guerra cuando perseguimos objetivos políticos o libramos una lucha electoral, pero toda idea política expresada por un individuo o por un grupo divide a la sociedad desde el momento en que es conocida. Y es que toda idea política apunta a cambiar una situación y toda situación tiene tanto víctimas como beneficiarios. Algo que también sabía Maquiavelo⁴, el hombre cuyo libro sobre el poder ganó fama

⁴ Maquiavelo dice en el capítulo 6 de *El Príncipe*: “Porque todo renovador tiene como enemigos a todos aquellos beneficiados bajo el antiguo régimen y sólo tibios defensores entre los que esperan beneficios del nuevo”.

mundial. Todo cambio genera ganadores y perdedores. Casi siempre es así, pues en política predominan los juegos de suma cero⁵, razón por la cual toda idea tendrá defensores y adversarios.

Recordatorio estratégico: no se puede ser el favorito de todos.

Quien propugna una mayor protección medioambiental tendrá como aliados a aquellos que padecen la contaminación o son conscientes del peligro que implica una contaminación excesiva, pese a no verse directamente afectados. Pero quien propugna una mayor protección medioambiental, también tendrá adversarios como los que se han beneficiado de la situación actual, que no siempre resultan ser los malvados empresarios o capitalistas: a muchos políticos les sorprende sobremanera que también los obreros se opongan a sus ideas por temor a perder sus puestos de trabajo.

Suele ser difícil identificar a los defensores y a los adversarios de una propuesta porque los adversarios permanecen ocultos y realizan una labor encubierta más acentuada contra las planificaciones, lo que los hace difícilmente reconocibles. Esta situación se da, sobre todo, cuando existe una aprobación verbal generalizada.

Quien aboga por eliminar la corrupción será apoyado ampliamente sobre todo por quienes estiman, en términos muy generales, que la corrupción es algo negativo. Será rechazado, en cambio, por quienes hasta ahora se han beneficiado de ella. Empero, por no considerar el tipo de corrupción existente en su país, más de un político ha cometido un error de cálculo al seguir una línea anticorrupción: si se trata de corrupción a gran escala en la cúpula estatal y administrativa, la masa de la población estará entre los que apoyan su combate; pero si se trata de corrupción a pequeña escala a un nivel inferior, el apoyo no resultará en absoluto tan amplio, pues en tal caso la población se preguntará cómo hará valer sus derechos en el futuro sin el pequeño soborno. Por lo tanto pueden formarse alianzas entre quienes sobornan y son sobornados, lo cual implica que la corrupción se ha vuelto un elemento natural en la cultura social. El combate estratégico a la corrupción es sumamente duro porque están en juego mucho dinero y mucho poder.

Maquiavelo, al respecto: “Por eso ocurre que todos los profetas armados triunfaron y los desarmados sucumbieron. A todo lo dicho se agrega la veleidad de la masa; es fácil convencerla de una cosa, pero difícil mantenerla alineada”.

Esto significa que toda idea política, por buena que sea, sólo puede imponerse luchando contra el adversario. Imponer una idea poco tiene que ver con la razón y el entendimiento; sólo tiene que ver con el poder y con la influencia.

Lo dicho vale también para la planificación de estrategias en luchas electorales. La palabra alemana *Wahlkampf*, al menos, dice que se lucha por el poder y la influencia, pues se trata siempre de conquistar o de conservar el poder. La palabra “campaña”, utilizada en muchos idiomas, encubre el problema.

⁵ Referencias al juego de suma cero y siguientes: ver capítulo 13.2.8.

3.1.1 Estrategias políticas

Las estrategias políticas son aquellas que buscan imponer concepciones políticas, como la sanción de nuevas leyes o la creación de una nueva estructura en la administración estatal o la ejecución de medidas de desregulación, privatización o descentralización. La experiencia muestra que ni los partidos políticos ni los gobiernos planean suficientemente tales medidas desde el punto de vista estratégico, pues, de lo contrario, no fracasarían tantos proyectos. En la práctica, el resultado de tales medidas y “planificaciones” suele ser que los afectados primero se defiendan y luego intenten eludir las leyes o que ni siquiera las consideren por creer que el Estado es demasiado débil para imponerlas.

No sólo los partidos, los políticos y los gobiernos necesitan estrategias políticas, sino también las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que actúan en el campo político. Ya sea que se trate de sindicatos, grupos ecologistas, organizaciones de derechos humanos u otras, todas las entidades necesitan estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo.

Los cambios a largo plazo o los grandes proyectos no son realizables sin estrategias políticas. Por ejemplo, en las medidas de descentralización, es decir, al introducir otro nivel político o municipal, debe haber una planificación minuciosa que abarque a su vez varios aspectos como las competencias municipales, la forma organizativa, la financiación, la elección de los representantes, la elección de la administración política, etc. Sólo una planificación amplia, con una estrategia a largo plazo, podrá evitar los errores cometidos a menudo en tantos países.

Se eligieron representantes municipales sin que sus competencias estuvieran reguladas. No se transfirieron competencias porque la burocracia se negó a cederlas. Se transfirieron competencias, pero no se aseguró el financiamiento. Se eligieron políticos municipales, pero no estaban preparados para su tarea.

Tales ejemplos se repiten, precisamente, al adoptar nuevas políticas. Y es que una mayor participación de los ciudadanos no puede funcionar si éstos no están mejor informados: no se puede introducir la protección medioambiental si los ciudadanos no fueron preparados; la privatización pierde efecto y amenaza la existencia de muchos puestos de trabajo si se realiza en contra de la población y no junto con ella; adoptar la economía de mercado significa, justamente, no sólo abolir la economía planificada, sino también crear muchos mercados (mercado de bienes de consumo, mercado de prestación de servicios, mercado laboral, mercado financiero, mercado de la vivienda, etc.) que interactúan; no basta privatizar algunas empresas y luego sentarse a esperar. La planificación estratégica de procesos y cambios políticos implica un severo análisis de la situación actual, una definición clara de adversarios y amigos, un análisis puntual de las relaciones de poder, una clara idea del objetivo que se quiere alcanzar y la concentración de todas las fuerzas para lograr el objetivo. Si ni siquiera los políticos elegidos saben con exactitud lo que en realidad significan “economía de mercado” o “democracia”, ¿cómo esperar que objetivos difusos sean perseguidos con toda intensidad? No es extraño que fracasen tantos proyectos si el Legislativo, en vez de apoyar al Ejecutivo en la ejecución de la estrategia política, cuestiona constantemente los objetivos.

En muchos casos, los culpables de las condiciones sociales que sufren millones de personas son, sobre todo, los “buenos” políticos que intentan implementar ambiciosos planes sin tener una estrategia.

3.1.2 *Estrategias de lucha electoral*

La estrategia de lucha electoral es una forma especial de estrategia política. Se trata de que los buenos resultados electorales permitan ganar tanto poder e influencia de modo que se pueda ejecutar una política y lograr cambios en la sociedad.

En las sociedades democráticas, antes de que se tome el poder y se pueda influir, existen elecciones democráticas con formas y posibilidades muy diversas. Se trata de conquistar aquella parte del mercado de electores que se requiere para, de conformidad a la constitución, poder influir en el Ejecutivo. Esto difiere mucho en los sistemas⁶ parlamentario y presidencialista, así como en las múltiples formas mixtas. Por ende, la lucha por los votos de los electores debe planearse cuidadosamente, razón por la cual se necesita una estrategia.

Con frecuencia, las estrategias de lucha electoral por el poder son mal vistas, incluso en los partidos, pero resulta que si los candidatos o el partido propios no poseen este poder, se impondrán otros criterios políticos que, desde el punto de vista de los políticos de un determinado partido, muchas veces son peores que los propios.

La actitud crítica ante el poder es cultivada sobre todo por quienes suelen chocar con los límites del ejercicio del poder de otros, por quienes necesitan espacios de libertad para su trabajo, por quienes combaten el abuso de poder, por quienes explican cómo otros ejercen su poder. Se trata, por lo general, de grupos críticos que predominan entre los periodistas y los intelectuales. La crítica al abuso del poder está ciertamente justificada; es lamentable, sin embargo, que a menudo se combata toda forma de ejercicio del poder, sobre todo el poder aglutinado, pues ello no conduce a una política mejor, sino a pactos nocivos y a un ejercicio vacilante del poder.

La lucha por el poder sólo se vuelve nociva y perjudica la cultura política cuando se libra sin criterios, sin un plan para generar cambios en la sociedad y en el marco político para el desarrollo, es decir, cuando simplemente se trata de la apropiación del poder para satisfacer intereses personales.

3.1.3 *Estrategias para una carrera*

Las estrategias para una carrera tienen una connotación aún más negativa. Empero, también aquí hay que diferenciar: si sólo se trata de excluir por cualquier medio a competidores indeseables, seguro son claramente reprochables; pero esas estrategias serán útiles y necesarias si se concentra el empleo de todas las fuerzas para lograr un objetivo.

¿Qué hay de malo en que haya estrategias para carreras profesionales? Inconscientemente todos tomamos cada día decisiones estratégicas para nuestras carreras, pero si son tomadas al azar y no están planeadas estratégicamente a largo plazo, tomaremos muchas decisiones estratégicas parciales erróneas.

⁶ Ver también capítulo 24: *Sistemas de gobierno*.

Existen estrategias para carreras políticas. Sobre todo en los partidos democráticos de masas, pero también en los pequeños partidos con elites dominantes, son un requisito para que las concepciones políticas sean escuchadas y se tenga la oportunidad de concretarlas en la praxis. La mención de las estructuras democráticas en los partidos juega aquí un papel especial: resulta lógico que en los partidos no democráticos se necesiten estrategias para reemplazar a quienes ejercen el poder, pero también en los partidos estructurados democráticamente, la actuación exitosa presupone contar con la planificación estratégica.

Una forma especial de estrategia para una carrera es la estrategia para pequeños grupos de presión (*pressure groups*) que a menudo quieren introducir en la política nuevos enfoques que, si no fuera por ellos, serían reprimidos. Así, muchas iniciativas para proteger el medio ambiente se volvieron importantes sólo porque un pequeño grupo de presión ganó influencia, mediante astutas estrategias, en partidos o en otras organizaciones. Con frecuencia es de importancia decisiva planificar la carrera de todo el grupo, pues el tema político está estrechamente ligado a las personalidades que intervienen en favor de él. Ejemplos de ello pueden hallarse también en grupos de presión que abogan por la igualdad de derechos de las mujeres, la política de juventud, etc.; lo decisivo aquí es que los representantes del grupo estén personal y estrechamente ligados al tema y que muestren una alta congruencia entre temas y personas⁷.

3.2 Planificación táctica

La planificación táctica presupone la existencia de una planificación estratégica: los planes referidos a la táctica y a las medidas sólo tienen sentido si se cuenta con una estrategia planeada minuciosamente. La planificación táctica responde, pues, a las preguntas de quién hace cuándo, dónde, qué, cómo y por qué. Los diversos objetivos estratégicos deben lograrse por medio de esas decisiones de la planificación táctica, que dependen de conocer con exactitud el entorno, las condiciones marco y las propias capacidades. Por eso las planificaciones tácticas no debe asumirlas el nivel estratégico, sino las respectivas conducciones de los niveles tácticos, pues sólo éstas poseen el conocimiento requerido.

Por ejemplo, si el gobierno de un país tomó la decisión estratégica de atraer inversiones extranjeras, según las condiciones marco podrán emplearse diferentes tácticas: unas se apoyarán en los bajos salarios y en los reducidos costos de producción (factores de localización), otras en las materias primas existentes y otras en la buena infraestructura. Sin embargo, también pueden haber tácticas que apunten a la cercanía de los mercados de consumo o a regulaciones y legislaciones flexibles. Todas estas tácticas buscan atraer inversiones extranjeras; su orientación táctica puede ser muy diferente.

Junto con sus decisiones fundamentales, proveídas por la estrategia, y con sus cronogramas y planes de medidas, la planificación táctica es un instrumento para ejecutar la estrategia. Una estrategia podría existir aunque no se cuente con una planificación táctica ni con una elaboración de planes operativos, pero sería ineficaz por falta de ejecución, razón por la cual la ejecución de la estrategia y, por tanto, la planificación táctica adquieren una decisiva importancia.

⁷ Ver también capítulo 7.2.6: *El problema de la congruencia*.

3.2.1 *Delimitación entre la planificación táctica y la planificación estratégica*

En el lenguaje coloquial, los tácticos suelen ser difamados como aquellos que sólo toman decisiones a corto plazo, no integradas en una concepción global estratégica. En tal caso, las decisiones carecerían de objetivo y de orientación y, por lo tanto, ni siquiera serían decisiones tácticas, sino meros reflejos del comportamiento de los activistas.

El verdadero táctico opera de forma planificada en el marco de los lineamientos estratégicos e intenta aprovechar hábilmente la situación, apoyándose en conocimientos exactos de las condiciones marco y del entorno.

Así, la planificación táctica y la planificación estratégica están unidas indisolublemente. Mientras la planificación estratégica juzga la situación en su totalidad y decide para toda la empresa, todo el partido o todo el Estado, la planificación táctica se basa en los objetivos de la estrategia e intenta hacerlos operativos para una tarea parcial, bajo las respectivas consideraciones específicas.

3.3 *Influencia de diversas áreas culturales en el diseño de estrategias*

Los mecanismos estratégicos de decisión y el pensamiento estratégico son, primero que nada, independientes de las diferencias geográficas, culturales y demás. La estrategia se orienta hacia un objetivo final que hay que alcanzar: la planificación crea las condiciones para ello. Así ocurre en todo el mundo.

Sin embargo, las culturas, como condiciones marco del entorno, influyen en el tipo de estrategia y mucho más aún en las decisiones tácticas. En última instancia, sólo para éstas influye el hecho de que se trate de un área cultural abierta al comportamiento conflictivo o de una basada en la idea del consenso. Si no fuera así, en ciertas partes del mundo donde se estila un comportamiento consensual, como África y el Este y Sudeste asiáticos, no habrían guerras o conflictos, pero resulta que justamente allí es donde los enfrentamientos bélicos y los fuertes estallidos de violencia suelen darse.

Esto implica que si bien los elementos de culturas con ciertas orientaciones religiosas, experiencias sociales e históricas, formas especiales de comunicación, etc. deben tenerse en cuenta como factores condicionantes y limitantes al elaborar estrategias y tácticas, no deben priorizarse frente a los tipos de necesidades, los marcos legales o las estructuras organizativas influidos, a su vez, por el entorno cultural.

Por tanto, durante la planificación el planificador de estrategias debe considerar las condiciones marco incluyendo las culturales, pero sin dejarse paralizar por un temor reverencial; debe valorar las condiciones culturales tan sólo como lo que son: datos a considerar en la planificación.

5 Planeamiento conceptual²²

5.1 Pasos de la planificación

El planeamiento conceptual consta de diez pasos divididos en tres fases:

1. Cometido y análisis de situación
2. Decisiones estratégicas
3. Ejecución de la estrategia

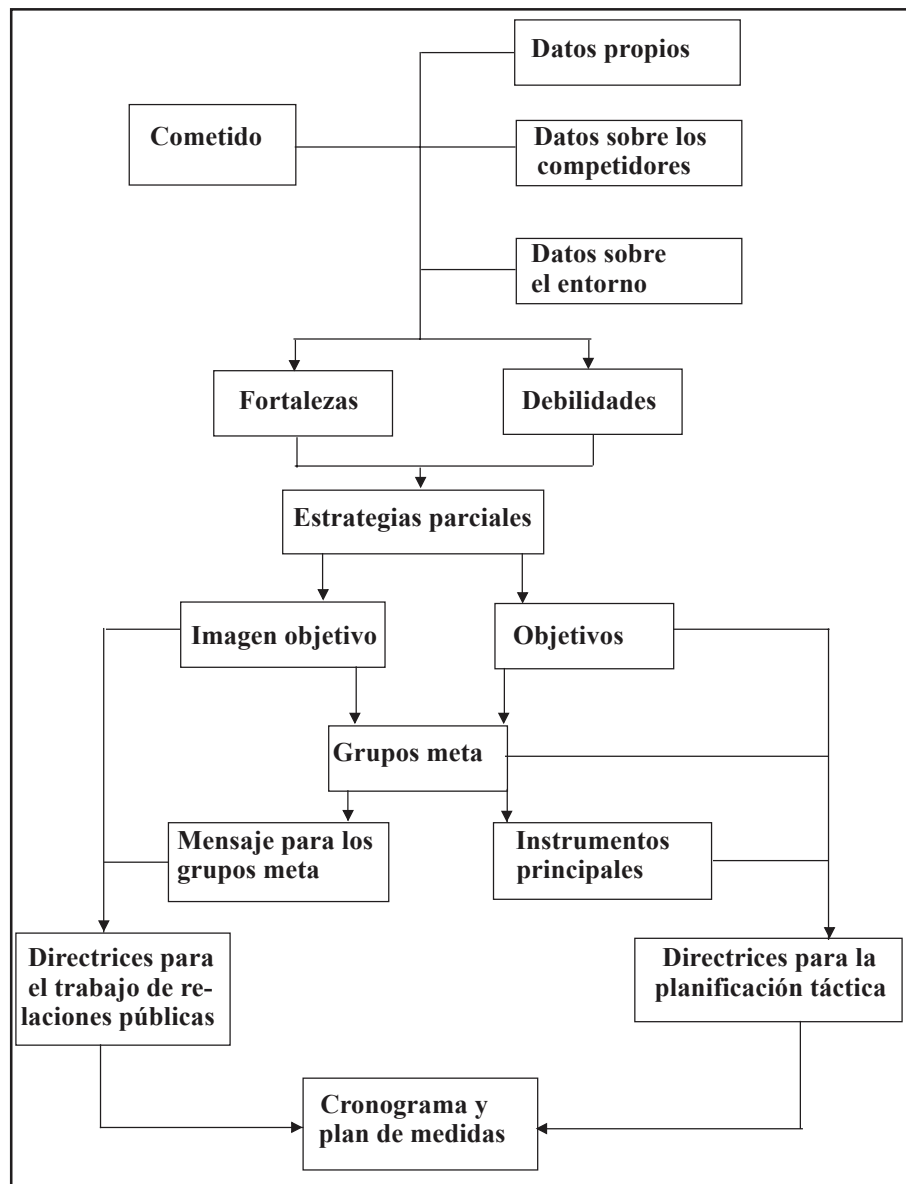
En los diez pasos, hay que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que en verdad hay que planear y cuál es el objetivo estratégico? (cometido)
2. ¿Cómo evaluar la situación, a partir de la cual se debe realizar el cometido? (análisis y evaluación de la situación)
3. ¿Qué decisiones estratégicas deben tomarse para poder realizar exitosamente el cometido en la situación dada? (formulación de estrategias parciales)
4. ¿Qué objetivos tácticos parciales deben alcanzarse para realizar el cometido? (formulación de objetivos)
5. ¿Qué deben pensar de nosotros los entornos interno y externo? (imagen objetivo)
6. ¿Cuáles grupos (internos y externos) son importantes para lograr nuestros objetivos tácticos parciales y cuáles se interesan específicamente por nosotros debido a la imagen objetivo? (grupos meta)
7. ¿Cuáles factores específicos de imagen son importantes para los grupos meta definidos? (mensaje para el grupo meta)
8. ¿Cómo lograr nuestros objetivos en nuestros grupos meta? (instrumentos principales)
9. ¿Cómo trasladamos la estrategia a la planificación táctica? (cronograma y planificación de medidas)
10. ¿Qué instrumentos de control usamos para supervisar la ejecución de la estrategia y captar los cambios en el entorno a fin de adaptar la estrategia? (control de la estrategia)

Al responder estas diez preguntas se fijan todos los elementos importantes para la estrategia y la táctica y, en consecuencia, se preparan para los planes de medidas de las unidades tácticas²³.

22 El método fue desarrollado primero por Bruno Kalusche en la antigua sede del *Institut für Kommunikationsforschung e.V.* (Instituto de Investigación Comunicacional S.R.) de Wuppertal. Ha sido aún más desarrollado desde 1978 por el autor, quien tomó a su cargo el instituto en 1987.

23 Para la delimitación entre los pasos estratégicos y tácticos de la planificación, ver capítulo 3.2.1.



5.2 Formulación del cometido

La formulación del cometido sirve para describir lo que debe ser planeado estratégicamente; debe abarcar al menos tres elementos:

1. El objetivo final, es decir, la descripción del estado que debe alcanzarse con la planificación estratégica.
2. La fundamentación de la necesidad de alcanzar el objetivo final.
3. El marco cronológico en el cual debe alcanzarse el objetivo final.

Como ya se aclaró en el capítulo 3, es muy importante la fundamentación para alcanzar el objetivo final. Para von Clausewitz²⁴ la victoria en una guerra es, ciertamente, el objetivo ostensible, pero el verdadero objetivo de la guerra y, por lo tanto, la fundamentación del objetivo final, es la paz, que se alcanza en el territorio propio en una guerra defensiva y en el territorio ampliado en una guerra ofensiva.

5.3 Análisis y evaluación de la situación

El análisis y la evaluación de la situación se ocupan de evaluar los factores a ser recogidos y de clasificarlos en fortalezas y debilidades, así como de estimar las oportunidades de éxito para cumplir el cometido. Se tienen en cuenta los factores propios, los de los competidores, si los hay, y los del entorno en el que debe cumplirse el cometido.

5.3.1 Recolección de datos²⁵

En la recolección de datos²⁶ se recogen los datos internos y externos que son relevantes para el cometido. Los factores internos se refieren a la propia organización, los externos a los competidores o al entorno en el que debe cumplirse el cometido.

La delimitación entre los factores internos y externos no siempre es sencilla, pero debe definirse con claridad antes de iniciar la recolección de datos, pues de lo contrario habrá reiterados malentendidos.

Si, por ejemplo, una organización juvenil partidaria planea una estrategia para combatir el desempleo juvenil, surge la interrogante respecto a qué es “interno” y qué es “externo”. Si el partido es considerado “interno”, habrá que suponer que es influido decisivamente por la organización juvenil. Pero si ese no es el caso, habrá que influir también sobre el partido, siendo la reacción al influjo determinada por el mismo, lo cual significará a su vez que debe ser considerado una organización “externa”.

Si, por ejemplo, un partido de un gobierno de coalición planea una iniciativa para reducir impuestos, surge la interrogante si el gobierno debe considerarse “interno” o “externo”: siempre

²⁴ Ver pie de página 3.

²⁵ Con respecto a los detalles de la recolección de datos, ver capítulo 7: *Recolección de datos*.

²⁶ Con respecto a la obtención de datos, ver también capítulo 20.1: *Observación y obtención de información*.

se aconseja considerarlo “externo”, sobre todo cuando hay diferencias de opinión entre los partidos coaligados. Si el partido planea una lucha electoral, surge la interrogante si sus organizaciones periféricas (iniciativas de electores, aliados, organizaciones partidarias de jóvenes y de mujeres, etc.) son “internas” o “externas”. Esto deberá resolverse según el grado de influencia directa que pueda ejercerse dentro del partido sobre las organizaciones, eventualmente también con medios coactivos. Si hay estructuras claramente dependientes, las organizaciones se consideran “internas”; de lo contrario, “externas”.

Los datos sobre los competidores o contrincantes provienen de las organizaciones que o compiten directamente con la organización propia, como los partidos rivales en una lucha electoral, o bien son antagónicas, como los sindicatos cuando se ejecutan medidas de privatización. Los datos del entorno resultan de la sociedad en la que se quiere cumplir el cometido.

5.3.2 Formación de fortalezas y debilidades

Los datos se vinculan con el cometido una vez que hayan sido recogidos, sistematizados y ponderados según la relevancia, la magnitud, la importancia y la urgencia. Luego surge la cuestión de si un dato determinado favorece o impide que se cumpla el cometido.

Si un hecho ayuda, es una fortaleza; en cambio, si impide cumplir el cometido, es una debilidad. Muchos de los datos recogidos no serán ni favorables ni desfavorables; en tal caso serán sólo material de fondo que podría jugar un papel en el plan de medidas. Del modo en que se definan las fortalezas y las debilidades resultará que una fortaleza del competidor sea una debilidad para la organización propia y que una debilidad del competidor sea una fortaleza para la organización propia.

5.3.3 Análisis de las fortalezas y de las debilidades

Una vez investigadas, hay que valorar las fortalezas y las debilidades. Pueden ser clasificadas, primero, según su importancia, debiendo averiguarse luego si podemos influir en las debilidades para eliminarlas o atenuarlas. Ciertamente, podemos influir más sobre nuestras propias debilidades que sobre las fortalezas de los competidores, convertidas en nuestras debilidades.

El hecho de que podamos aprovecharnos de las debilidades de nuestros adversarios depende de que tengamos instrumentos adecuados (temas, personas, alianzas), es decir, fortalezas para atacarlos.

Al analizar y evaluar las fortalezas y debilidades en comparación con los competidores u oponentes, en las estrategias políticas hay que plantear reiteradamente estas preguntas:

1. ¿Cuáles son los temas más fuertes?
2. ¿Quién tiene la mejor conducción?
3. ¿Quién tiene el mejor capital humano?
4. ¿Quién tiene la mejor disciplina?

5. ¿Quién tiene la mejor motivación?

Al analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que resultan del entorno, hay que plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Quién sigue mejor las tendencias sociales?
2. ¿Quién es idóneo en los temas actuales?
3. ¿Quién defiende los valores más coincidentes con los de la sociedad o con los de partes de ella?
4. ¿Quién puede aprovechar mejor las oportunidades?

En total, aparecen tres tipos de debilidades y tres tipos de fortalezas.

Se trata de las siguientes debilidades:

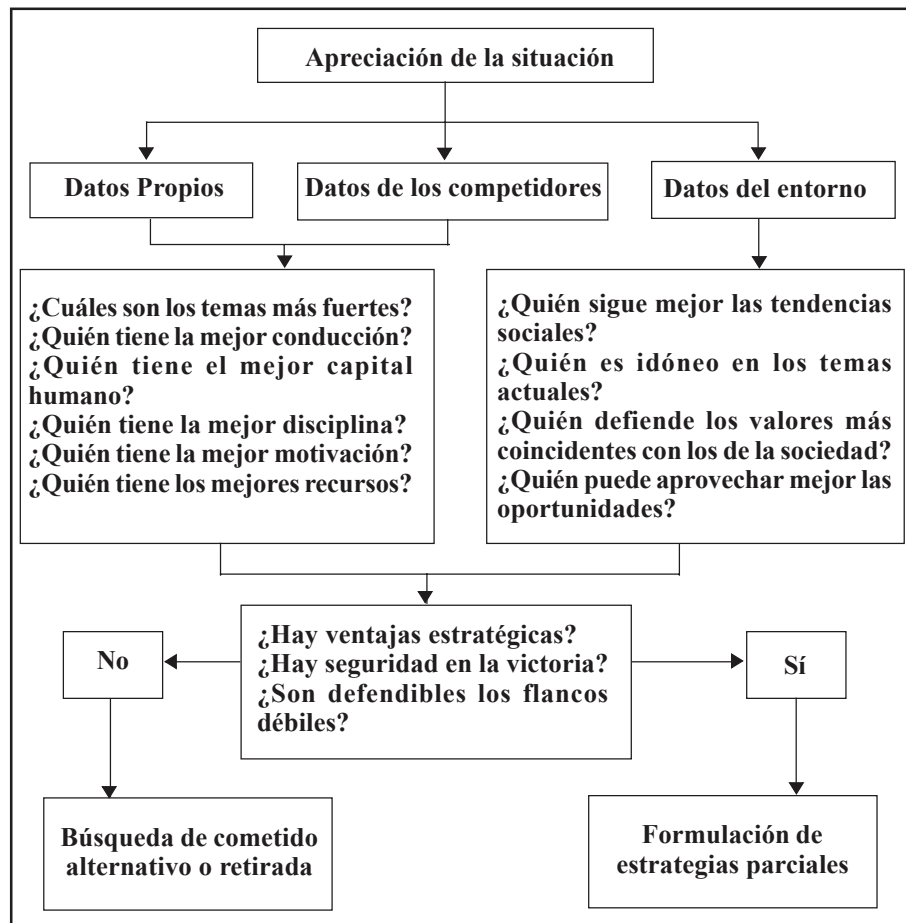
1. Debilidad propia que nos impedirá cumplir el cometido.
2. Una debilidad que resulta de una fortaleza del competidor y que nos hará difícil cumplir el cometido.
3. Debilidades que provienen del entorno y dificultan que se cumpla el cometido.

En las fortalezas se trata de:

1. Fortalezas propias que pueden ayudarnos a cumplir el cometido.
2. Fortalezas que resultan de las debilidades de nuestros competidores y que podemos aprovechar para cumplir el cometido.
3. Fortalezas que provienen del entorno y que nos facilitan el cumplimiento del cometido.

5.3.4 *Reconducción al cometido*

Tras analizar las fortalezas y debilidades, hay que examinar si realmente se puede cumplir el cometido en el tiempo fijado. El cometido podrá cumplirse si el análisis de las fortalezas y debilidades muestra que hay ventajas estratégicas tan claras que se puede estar seguro de la victoria y que hay defensas suficientes para los flancos débiles. A esta evaluación de la situación se suma luego la formulación de tareas y estrategias. En cambio, es muy probable que el cometido no pueda cumplirse si el análisis revela un cuadro de flancos débiles indefendibles, si apenas hay ventajas estratégicas frente a los competidores u oponentes y si falta la convicción de que se puede ganar. En tal caso, empezará la búsqueda de un cometido alternativo, reduciendo el objetivo final a magnitudes alcanzables o, incluso, abandonando el campo político. En todo caso, la apreciación de la situación requiere siempre de una reconducción al cometido, que se desarrolla según el siguiente esquema:



5.4 Formulación de estrategias parciales

La apreciación de la situación se ocupa, en lo esencial, de la situación actual y pasada; la formulación de estrategias parciales se orienta hacia el futuro. Una vez apreciada la situación, resulta claro que se debe cumplir el cometido formulado o corregido; de ello se desprenden luego las tareas que deben asegurarse mediante decisiones estratégicas.

5.4.1 Asignación de tareas

Las tareas a cumplir surgen del análisis de las fortalezas y debilidades. Ellas son:

1. Primero examinamos nuestras debilidades; si aparecen debilidades en las que podemos influir, deben ser eliminadas.

2. Si no es posible eliminar totalmente las debilidades, hay que preparar una defensa (disimular, desviar la atención, etc.).
3. Luego examinamos nuestras fortalezas; si hay áreas con ventajas estratégicas, hay que atacar con ellas al adversario.
4. Si el adversario muestra ciertas debilidades, pero éstas no corresponden con nuestras fortalezas, hay que crear las respectivas fortalezas.

La importancia del ataque para la estrategia resultará del cumplimiento de las tareas en el orden referido. Es que sólo se puede ganar si se ataca; quien sólo se defiende, quizás no pueda ser vencido, pero nunca podrá ganar.

Sun Tzu al respecto: Ser invencible en la defensa depende de los esfuerzos propios; la posibilidad de vencer depende del adversario. Quienes están bien formados en el arte de la guerra pueden, ciertamente, tornarse invencibles, pero no pueden tornar vulnerable al enemigo. Quienes no pueden ganar, deben defenderse; quienes pueden ganar, deben atacar.

5.4.2 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias se basa en los siguientes principios:

Primero hay que elegir los temas con los cuales uno quiere enfrentarse al rival u oponente; deben ser temas o argumentos que impliquen una notoria ventaja o que estén descuidados por el adversario.

Sin embargo, en la elección de los temas juega un gran papel el estado del entorno en el que hay que cumplir el cometido, es decir, el entorno en el que nos queremos mover determina la posibilidad de aprovechar ciertos temas: si un tema no le interesa al entorno, no podremos usarlo para atacar a nuestros adversarios.

Se debe intentar, además, ganar una relativa superioridad. Esto puede ocurrir si se reúnen las fuerzas y, en un momento dado, se concentran los ataques en un sólo tema, pero también si se ataca en las áreas descuidadas por el adversario o se engaña manteniendo el plan estratégico bajo estricto secreto, de modo que el adversario reúna sus fuerzas en un área que no será atacada en absoluto, para luego lanzar el auténtico ataque, el cual tendrá un efecto más contundente.

Ya se mencionó la necesidad de atacar, pero eso no basta: hay que ganar sobre todo con provecho; esto significa que no debería lanzarse un gran número de pequeños ataques que no den beneficios apreciables aunque se triunfe, sino que habría que prepararse para temas conflictivos decisivos que debiliten claramente al adversario o lo inmovilicen con un solo golpe. Lo que aquí importa, entonces, no es vencer en diez o más campos de batalla secundarios, sino vencer en el campo principal. En política, este campo no lo determinan necesariamente los contrincantes, sino más bien, a menudo, los medios de comunicación o la opinión de la sociedad, es decir, el entorno.

Si circunstancias adversas hacen que la victoria sea inalcanzable, habría que ocupar tantos nichos como sea posible para lograr, al menos, victorias parciales; en ciertos casos se puede emplear la estrategia guerrillera, que se analiza con mayor detalle más adelante.

La formulación global de la estrategia también debería incluir posibilidades para efectuar variaciones y con ello permanecer imprevisible: el imprevisto planeado busca sorprender y confundir al adversario.

Un buen ejemplo de imprevisibilidad fue la conquista del mercado mundial por parte de empresas japonesas. Sus rivales nunca estaban seguros de cómo ellas conquistarían el mercado. Así, productos tales como relojes, acero y automóviles, los vendieron primero en Japón, luego en los países en vías de desarrollo y finalmente en los países industriales. En productos de alta tecnología, como las computadoras y los semiconductores, los japoneses siguieron un segundo camino: surtieron primero su propio mercado, luego el de los países industriales y posteriormente el de los países en vías de desarrollo. Pero todavía hubo un tercer camino: en este caso conquistaron el mercado de los países industriales antes de conquistar el propio y recién después se dirigieron a los países en vías de desarrollo²⁷.

5.4.3 Evaluación de estrategias

Las diversas estrategias elegidas para cumplir las tareas deben concordar entre sí y con la estrategia global. Por eso, tras formular cada una de las estrategias, es necesario evaluar las elegidas.

5.5 Formulación de objetivos

Al decidir los objetivos, la estrategia se cimenta en las unidades tácticas y se ejecuta mediante la asignación de tareas.

Una vez fijadas las estrategias y, por tanto, las orientaciones para aprovechar las fortalezas frente a las debilidades del adversario y para solucionar los problemas propios (debilidades), hay que definir los objetivos tácticos específicos.

Los objetivos describen situaciones al final de un proceso dentro de un tiempo dado. Deben ser alcanzables, no ilusorios; todos deben servir al objetivo final del cometido. Con la formulación de los objetivos se concretan las diversas estrategias y se vuelven operacionales. Los objetivos deben asignarse a las unidades tácticas que deben lograr los diversos objetivos. Significa que al formularlos se determinan la cantidad, la calidad, el espacio de tiempo y la responsabilidad.

5.6 Imagen objetivo

Con la decisión sobre la imagen objetivo, se prepara la estrategia para el trabajo de relaciones públicas y se implementa en el área respectiva.

En esta área radica la debilidad de muchas medidas de ejecución por parte de gobiernos y unidades ejecutivas. En la errónea suposición de tener suficiente poder, se ejecutan medidas tales

27 Kotler et al (1985): *The New Competition*. Prentice Hall: New Jersey, Englewood Cliffs.

como aumentos de impuestos, incrementos de precios de los alimentos, privatizaciones, etc., sin prepararlas lo suficiente mediante un trabajo de relaciones públicas. Esto muy a menudo provoca que en la población surja una presión contraria tan fuerte, apoyada luego por la oposición y otros grupos interesados, que la intención de reformar debe abandonarse.

La imagen objetivo describe la imagen que desea alcanzarse a través de una serie de medidas que realizan los responsables del trabajo de relaciones públicas entre los grupos meta. Esta imagen es determinada por decisiones estratégicas en la formulación de tareas y estrategias referentes a la selección de los temas, al estilo, al tipo de enfrentamiento y a la oferta de personas.

La imagen objetivo sienta las bases para el trabajo de relaciones públicas. Todas sus medidas deben centrarse en divulgar la imagen objetivo y anclarla en el cerebro de los grupos meta.

5.7 Grupos meta

Los grupos meta son aquellos grupos de la sociedad o de la propia organización importantes para cumplir el cometido y con los cuales hay que comunicarse en momentos definidos. Se encuentran al interpretar las decisiones estratégicas, sobre todo los objetivos tácticos, y al analizar la imagen objetivo.

Al definir los grupos meta se sientan las bases para la ejecución comunicativa de la estrategia, complementada por el mensaje a los grupos meta y los instrumentos principales.

5.8 Mensaje para los grupos meta

Los diversos grupos meta definidos en el paso anterior necesitan, de acuerdo a las decisiones estratégicas tomadas hasta el momento, información especial para reaccionar como lo ha planeado la estrategia. Para ello, primero hay que definir a qué partes de la imagen objetivo debe reaccionar positivamente el respectivo grupo meta; para el efecto se resumen todos los argumentos que pueden motivarlo.

En ocasiones, en el mensaje es posible formular, más allá de la imagen objetivo general, información adicional específica que no se dirige a todos sino a determinados grupos meta en especial.

Ejemplo: una estrategia de lucha electoral. En ella, grupos de electores definidos, donantes potenciales y afiliados propios constituyen grupos meta que necesitan información diferente para reaccionar según la estrategia.

Los electores deben elegir al partido o al candidato, lo cual implica motivarlos mediante la visión política o mediante promesas concretas de beneficios.

Los donantes deben dar dinero al partido; para ello, éste debe ofrecerle al grupo meta beneficios distintos a los ofrecidos al electorado en general.

Los afiliados deben volverse activos en la lucha electoral y convencer a su entorno, para lo cual necesitan cierta información y convicciones que deben ir mucho más allá de las del electorado.

Hay que fijarse en que los diversos mensajes para los grupos meta no se contradigan, es decir, que concuerden entre sí, aunque se dirijan a grupos meta distintos.

El instrumento del mensaje ampliado a los grupos meta suele usarse en la fase final de las luchas electorales para hacer promesas a determinados grupos de electores a través de canales cerrados de comunicación, de modo que los otros grupos de electores no se enteren. Hay que tener cuidado al emplear este tipo de transmisión de mensajes a grupos meta, pues los canales de comunicación, por lo general, no son cerrados y puede producirse un efecto de desborde (*spill-over-effect*).

Ejemplo del empleo de un mensaje a grupos meta en la fase final de la lucha electoral: un partido promete a los maestros sueldos mucho más elevados en caso de una victoria electoral. Obviamente se trata de una oferta muy atractiva para los maestros. El partido intentará difundir esa información a través de un canal cerrado de comunicación para impedir que también el resto de los funcionarios públicos esté ahora también a la expectativa de incrementos salariales. Empero, si el sistema de comunicación no permanece cerrado, es probable que el partido cause malestar en los otros grupos, disminuyendo así sus posibilidades electorales, en vez de aumentarlas.

5.9 Instrumentos principales

La elección de los instrumentos principales se refiere a los instrumentos de comunicación y a las acciones a ser utilizados preferentemente. Los instrumentos y las acciones son específicos para los grupos meta.

Un ejemplo es el mensaje dirigido a jóvenes y a ciudadanos mayores: estos grupos meta emplean diversos medios de comunicación y hay que abordarlos con diferentes tipos de acciones.

Eso presupone que los grupos meta son conocidos, pues hay que llegar a cada uno de ellos a través de acciones y de medios de comunicación específicos. Al decidir sobre los instrumentos principales, se toman importantes decisiones sobre los recursos para ejecutar la estrategia y sobre la efectividad de la campaña. Estas decisiones, junto con la selección de los grupos meta, es un presupuesto para la ejecución exitosa de la estrategia.

5.10 Implementación de estrategias

Al implementar las estrategias hay que considerar factores **humanos y operativos**. La implementación presupone, primero, decidir los objetivos tácticos, formular la imagen objetivo y deducir los grupos meta, los mensajes para éstos y los instrumentos principales.

Luego hay que fijar las reglas (parte muy importante de la implementación) para ejecutar la estrategia, para lo cual hay que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es el responsable de ejecutar la estrategia?
2. ¿Qué influencia tiene la conducción política sobre la estrategia?
3. ¿Quién nombra y destituye a las personas encargadas de la estrategia?
4. ¿Qué cualidades debe tener la persona encargada de ejecutar la estrategia?

En la implementación de estrategias políticas son muy significativas tres partes del factor humano: la conducción política, la conducción a tiempo completo y los afiliados de los partidos o nivel *ad honórem*. La aplicación exitosa de una estrategia presupone la conjugación de estos niveles, su cantidad, su calidad, su formación, su motivación y su moral.

Al implementar la estrategia en el campo operativo, su éxito presupone concretar los principios de rapidez, adaptación y engaño.

Hay que evitar demoras: las demoras inútiles amenazan cualquier plan, pues llevan al agotamiento y a la desilusión en la organización propia.

5.11 Control de estrategias

El control de la estrategia consta de dos elementos, ambos decisivos para aplicar una estrategia con éxito.

1. El primer elemento es el principio de la observación y obtención de información. Esto significa que en todo momento de la estrategia - incluso en la primera implementación - hay que observar al adversario y disponer la obtención constante de información. Forman parte de ello el contacto permanente con los miembros y simpatizantes de los adversarios y de sus alianzas, la presentación de informes y documentos, así como las encuestas, la evaluación de los medios de comunicación y, naturalmente, la obtención de información desde los cuarteles centrales de los adversarios. El proceso de control de la estrategia puede realizarse con regularidad gracias a la información así obtenida; ello protege contra sorpresas desagradables, así como contra las estimaciones y decisiones propias erróneas.
2. El segundo elemento es el principio de la seguridad y la protección propia de la información. En la praxis se trata de defenderse contra actividades de espionaje por parte de las organizaciones adversarias, defensa que puede lograrse mediante un manejo comedido de los planes estratégicos. Precisamente las organizaciones democráticas tienden a discutir con demasiada amplitud y a desarrollar con excesiva participación los planes estratégicos, lo cual conlleva siempre un peligro muy serio para preservar la secretividad. El catálogo de medidas para controlar la estrategia también incluye fuertes medidas de seguridad y penas disuasorias para quienes revelen secretos estratégicos, así como maniobras diversivas.

6 El cometido: ¿qué planear?

El cometido define primero

qué es lo que hay que planear
y luego describe:

cuál es el objetivo final o qué (X) es lo que se debe lograr.

En una lucha electoral, por ejemplo: lograr la mayoría de votos, cierto número de escaños en el parlamento, la elección de ciertas personas, etc;

en una estrategia política, por ejemplo: sancionar una ley, dilucidar ciertas cuestiones, lograr un objetivo político, descentralizar o privatizar, etc.;

en la planificación de una carrera política, por ejemplo: obtener un cargo, participar en una determinada tarea, ser elegido como candidato, etc.

Luego, el cometido debe reflejar algo de aquél para quien se planea la estrategia:

¿quién (P) quiere alcanzar el objetivo?

Se trata de un partido o de un gobierno o de un grupo de presión o de una iniciativa ciudadana o de una persona individual, etc.

El cometido puede fijar un marco o una limitación y, así, decir algo sobre el cómo:

¿con qué medios o cómo (C) se debe alcanzar el objetivo?

Habrà que recurrir sólo a medios legales o también se podrá operar ilegalmente, se podrá apelar a sentimientos tribales o religiosos o eso está prohibido, la estrategia deberá manejarse sin emplear la violencia o también podrá planearse de otro modo, etc.

El cometido también debe decir algo sobre el marco cronológico; hasta cuándo hay tiempo para lograr el objetivo final:

¿hasta cuándo (T) (tiempo) debe alcanzarse el objetivo?

Hasta las próximas elecciones o dentro de los próximos tres años, etc.

El cometido debe evidenciar por qué debe ocurrir algo:

¿por qué (O) se debe lograr el objetivo?

También en las estrategias políticas hay que aplicar la idea, que se remonta a von Clausewitz, de que el verdadero objetivo de la guerra no es la victoria, sino la paz resultante. Esto obliga al comitente a ser consciente de su propia motivación, lo cual significa que se debe explicar por qué hay que lograr una victoria electoral, una determinada mayoría, la sanción de cierta ley, una privatización, un determinado cargo o ...

Normalmente un cometido se formula así:

“Hay que desarrollar una estrategia para que (A),

logre (X),

considerando (C),

dentro de (T), para imponer (O)”.

6.1 El cometido entre el realismo, el optimismo y el pesimismo

Al formular el cometido hay que considerar, por un lado, que no sea demasiado optimista e irreal, para no verse forzado de entrada a corregirlo hacia abajo tras analizar la situación.

Por otro lado, el cometido no debe ser demasiado pesimista. Políticos y funcionarios con muchos años de experiencia tienden frecuentemente a rebajar el objetivo final estratégico, ya sea porque ya sufrieron demasiadas decepciones por tener expectativas demasiado elevadas o porque lo que quieren es hacer política con su pesimismo. Al fijar el objetivo, el cometido debe ubicarse siempre algo por encima de los resultados que pueden esperarse de manera realista, resultados que a menudo se logran concretar incluso para el desconcierto de los planificadores. Pero, sobre todo, hay que formular el cometido de tal modo que estimule a quienes están vinculados con su cumplimiento.

6.2 Ejemplos con comentarios

Ejemplo 1: hay que desarrollar una estrategia con la que nosotros, el Partido A, rompamos la mayoría absoluta del Partido X en las próximas elecciones.

Este cometido no tiene elementos positivos: no se dice qué es lo que “nosotros” queremos lograr; faltan respuestas al “por qué” y al “cómo”. El cometido debería rezar:

“Hay que desarrollar una estrategia con la que nosotros, el Partido A, **junto con los otros partidos opositores**, rompamos la mayoría absoluta del Partido X en las próximas elecciones **para quebrar su dominio exclusivo e influir en la política con nuestros programas**”.

Justo a la inversa, el cometido para la estrategia del Partido X podría decir:

“Hay que desarrollar una estrategia que en las próximas elecciones defienda nuestra mayoría absoluta para realizar los objetivos de nuestro programa sin influencia de otros partidos”.

Ejemplo 2: hay que desarrollar una estrategia que asegure la creación de una escuela integral en la ciudad B.

El cometido nada dice sobre el comitente ni sobre el espacio de tiempo ni sobre el “cómo” y el “por qué”. Podría decir en forma íntegra:

“Hay que desarrollar una estrategia para la **iniciativa ciudadana “En pro de la escuela integral”**, que asegure la creación de una escuela integral en la ciudad B **por todos los medios legales dentro de los próximos tres años, para que la oferta educativa se apegue más a los intereses de los estudiantes y de los padres**”.

A continuación otros cometidos estratégicos de la praxis, formulados correctamente:

Ejemplo 3: desarrollamos una estrategia para que la asociación de cooperativas del país A, en lo posible con todas las fuerzas políticas del país, ponga en vigencia dentro del actual período legislativo una ley de cooperativas que posibilite el desarrollo de cooperativas privadas.

Ejemplo 4: desarrollamos una estrategia para que el gobierno C del país E privatice la compañía telefónica estatal dentro del período legislativo, a fin de implementar la competencia y abaratar y mejorar las telecomunicaciones del país.

Ejemplo 5: desarrollamos una estrategia para que dentro de tres años la señora P presida el Partido A, a fin de que, bajo su influjo, el partido se rejuvenezca y renueve su ideario.

7 Recolección de datos

Al recolectar datos siempre surge el problema de que hay demasiada información y de que, a menudo, no es de mucha relevancia. La recolección de datos sirve, antes que nada, para detectar las fortalezas y debilidades en el cumplimiento del cometido fijado. Por eso hay que concebirla con cuidado e intentar, mediante cuidadosas preguntas, conocer también aquellos datos no aportados por los participantes de la ronda de planificación, ya sea por negligencia o también por una consciente omisión.

Los métodos apropiados para procesar información son dos:

el análisis y

la síntesis.

Eduardo Morato, profesor del *Asian Institute of Management*, describió ambos métodos con algún detalle en relación a la planificación estratégica. Señala: “Revolver un montón de información a fin de hallar lo que es importante para evaluar y tomar decisiones puede ser difícil si no se tamizan los datos. Para ese proceso de eliminación se necesitan dos ejercicios intelectuales: el análisis, que descompone la información en partes presentadas según su relevancia, su magnitud, su importancia y su urgencia; y la síntesis, que condensa la información particular en unidades mayores y más visibles o más significativas para que surja una imagen global o se evidencie la importancia de la información. El último ejercicio es apoyado por la construcción de modelos, vinculaciones y tendencias de los datos para decidir cómo se entrelazan y cómo será el futuro escenario de los datos. Tanto el análisis como la síntesis contribuyen al arte del pensamiento crítico; dicho con sencillez, el pensamiento crítico separa la paja del trigo, lo cual permite una clara concentración y el desarrollo del conocimiento.

Para empezar con la parte analítica, deben clasificarse primero con esmero los datos, para lo cual puede aplicarse cualquier ordenamiento propuesto para recolectar datos del entorno. Tras clasificar los datos, se puede emplear el tamiz de datos con los criterios de relevancia, magnitud, importancia y urgencia.

La **relevancia** alude a cómo opera la información con respecto al cometido, a la explicación lógica sobre un tema o una situación, desde la perspectiva de la institución u organización. Por ejemplo, un grupo muy partidario de proteger los bosques naturales, con su cometido correspondiente, consideraría muy relevantes los datos referidos a la destrucción o a la recuperación de áreas boscosas o a la política gubernativa referida a la explotación de los bosques o a lo que hacen con su propiedad los habitantes de zonas boscosas o al ecosistema basado en bosques. Por eso, son relevantes los datos que tienen que ver con la razón de ser y la intención básica de la organización.

En cambio, si se trata de una lucha electoral, serían relevantes los datos sobre el sistema electoral, la distribución de los electores, las razones predominantes para tomar una decisión electoral, etc.

La **magnitud** alude a la dimensión cuantitativa y al área de influencia de ciertos factores en un tema o problema. La magnitud o la extensión son los instrumentos de medición operativos. Por ejemplo, al analizar la capacidad productiva de una población determinada, la magnitud relevante sería la cantidad de personas aptas para trabajar y a ser empleadas; para brindar educación gratuita al nivel de la escuela elemental, la magnitud decisiva sería la cantidad de niños que visitan ese nivel escolar; en una

campaña política con voluntarios, su cantidad y distribución en la zona de la campaña serían magnitudes importantes.

La **importancia** se refiere al grado cualitativo de influencia que tienen ciertos factores en una determinada situación. Por ejemplo, la fe religiosa puede brindar importantes aportes al sistema de valores de las personas; el nivel de ingresos disponibles puede ser muy importante para determinar la capacidad adquisitiva; las condiciones climáticas podrían ser muy importantes para explotar determinados productos agrícolas. Por eso, la importancia se revela mediante el efecto significativo o la profundidad de la influencia que un factor del entorno tiene en otros.

Si se trata de una lucha electoral en una sociedad orientada hacia los medios de comunicación masiva, serán importantes los factores “acceso a los medios” y “dinero”. La **urgencia** alude a los datos que dependen del paso del tiempo o que esperan en un periodo determinado una respuesta a cierto problema. Por ejemplo, los grandes terremotos son poco frecuentes (escasa frecuencia), no suponen una condición decisiva para la riqueza de la nación (bajo nivel de eficacia, si el fenómeno es aislado), no son la ocupación principal de un gobierno (escasa relevancia), pero toda la atención del gobierno y la maquinaria gubernativa deben dedicarse de lleno al terremoto, dada la gran urgencia de salvar vidas y propiedades.

Si, por ejemplo, durante una lucha electoral estalla una guerra, hay que considerarla de suma urgencia, por lo que se trata de un hecho importante.

La **síntesis** reúne partes. Instrumentos para ello son la investigación del pasado, el empleo de análisis de tendencias, la elaboración de proyecciones o la visualización del futuro. Partiendo del análisis de los datos, se llega a las síntesis al desarrollar escenarios globales del pasado, del presente y del futuro. Con las síntesis también se crean modelos de los datos analizados, como un mosaico que nos lleva a nuevos juicios; se empiezan a identificar causas y efectos, correlaciones o falta de correlaciones, secuencias, series de sucesos y paralelismos. Se pueden lograr síntesis mediante procesos mentales racionales o mediante enfoques intuitivos. Lo primero requiere el empleo de la lógica, mientras que lo segundo necesita el empleo de saltos y descubrimientos creativos. Por eso, los instrumentos de la síntesis abarcan las técnicas de pronóstico, la investigación de causas y efectos, la integración de datos mediante la construcción de modelos, el desarrollo serial para sucesos mediante parámetros temporales o su grado de influencia o de efecto, correlaciones y procesos creativos, incluyendo el desarrollo de nuevos escenarios, el pensamiento innovador y la intuición o saltos psíquicos”.

7.1 Recolección de datos: factores propios

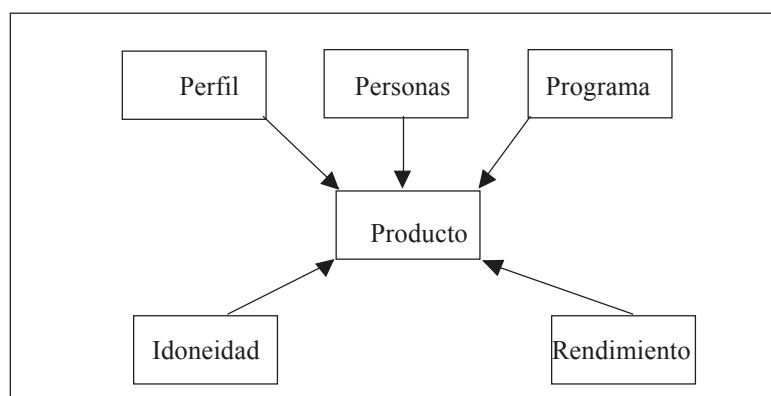
La recolección de datos empieza con el análisis interno, es decir, con el análisis de la situación en la que se halla la organización propia. Sobre ésta, la mayoría de veces, se dispone de datos suficientes. Al obtener información generalmente sólo surgen problemas en cuestiones de apreciación externa (imagen) de partidos y personas cuando no se dispone de suficientes encuestas o si se realizaron de manera deficiente, en cuyo caso habrá que realizar una estimación con ayuda de personas externas (periodistas, etc.).

7.2 El producto: perfil, personas, programas, idoneidad, rendimiento

Cita: El público compra nombres y rostros, no compra programas partidarios; el candidato a un cargo público debe ser comercializado casi de igual modo que un producto cualquiera (Richard Nixon, 1957).

También en las estrategias políticas hablamos de un producto que hay que comercializar y ofrecer en el mercado electoral. Esto vale también para estrategias que no se orientan específicamente hacia el día de las elecciones, sino que más bien apuntan a la ejecución de medidas políticas.

El producto consta de varios componentes que pueden tener un peso distinto según el tipo de estrategia a planear o según el ámbito cultural. Para un partido, un grupo político o una persona, el producto que compete con otros productos se compone de:



- Perfil

El perfil corresponde, en muchos casos, a la imagen de una organización o de una persona. Aquí se describen ciertas características típicas que el público percibe y que se consideran importantes.

- Personas

Las personas juegan un papel importante en la descripción del producto. No obstante, eso depende también del respectivo área cultural o del respectivo proceso electoral. Así, por ejemplo, la elección directa frente al proceso electoral por listas con representación proporcional lleva a un mayor énfasis de la persona al formar el producto. También en las estrategias que no apuntan a elecciones, sino a ejecutar políticas, las figuras emblemáticas suelen ser decisivas para generar confianza en las medidas deseadas.

- Programa

El producto está muy determinado por el programa político (ideario, programa electoral) de una organización política o de un candidato o por el programa de medidas.

- Idoneidad

Al diseñar el producto hay que brindarle mucha atención a la idoneidad atribuida, pues, en efecto, no basta tener un buen programa y también buenos candidatos si se

duda de que el respectivo grupo político esté en condiciones de convertir los programas en política práctica.

- Rendimiento

Si aquí se habla de rendimiento, no se habla de los rendimientos futuros, sino de los pasados del grupo político o del candidato. Este rendimiento logrado en el pasado también es parte del producto, pero a menudo las organizaciones políticas sobrestiman su efecto; puede utilizarse como un factor de imagen que aumente la idoneidad.

El producto de un partido político, de una organización o de un candidato consta, pues, de cinco componentes que más tarde deberán ser juzgados y evaluados en el respectivo mercado. Al juzgar el producto, el papel decisivo lo juega el provecho que los posibles electores, compradores o favorecedores puedan obtener de él. El producto genera apoyo o rechazo, alienta a los electores a elegir o a rechazar al partido o al candidato, despierta simpatía u odio por gobiernos, alcaldes, administraciones o también por sindicatos, iglesias, etc.

A esta altura, quizá ya se evidencie lo que para las ulteriores decisiones estratégicas es tan importante, es decir, que un producto así definido nunca generará las mismas reacciones en todo el mercado, sino que será juzgado en forma distinta en determinados segmentos del mismo.

7.2.1 Perfil

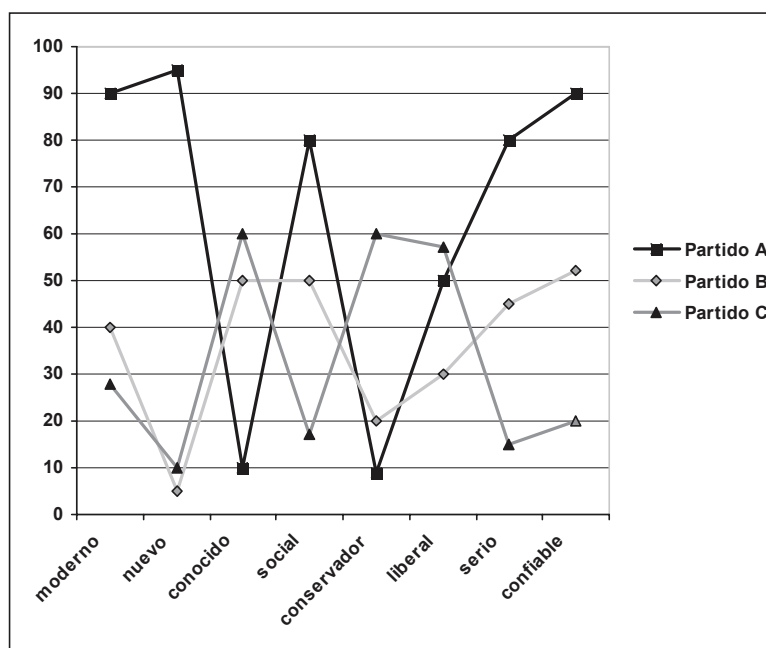
El perfil se refiere a valores generales de la imagen de una organización. Por lo general, se indagan mediante encuestas y, muy a menudo, se conforman por pares para ubicar a la organización en una escala entre dos posiciones extremas. Son típicos pares de perfiles:

viejo, nuevo; serio, poco serio; conocido, desconocido; progresista, reaccionario; social, no social; confiable, no confiable; honesto, corrupto, etc.

	3	2	1	0	1	2	3	
viejo		x						nuevo
serio						x		poco serio
conocido		x						desconocido
honesto						x		corrupto
confiable					x			no confiable
social				x				no social

Si el resultado de la encuesta es como el de la tabla, se trata de una organización que tiene un perfil claro, en el cual, lamentablemente, predominan los factores negativos: se considera vieja, conocida, poco seria, corrupta y no confiable.

Los perfiles marcados son interesantes porque pueden ser comparados con los perfiles de otras organizaciones que actúan en el mismo mercado. Tal comparación aparece en la siguiente representación gráfica de una encuesta:



Aquí se ve que el perfil del Partido C se distingue claramente del de los Partidos A y B. Las diversas conclusiones que deben extraerse de ello surgirán del análisis de las fortalezas y de las debilidades (ver capítulo respectivo) en conexión con la información obtenida del análisis del entorno.

7.2.2 Personas

El papel de la persona es muy claro cuando se eligen individualidades, es decir, cuando se elige directamente en el distrito electoral. La oferta personal es, a menudo, decisiva; otros elementos de la formación del producto tienen una importancia secundaria.

Pero también en las elecciones por listas, las personas que representan una organización son un componente significativo del producto. Especialmente en procesos políticos y electorales las personas juegan un rol preponderante como entes generadores de confianza. Uno de los principales motivos por los cuales se toma una decisión electoral es la confianza en la capacidad de rendimiento, en la predisposición al rendimiento y en la integridad personal. En las elecciones directas esto está aún más acentuado que en las elecciones por listas, pero también en éstas la mayoría de los electores quieren ver a una o más personas en quienes puedan confiar.

Cuando la política disgusta - lo cual suele significar que no es la política en sí sino la conducta de los políticos la que disgusta - aumenta la importancia del elemento personal del producto de una organización política.

Como en las organizaciones y en los partidos estructurados democráticamente la selección de los candidatos está sometida, la mayoría de las veces, a elecciones internas, suele ser muy poca la influencia de los criterios estratégicos. Esto implica que se debe

trabajar con las personas o grupos de personas elegidas en procesos democráticos, independientemente de que mejoren o no las posibilidades del producto en el mercado²⁸. Para juzgar a las personas, se necesitan los siguientes instrumentos:

- Grado de conocimiento
Aquí hay que distinguir entre cuánto conoce la población total el área importante para decidir y cuánto conoce un determinado segmento del mercado esta área.
- Imagen
La imagen tiene que ver con las cualidades que el público percibe en una persona. Hay que tener en cuenta que el grado en que esta persona es conocida influye mucho en la formación de la imagen y que ésta puede diferir considerablemente en diversos segmentos del mercado.
Un candidato que en una escala de popularidad de -5 (rechazo) a +5 (aprobación) presenta valores alrededor de 0, puede reflejar en su segmento de mercado altos valores positivos y en el segmento de mercado contrincante altos valores negativos. Significa que el candidato cuenta con una alta estima entre su propio electorado. No obstante, este valor también puede reflejar que el candidato no posee un perfil acentuado y aún es relativamente desconocido. Por lo que no basta medir los factores de imagen en su totalidad básica (ver al respecto también el capítulo sobre encuestas), sino que el análisis debe ampliarse a los diferentes segmentos del mercado.
Un candidato que cuenta con gran simpatía en una gran mayoría de la población, muchas veces hasta es un mal candidato por no tener la suficiente fuerza para aprovechar los altos y difusos índices de simpatía y convertirlos en decisiones electorales.
- Aprobación interna
La imagen de la persona en la organización interna es importante para mantener un constante apoyo desde las propias filas y también influye, en forma duradera, en el producto. Aquí hay que responder a preguntas tales como:

¿Tiene la persona todo el apoyo de la organización o los miembros o colaboradores están divididos?

¿Se duda de la confiabilidad?

¿Se duda del éxito con esa persona?

La última pregunta, precisamente, suele llevar a situaciones precarias en la formación de un producto cuando los propios miembros discuten en público si su candidato tiene posibilidades o si es un “perdedor”.

7.2.3 Programas

En las organizaciones políticas se supone que el programa político del partido o de la organización incide fuertemente en el producto; sin embargo, ese no es siempre el caso, pues en los países muy orientados hacia las personalidades, los programas políticos tan sólo son un elemento irrelevante del producto.

²⁸ Sobre el modo de incorporar a personas en una estrategia, ver también capítulo 12: *Elección de la estrategia* y capítulo 15: *Imagen objetivo*.

En los países más orientados hacia los programas y con denominados partidos programáticos, el producto está marcado primero por los idearios. Así logran encontrarse partidos socialistas, socialdemócratas, liberales, conservadores, ecologistas, etc. El producto tiene, pues, un fuerte acento ideológico y los políticos siguen los lineamientos generales acordes a los modelos políticos; en tales productos políticos las personas juegan, en lo esencial, el papel de prestadores de servicios para lograr los objetivos políticos.

Al analizar los datos hay que investigar qué orientación política tiene la organización respectiva, qué políticas especiales postula, qué programas existen sobre cierta problemática política.

Los idearios de los partidos determinan su carácter. De acuerdo a ello, la mayoría de los partidos pueden ser clasificados según el siguiente esquema:

- Partidos fascistas
- Partidos de extrema derecha
- Partidos conservadores
- Partidos liberales
- Partidos socialdemócratas
- Partidos socialistas
- Partidos comunistas
- Partidos ecologistas
- Partidos de orientación religiosa
- Partidos de orientación étnica

Entre los partidos generalmente hay transiciones fluidas, de modo que es difícil trazar delimitaciones nítidas²⁹.

7.2.4 *Idoneidad*

La idoneidad para solucionar problemas que los ciudadanos consideran relevantes es de extraordinario valor para juzgar a un partido o a un candidato, pues constituye la base para generar confianza, y el grado de confianza en organizaciones y personas es motivo importante para tomar una decisión electoral.

La idoneidad para solucionar problemas, que también juega un gran papel para obtener el apoyo de iniciativas y donativos, suele ser investigada mediante encuestas representativas.

Si se considera que un partido o un candidato carece de idoneidad en un área política, no sería razonable moverse dentro de esta área en una lucha electoral. Si falta idoneidad para solucionar problemas, ésta podrá ser construida, paulatinamente, mediante una intensa labor de relaciones públicas.

Por lo general, la idoneidad se averigua mediante una lista de temas. A los entrevistados se les pregunta: “¿Cuál es el partido más capaz para solucionar este problema a su satisfacción?” o “¿quién es el político más capaz para solucionar este problema a su satisfacción?” Las empresas demoscópicas suelen concentrarse en los problemas que la mayoría considera más importantes.

²⁹Ver al respecto capítulo 25 sobre partidos y sistemas de partidos, en el que se hacen otros intentos de tipologización.

Ejemplo 1: resultados de una encuesta sobre los temas importantes: Pregunta: de entre los temas mencionados a continuación, ¿cuáles estima usted que son muy importantes o importantes?

Tema	muy importante	importante
Puestos de trabajo seguros	78,1	19,5
Estabilidad de precios	75,8	21,7
Combate a la criminalidad	61,4	20,9
Combate a la corrupción	50,3	10,8
Política educativa	20,9	19,9
Protección medioambiental	17,9	24,3
Interrupción del embarazo	5,9	14,1

Pregunta: en su opinión, ¿cuál es el partido más idóneo para solucionar los problemas vinculados con los temas?

Tema	Part. A	Part. B	Part. C	Part. D	No sabe
Puestos de trabajo seguros	20,5	47,3	3,6	7,9	8,9
Estabilidad de precios	55,1	27,2	1,4	9,8	7,5
Combate a la criminalidad	49,2	23,1	9,9	14,5	3,3
Combate a la corrupción	14,1	13,5	4,6	35,7	32,1
Política educativa	22,2	23,4	5,6	41,2	7,6
Protección medioambiental	15,9	31,8	10,7	29,8	11,8
Interrupción del embarazo	2,8	9,6	80,1	0,4	6,9

La tabla 1 muestra los temas que la población considera muy importantes o importantes, notándose claras diferencias en la prioridad: el 97,6 % cree que el tema “puestos de trabajo seguros” es muy importante o importante, pero sólo el 20% estima que el tema “interrupción del embarazo” es muy importante o importante.

La tabla 2 indaga la idoneidad para solucionar los problemas. Evidentemente, el Partido A es capaz de mantener la estabilidad de precios y de combatir la criminalidad, temas considerados importantes. El Partido B lo es para asegurar puestos de trabajo y encabeza la escala al menos en el tema de protección medioambiental. En los temas considerados muy importantes o importantes, el Partido C prácticamente carece de idoneidad: sólo se le atribuye una clara capacidad en el tema de la interrupción del embarazo, estimado como muy importante o importante por el 20% de la población. El Partido D es idóneo en la política educativa y en el combate a la corrupción; también en la protección medioambiental puede ampliar su capacidad.

Para los partidos A, B y D, la encuesta reveló datos sobre la idoneidad, reflejando, especialmente para A y B, buenos puntos de partida para posicionarse en el mercado de electores. El Partido C es capaz de hacerlo sólo en un mercado especial, razón por la cual al ubicarse en el mercado de electores deberá fomentar una política de nicho³⁰.

³⁰ Ver al respecto capítulo 10.8.3.

Ejemplo 2: idoneidad del gobierno y de la oposición

Pregunta: ¿quién es más capaz de solucionar el respectivo problema a su satisfacción: el gobierno, la oposición, ambos o ninguno?

Tema	Gobierno	Oposición	Ambos	Ninguno
Puestos de trabajo seguros	39,4	27,3	14,6	16,7
Lucha contra el crimen	39,1	20,3	23,8	14,9
Fomento de la economía	50,3	21,2	18,6	8,1
Protección medioambiental	27,7	39,8	18,4	12,4
Seguridad social	39,8	26,2	19,8	12,4
Protección de datos	32,6	27,8	23,6	14,2
Combate a la inflación	47,6	20,2	20,5	9,7
Reducción de la deuda pública	49,1	18,7	17,1	13

En los sistemas bipartidistas, pero también en los casos de coaliciones gubernamentales y coaliciones opositoras, la idoneidad se reparte entre el gobierno y la oposición. En el ejemplo 2 se puede ver que al gobierno siempre se le atribuye mayor capacidad, salvo en el tema de protección medioambiental. En parte presenta grandes ventajas en materia de idoneidad frente a la oposición. Este resultado suele darse antes de las elecciones, pues en el curso del período legislativo la oposición sólo raras veces logra mostrar su idoneidad, mientras que el gobierno aparece constantemente en los medios de comunicación vinculado a los diversos temas, pudiendo así hacerse atribuir una gran idoneidad.

7.2.5 Rendimiento

Como parte del producto, el rendimiento demuestra ante todo la capacidad de realizar cosas y de imponerlas. El motivo posterior para tomar una decisión electoral no será el rendimiento en sí mismo, es decir, lo producido, sino el rendimiento considerado como un indicio de idoneidad.

Ejemplo: En el último período legislativo, un partido de gobierno impuso una reforma tributaria con importantes y sensibles reducciones impositivas para los ciudadanos. Quiere centrar su lucha electoral en ese rendimiento.

Sería erróneo vender ese rendimiento como un logro de reducción impositiva para obtener más votos en las próximas elecciones. A los electores no les interesa lo que ya tienen, sino sólo aquello que pueden recibir en el futuro. El rendimiento sólo puede ser utilizado para aumentar los valores de idoneidad y de confianza.

Recordatorio estratégico: los electores son ingratos.

Por tanto, al recolectar los datos no hay que juzgar los rendimientos suponiendo que el elector los juzgará positivamente por su valor intrínseco; hay que juzgarlos sólo desde el punto de vista de la idoneidad y de la generación de confianza. Por tal motivo,

los balances de rendimiento deben ser concebidos sólo según ese objetivo; la mayoría de las veces son del todo superfluos, pero, lamentablemente, no pueden ser eliminados.

7.2.6 *El problema de la congruencia*

Entre los diversos componentes de un producto (personas, perfil, idoneidad, programas y rendimiento) debe haber una amplia congruencia que debe reflejarse en la recolección de datos, respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Concuerda el perfil de las personas (candidatos) con el programa presentado? Por ejemplo, ¿puede la persona expresarlo de modo verosímil o hay problemas en la presentación? Si, por ejemplo, el tema del combate a la corrupción debe ser importante, pero el candidato tiene la imagen de un político corrupto, la credibilidad de la declaración resultará severamente dañada. Surgen problemas similares si se quiere encarar el tema de la protección medioambiental cuando se sabe que las fábricas del candidato causan daños considerables.
2. ¿Concuerda el programa partidario a ser presentado con la idoneidad y el rendimiento atribuidos? El partido tendrá dificultades para presentarse como protector de los socialmente débiles, si ha tenido una imagen muy orientada hacia la política económica porque se le considera muy idóneo en materia de economía de mercado y rendimiento y allegado al sector empresarial.
3. ¿Son los candidatos suficientemente idóneos para ocupar las áreas programáticas deseadas?

Si surgen problemas de congruencia al respecto, ello tendrá considerables efectos sobre la credibilidad en el respectivo ámbito programático y le dará al adversario político la posibilidad de atacar.

7.3 *Multiplicadores, alianzas*

En sentido estricto, los multiplicadores son difusores, es decir, en el contexto de la comunicación política son difusores de un mensaje político.

Las alianzas son grupos u organizaciones que persiguen ciertos objetivos con nuestra organización y por tal motivo cooperan con ella.

Los multiplicadores son personas que a menudo se reúnen con otras y que, por lo tanto, comunican mucho debido a su profesión y a su pertenencia a organizaciones, tales como corporaciones, asociaciones, iglesias, sindicatos, iniciativas ciudadanas, agrupaciones vecinales, familias y colectivos, donde realizan un trabajo en equipo.

Los multiplicadores son también representantes de organizaciones profesionales que se han dado a la tarea de difundir información o ideas, como, por ejemplo, los representantes de medios de comunicación masiva o de agencias de relaciones públicas y de publicidad.

Pero los multiplicadores pueden ser también representantes de alianzas que, junto con nuestra organización, quieren alcanzar un determinado objetivo y que por ello están dispuestas a difundir nuestro mensaje. A ellas pueden pertenecer partidos aliados, pero también iniciativas ciudadanas y electorales.

Al recolectar datos, primero hay que elaborar una lista de los multiplicadores y de los aliados existentes; a menudo se evidenciará que en muchas estrategias políticas y de

lucha electoral, el número de multiplicadores realmente confiables es muy reducido. Para una correcta clasificación cualitativa de los multiplicadores se puede emplear el siguiente cuestionario:

1. ¿Se tienen el nombre, la dirección, el teléfono (del trabajo y particular) del multiplicador? (si no se tienen, tampoco habrá multiplicador utilizable).
2. ¿Hay contactos regulares con el multiplicador? (si no los hay, ¿cómo se mantiene el contacto y cómo se le mantendrá al tanto de sus tareas?).
3. ¿Hay alguien en nuestra organización encargado de contactar al multiplicador?
4. ¿Ya laboró el multiplicador en pro de nuestra organización?
5. ¿Hay informes sobre las experiencias hechas?
6. ¿Fueron buenas las experiencias?

Si las preguntas 1-3 pueden responderse afirmativamente, se trata de un multiplicador que puede ser incluido en la lista; si otras preguntas también pueden responderse con un sí, se trata de un multiplicador activo y eficiente.

7.3.1 Motivación / Interés

Al valorar a un multiplicador, debe examinarse su motivación. Por ejemplo, si es un multiplicador profesional, la mayoría de veces su motivación se definirá, claramente, por una remuneración financiera de su actividad; esto vale para los empleados del partido, para las agencias de publicidad y de relaciones públicas, etc.

Tratándose de otros multiplicadores, no siempre se puede saber de inmediato cuál es la motivación; sin embargo, deberá ser investigada y constatada para saber si, eventualmente, no radica en un área desfavorable para el objetivo propio: por ejemplo, la motivación para ofrecerse como multiplicador puede deberse al deseo de los partidos rivales de acceder a buena información o conocer con antelación nuestros argumentos. Si lo que motiva es la convicción política o la búsqueda de los mismos objetivos, estos datos serían importantes para mantener el contacto con los multiplicadores.

7.3.2 Eficiencia

Hay razones justificadas para ocuparse de la eficiencia de los multiplicadores y de sus organizaciones. En parte se invierte mucho tiempo y dinero en multiplicadores que no son eficientes o que ya no lo son.

Ejemplo: en los años 70, en Alemania y en algunos otros países existían las llamadas iniciativas electorales para apoyar a los partidos durante la lucha electoral que contaban con un gran número de multiplicadores activos. En aquel entonces fueron eficientes; hoy, en cambio, al menos en Alemania ya no lo son por su alto costo.

A veces, la eficiencia de los multiplicadores disminuye también porque un determinado tema pierde importancia, de modo que el contacto con el respectivo grupo meta ya no resulta interesante.

Ejemplo: debido a cambios estructurales, en Uruguay disminuyó mucho la importancia de los ganaderos. Antes la política era casi inconcebible sin ese grupo meta, por lo que los

correspondientes multiplicadores eran muy importantes; tras el cambio social estructural hacia una sociedad de prestación de servicios y de comunicaciones, la importancia del sector ganadero se volvió tan irrelevante que la eficiencia de los multiplicadores se redujo significativamente.

7.3.3 Costos

En el ámbito profesional, los costos de los multiplicadores son fácilmente comprensibles: son los costos de las agencias y de los publicistas los que deben ser examinados críticamente para saber si se encuentran en una adecuada proporción con el trabajo de los multiplicadores.

En el campo de los medios de comunicación, los multiplicadores (periodistas) normalmente no deberían implicar costos. En muchos países, empero, los partidos, los gobiernos, etc. pagan a periodistas para que trabajen como multiplicadores; se trata de una distorsión que difícilmente puede eliminarse una vez introducido el sistema. Con mayor razón habrá que examinar entonces clara y permanentemente la cuestión de los costos.

Además de los costos puramente materiales, expresados en pagos monetarios, pueden haber costos, sobre todo en los multiplicadores *ad honórem*, que sólo se reclaman tras las elecciones. Así, muchos se vuelven activos sólo para obtener un puesto de trabajo luego de las elecciones o para obtener uno mejor que el que tienen; en otros casos, sobre todo cuando los multiplicadores de organizaciones con claros intereses se vuelven activos, tras la elección exitosa se presenta una factura política que consiste en forzar ciertas políticas o en no iniciar otras, aunque ello vaya en detrimento del partido o del político.

Ejemplo: al apoyo de la Iglesia Católica a un partido le ha seguido a menudo la exigencia de que ciertos aspectos morales o éticos sean tratados como los promulga ella; es el caso de la actitud a tomar frente al aborto, etc.

7.4 Recursos

Aquí se entienden por recursos:

1. los recursos humanos,
2. los recursos financieros y
3. los recursos organizativos

En muchas actividades políticas y en muchas estrategias, los recursos definen la posibilidad de ganar. No obstante, la falta de recursos financieros con frecuencia suele ser sólo una excusa para otras debilidades de la organización política. Aunque es importante, el dinero no determina siempre la victoria o la derrota electoral. Además, la falta del mismo no es obstáculo para implementar políticas.

7.4.1 Recursos humanos

Son recursos humanos los miembros de la organización, los dirigentes y el personal a

tiempo completo, *ad honórem* y a tiempo parcial. Al evaluarlos, también son de importancia decisiva el nivel educativo y la motivación: ¿qué hacer con muchos miembros no motivados o de qué sirve personal numeroso, pero incapaz de cumplir sus tareas?

7.4.1.1 *Miembros*

Es increíble lo que se miente al recolectar datos, tanto con respecto al dinero como a la cantidad de miembros; por eso, es necesario discutir detalladamente sobre ambos recursos y estimarlos en forma realista. En muchos casos, se indica como número de miembros simplemente el número de electores; a veces, incluso un número superior. Tras muchas discusiones con dirigentes partidarios, hemos desarrollado un sistema de diferentes adhesiones partidarias que pueden describirse mejor utilizando las denominaciones usuales en América Latina. Se encuentran tres grupos de miembros: los militantes, los afiliados y los correligionarios*.

- Militantes

Este grupo, integrado por activistas partidarios o “soldados del partido”, está dispuesto en todo momento a cumplir cualquier tarea que se le encargue; la organización puede confiar plenamente en él.

- Afiliados

Son los miembros que alguna vez firmaron una solicitud de afiliación y cumplen sus deberes estatutarios, es decir, se trata de miembros que en muchos casos sólo pagan la cuota partidaria. Pero, naturalmente, también aquí hay muchos escalonamientos: miembros dispuestos a hacer algo de vez en cuando por el partido o, al menos, a comunicarse en un sentido político-partidario con su entorno inmediato.

- Correligionarios

Los correligionarios coinciden, en cuanto a su cantidad, con el electorado actual del partido. Este tipo de miembros aparece con fuerza allí donde los electores deben inscribirse en un padrón electoral para participar en las elecciones primarias del partido, oportunidad en que deben manifestar su decisión a favor de un partido. A veces esa inscripción en el padrón electoral del partido se ajusta más tarde con el registro electoral nacional.

Cuando para inscribirse en el registro electoral principal hay que cumplir ciertos requisitos, como la presentación de documentos de identidad, puede ocurrir que en el registro partidario figuren más miembros que en el padrón electoral estatal.

Tratándose de miembros de este tipo, el grado de inscripción en el registro electoral juega un papel importante y tiene que considerarse a la hora de efectuar la recolección de datos. Si por alguna razón los miembros del partido no están inscritos en el registro electoral, no podrán votar más tarde, disminuyendo así las posibilidades electorales del partido.

Al recolectar datos sobre los miembros, también importan los siguientes hechos:

¿Cuál es la relación, a nivel regional, entre el electorado total y la cantidad de miembros del partido?, ¿dónde hay lagunas en el mapa?

¿Cómo están representados los grupos sociales en el partido? ¿Coincide el porcentaje

* Los tres últimos sustantivos, en castellano en el original (*N. del T.*).

de jóvenes, mujeres, etc. con el respectivo porcentaje de la población electoral y, dado el caso, dónde hay divergencias?

¿Cómo está integrado el partido desde el punto de vista religioso y tribal? ¿Hay aquí datos llamativos? ¿Es alta la fluctuación de miembros?

7.4.1.2 *Dirigentes*

Los dirigentes son personalidades elegidas o, en partidos cuya estructura interna no prevé elecciones para todos los cargos, personalidades designadas que cumplen ciertas tareas para el partido. Pueden ser, por ejemplo:

- Presidentes de agrupaciones regionales
- Miembros directivos en los diversos niveles
- Delegados en partidos con sistemas de delegados

Por lo general, los dirigentes ejercen en el partido funciones *ad honórem*, por lo que los siguientes factores son importantes a la hora de juzgarlos:

1. ¿Están ocupadas todas las funciones por dirigentes o hay muchos puestos vacantes? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué?
2. Los dirigentes, ¿actúan porque fueron elegidos o porque fueron designados por el nivel superior inmediato?
3. ¿Qué tan intensa es la actividad de los dirigentes?
4. ¿Participa la oposición interna en las directivas o mantiene el partido diversas estructuras conforme a sus respectivas fracciones?
5. ¿Qué tan grande es la acumulación de cargos en los puestos importantes?

Entre los dirigentes juegan un papel especial los representantes y los mandatarios, es decir, los miembros de los parlamentos y gobiernos de los diversos niveles. Aquí hay que recoger los datos siguientes:

1. ¿Qué tan fuerte es la presencia de representantes/mandatarios del partido en los diversos niveles?
2. ¿Hay una estrecha cooperación entre los representantes/mandatarios y el partido?
3. ¿Están organizados los representantes/mandatarios en fracciones y éstas funcionan en la toma de decisiones?

Los dirigentes y los representantes/mandatarios del partido en los diversos niveles son muy importantes para la evaluación estratégica porque pueden influir fuertemente en la imagen del partido y porque en los períodos en los que no hay luchas electorales, casi monopolizan la presentación externa del partido.

7.4.1.3 *Personal a tiempo completo, ad honórem y a tiempo parcial*

¿De cuánto personal a tiempo completo, *ad honórem* y a tiempo parcial se dispone realmente? ¿Cómo está ubicado? ¿Está directamente contratado o es proveído por otras organizaciones? ¿De cuántos días laborales por día o por semana se dispone en total?

Al respecto se plantea la pregunta: ¿dónde se mantiene qué personal y con qué costos? Estos datos se necesitarán más tarde para verificar si, dependiendo de las tareas, se cuenta con suficiente personal asignado en las respectivas áreas.

Ejemplo para una lista de personal:

Personal Nombre	Lugar Sección/ Unidad	Calificación Formación Entrenamiento	Disponibilidad	Status/ Costos	Personal N°
Juan Pérez	Directiva regional Vocero de prensa	Periodista Formación como moderador radial	Disponible todo el día	Empleado del partido a tiempo completo US\$80.000/a	17-003
Julia González	Directiva local de la ciudad X Secretaría	Conocimientos de secretaría	4 horas semanales	Ad honórem US\$ 7.000/a	356-001
Luis Martínez	Directiva local de la ciudad X Vocero de prensa	Maestro Seminario de 2,5 días para voceros de prensa	Según la necesidad, unas 3 horas semanales	Miembro de directiva ad honórem. Sin costos	356-002

7.4.1.4 Nivel de formación

Como no basta disponer simplemente de recursos humanos, el nivel de formación o la calificación técnica son relevantes, sobre todo para el personal a tiempo parcial o *ad honórem*, pero también para el de tiempo completo.

Por ello en esta fase de la recolección de datos hay que elaborar una lista del personal con las requisitos para los diversos cargos; requisitos que, por lo general, se desprenden sólo después de la planificación estratégica, una vez establecidas las tareas a cumplir. Luego hay que retomar la lista de personal y de calificaciones y compensar los posibles déficit.

7.4.1.5 Motivación

La motivación de los colaboradores a tiempo completo, a tiempo parcial y *ad honorem* es importante a la hora de ejecutar estrategias, razón por la cual habrá que valorarla al recolectar los datos. Se trata, sobre todo, de constatar las fallas de la motivación que más tarde pueden remediarse, así como el grado y el tipo de motivación.

7.4.1.6 La fluctuación y sus causas

La fluctuación de los miembros puede ser un indicio de la capacidad de trabajo y de la motivación de los miembros de una organización.

Por lo general, una alta fluctuación, tanto en los miembros como en el personal, denota problemas con la conducción, con los objetivos o en la comunicación.

Una escasa fluctuación puede tener diferentes causas: puede tratarse de una

organización sin una vida real, que, por lo tanto, no registra ni incorporaciones ni deserciones, pero también de una organización en la que todo cuadra: los miembros están satisfechos y el tamaño de la organización está optimizado.

En las áreas de personal a tiempo completo y a tiempo parcial, la fluctuación puede medirse constatando las nuevas incorporaciones y los despidos que se dieron en los últimos 12 meses. En el ámbito del personal *ad honórem*, es decir, sobre todo en el de los miembros, la fluctuación también se mide mediante las nuevas incorporaciones y las deserciones de los últimos 12 meses. Por cierto, aquí hay que analizar bien si la deserción obedeció a a) mudanza, b) fallecimiento o c) renuncia expresa a la organización, pues, en realidad, sólo un análisis de las causas de la deserción puede dar cuenta de la motivación dentro de la organización.

7.4.2 Recursos financieros

En las estrategias políticas es muy frecuente atribuir el fracaso de las intenciones a la falta de recursos financieros. Ciertamente ello contribuye al fracaso, pero en modo alguno es siempre la causa decisiva: hay muchas estrategias políticas que no cuestan dinero o que han sido exitosas aún sin contar con medios financieros; en cambio, hay estrategias que fracasan, pese a contar con suficientes recursos financieros, porque muchas otras condiciones marco fueron inadecuadas.

No son pocas las luchas electorales que se pierden porque el partido o el candidato es débil y no porque haya pocos recursos. Sin embargo, frecuentemente hay correlaciones: nadie invierte capital en un candidato débil o en un partido dividido, porque en tales casos no se puede esperar una victoria electoral.

La ventaja de contar con suficientes recursos financieros es que, eventualmente, se pueden compensar debilidades. Si, por ejemplo, la organización o la motivación de los miembros es débil, al haber suficiente dinero se pueden contratar servicios en el primer caso o realizar una serie de actividades de relaciones públicas en el segundo para compensar la falta de motivación.

Aunque no lo decidan todo, los recursos financieros son hoy por hoy muy importantes, por lo que hay que examinarlos minuciosamente. Es muy común que se resistan los candidatos y los partidos que no quieren mostrar sus cartas: no declaran ni el monto ni el origen de los recursos, lo cual dificulta mucho planificar una buena estrategia, ya que se carece de información esencial para su implementación y ejecución.

Es mucho más sencillo cuando se trabaja con gobiernos, gobernadores y alcaldes, pues se dispone de recursos presupuestarios que, si bien no siempre son suficientemente claros, resultan verificables y ciertos recursos financieros ya están asignados desde un principio.

7.4.2.1 Recaudación

En el capítulo 22 se detalla el *fundraising* y el financiamiento de campañas y luchas electorales. Aquí se presenta sólo un breve resumen para la recolección de datos.

¿Cuánto capital tiene la organización, incluyendo el dinero en caja y banco?

¿A cuánto asciende el volumen de créditos no agotados?

¿A cuánto ascenderán los ingresos previstos hasta el fin de la campaña por concepto de

1. cuotas de los miembros,
2. derechos de admisión,
3. donaciones,
4. financiamiento estatal y
5. actividades económicas propias?

¿Qué tipo de asignaciones materiales y de provisión de personal hay?

Aquí primero sólo se recogen los datos vinculados con la recaudación de recursos financieros. Como ya se insinuó antes, al recolectar datos pueden surgir dificultades, pues su protección impide transmitirlos; en tal caso, sólo se recoge lo que está previsto en los estatutos (por ejemplo, el monto y la recaudación de cuotas de los afiliados, derechos de admisión, aportes de representantes, mandatarios y de miembros gubernamentales) o lo que, de todos modos, ya es público mediante las leyes de financiamiento de partidos.

7.4.2.2 *Marco jurídico*

Al considerar el marco jurídico, habrá que analizar prolijamente, desde el punto de vista financiero, las leyes electorales y de partidos. Hay normativas sobre el financiamiento de partidos, posibilidades y restricciones: por ejemplo, si en algunos países el Estado financia generosamente los partidos o las bancadas partidarias, en otros se renuncia a toda ayuda estatal, pero se permite que los partidos tengan actividades económicas, organicen loterías, etc. La variedad de los tipos de financiamiento lógicamente influye en la actuación pública de los partidos y conforma también las condiciones marco estratégicas.

Pero no sólo habrá que documentar aquí las regulaciones puramente financieras, sino también el derecho de los partidos a emisiones radiales y televisivas gratuitas, así como a espacios gratuitos en medios determinados, anuncios y carteles, entre otras cosas.

7.4.2.3 *Empleo de los recursos*

El empleo de los recursos es el tercer aspecto a investigar desde el punto de vista estratégico. ¿En qué gasta su dinero la respectiva organización? ¿Se destina sobre todo a gastos fijos, es decir, gastos de personal, de administración y demás (p.ej.: intereses y amortización, etc.) o también se gasta dinero para campañas? ¿Cuánto sumaron los últimos gastos de campaña, a cuánto ascendieron los gastos de reuniones, de actividades y de imprenta?

Al examinar el empleo de los recursos, habrá que examinar también, sobre todo, si la composición del gasto puede modificarse o no.

7.4.2.4 *Organización de la administración financiera*

El cuarto aspecto a investigar es cómo está organizada la administración financiera. ¿Hay una administración financiera centralizada o descentralizada y con qué

atribuciones en los diferentes niveles?

¿Tiene la administración financiera los componentes:

1. adquisición,
2. planificación presupuestaria y
3. contabilidad?

7.4.3 Estructura

¿Qué estructura tiene la organización para la cual se debe planificar una estrategia? Hay que distinguir entre estructura administrativa y política. La estructura se refiere aquí a la organización política.

Se trata de saber cómo está diseñada la organización, qué derechos de participación hay en ella, dónde se ubican los centros de poder y cómo se hallan organizados los mecanismos decisorios y electorales.

Estos datos sirven de referencia para implementar la estrategia, para juzgar si es necesario incorporar personas o funciones determinadas en el proceso de planificación o si hay que excluirlas deliberadamente.

7.4.3.1 Organización

La organización se refiere a la estructura administrativa. Se trata de la existencia de organismos administrativos, secretarías, departamentos y funciones, así como de su impacto y profundidad.

Las actividades planeadas deben realizarse posteriormente con la estructura administrativa o deben ser delegadas, en cuyo caso el dinero compensa la falta o la ineficiencia de la organización y de la estructura propias.

7.4.3.2 Conformación

Al investigar la conformación de la organización, hay que constatar primero la profundidad de la organización, lo cual encierra lo siguiente:

¿Cuántos niveles jerárquicos existen?

¿Cómo se vinculan entre sí los niveles?

¿Están claramente definidos los niveles superiores y los subordinados?

¿Los diversos niveles aceptan la estructura como tal?

Las llamadas federaciones plantean, con mucha frecuencia, un problema especial. Aglutinan a unidades organizativas independientes que generalmente fundaron la correspondiente federación para representar sus intereses. Tradicionalmente, una federación es débil para imponer objetivos en las organizaciones que la integran y sus planificaciones son, con mucha frecuencia, obstruidas o, incluso, boicoteadas. Si tales estructuras existen, más tarde habrá que reforzar aún más una tarea interna de persuasión.

En las organizaciones clásicas habrá que investigar también, sobre todo, si la amplitud de la dirección es adecuada, lo cual implica analizar cuántos colaboradores o departamentos son dirigidos por una persona: si son más de ocho, es de suponer que el director a menudo tiene exceso de trabajo y que no hay delegación y control razonables.

En la organización de los partidos políticos surge un problema especial, ligado a la democracia interna. Si una organización tiene democracia interna, las directivas de un nivel son elegidas por la asamblea de miembros de ese nivel; en los niveles superiores se reúne una asamblea partidaria de delegados de las unidades subordinadas, que tienen el derecho de elegir las directivas, establecer prioridades políticas, nominar a candidatos para las elecciones, etc. Se trata, entonces, de una organización cuyo poder se despliega de abajo hacia arriba y que resulta difícil dirigir, pues en ciertos momentos de la campaña o de la lucha electoral debe regir el principio de orden (de arriba) y obediencia (de abajo). Se fijan objetivos estratégicos y tácticos que tiene que alcanzar el respectivo siguiente nivel: sobre tales objetivos no puede haber una amplia discusión, sino que todo debe apuntar a lograrlos (¿Vio alguien alguna vez una democrática intervención de bomberos?). Esta contradicción entre las fases de formación democrática de la voluntad y las de subordinación, paraliza la capacidad de acción de muchos partidos.

7.4.3.3 *Funciones y procedimientos*

La organización de funciones y procedimientos, es decir, la distribución de tareas y de la facultad de impartir instrucciones, así como los procesos de trabajo y de comunicación, juegan un papel importante en la implementación exitosa de una estrategia. Precisamente en las campañas, en las implementaciones y en las luchas electorales hay que plantear exigencias especiales a la organización de trabajo. La mayoría de las veces aquí fracasan las estructuras clásicas de la organización porque están orientadas hacia la rutina, mientras que las actividades resultantes de las estrategias políticas generalmente no son rutinarias. Debido a ello, a menudo será necesario trabajar con una organización creada especialmente para el proyecto. A fin de asegurar procesos óptimos y sin fallas, es importante registrarlos; si hay fallas, podrían producirse severos atrasos y pérdidas de información.

7.5 *Conducción*

El papel de la conducción en la ejecución de una estrategia política es de enorme importancia. Una conducción débil lleva a una ejecución dubitativa, lo cual puede tener graves consecuencias para el *timing*, pero también para la motivación de los conducidos. La pérdida de confianza en la conducción anula todos los esfuerzos estratégicos y lleva, inexorablemente, al fracaso de las actividades planeadas o a la pérdida de las elecciones.

Por eso habrá que investigar si la conducción tiene la capacidad de gestión para conducir las respectivas unidades tácticas y si los conductores tácticos reúnen la necesaria capacidad de conducción, así como las condiciones técnicas para ser aceptados.

Sun Tzu menciona cinco cualidades que deben tener los cuadros directivos y cinco características negativas que son nocivas. Verificar estos criterios puede ser útil para evaluar la conducción.

Como características positivas menciona:

1. la sabiduría
2. la rectitud

3. la bondad
4. el coraje
5. el rigor

Las características negativas son:

1. la temeridad (la conducción pone en peligro toda la estrategia y puede caer fácilmente en trampas)
2. la cobardía (convierte a la conducción en juguete de los adversarios porque trata de rehuir siempre sus ataques)
3. la excitabilidad (la conducción puede ser fácilmente provocada y, al reaccionar, comete errores evitables)
4. la sensibilidad (la conducción es fácil de ofender)
5. la excesiva compasión (distrae a la conducción de las cosas importantes)

Como, por lo general, la conducción política no persigue objetivos a largo plazo, sino que se orienta hacia el éxito a corto plazo, su tratamiento del “capital humano” es dispendioso; no busca asistirlo ni capacitarlo. Esta es otra razón por la cual el político no debería conducir una campaña, una lucha electoral o una ejecución de políticas. Habrá que establecer una clara separación entre la conducción política (rey, presidente de partido, ministro) y la conducción de la ejecución de la estrategia (general, secretario general, funcionarios, etc.).

7.6 *Comunicación*

El estado y el funcionamiento de la comunicación interna de las organizaciones son decisivos para transmitir información, órdenes y retroalimentación. En la situación especial de las luchas electorales o de otras campañas resulta importante, sobre todo, la comunicación vertical. Aquí habrá que formular las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo y a qué costo se puede llegar al próximo nivel?
2. ¿Qué tan lejos llega la comunicación?
3. ¿Qué tan segura es la comunicación?
4. ¿Hay canales de comunicación cerrados y a prueba de interceptación?
5. ¿Ha sido probada la comunicación o debe ser reinstalada?
6. ¿Qué tan directamente se produce una retroalimentación (*feedback*) desde las unidades de base hasta la cúpula?

Para formar redes y para trabajar con alianzas, también se necesita la comunicación horizontal. Aquí habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Son compatibles los sistemas de comunicación entre los participantes?
2. ¿Está definido quiénes intervendrán en la comunicación (emisor y receptor)?
3. ¿También los aliados tienen un sistema de comunicación seguro?

7.7 *Objetivos*

Los objetivos reales de la organización ya están definidos en el cometido. Sin embargo, se debe investigar si hay una “agenda oculta” (*hidden agenda*), es decir, si hay objetivos encubiertos que no se mencionan abiertamente. Si existen, más tarde pueden poner en peligro toda la estrategia.

Ejemplo de la praxis: ante una serie de elecciones consecutivas, el objetivo oculto era perder cierta elección para dirigir la motivación de los miembros y de los electores hacia la próxima elección, que entonces sería ganada para mayor provecho de quienes tomaron la decisión.

Hay que sospechar la existencia de tales objetivos ocultos cuando constantemente se realizan bloqueos de tipo financiero y personal, cuando los plazos no son observados, etc. Es indudable: en tal situación el planificador estratégico debería retirarse.

8 Recolección de datos: factores de los rivales

8.1 Factores de los rivales políticos

Se plantea primero la interrogante respecto a qué es, en realidad, un rival. Otras palabras para rival son, por ejemplo, “competidor”, “adversario” o, en casos excepcionales, incluso “enemigo”. Eso depende del respectivo clima político y también puede cambiar en el transcurso del tiempo.

En el caso de una lucha electoral, la definición de “rival” es muy simple: son rivales todos los candidatos o grupos (partidos, grupos electorales, etc.) que intentan obtener una parte del mercado electoral. En algunos países o regiones muy marcados por tensiones étnicas o religiosas, también pueden presentarse como adversarios asociaciones eclesiales, tribus, etc., que en modo alguno aparecen directamente en el mercado como rivales, pero que tienen un comportamiento hostil, pudiendo así influir en el resultado.

En el caso de la introducción de ciertas políticas, los competidores o adversarios pueden ser muy diversos: dependen del tema y del alcance del impacto.

Ejemplo: combate a la corrupción. Aquí son adversarios, naturalmente, quienes hasta ahora se han beneficiado de la corrupción, tanto activa como pasivamente; pero también pueden ser adversarios los partidos y candidatos competidores que no desean que la medida del gobierno sea un éxito.

Ejemplo: privatización. Como aquí se trata de un enfrentamiento ideológico y de orientación, cabe esperar que los partidos políticos opuestos a la privatización se presenten como adversarios. Junto a ellos también deben considerarse y tenerse en cuenta como adversarios los sindicatos y los trabajadores de las empresas afectadas que están amenazados por el despido o el traslado.

Ejemplo: introducción de medidas de protección medioambiental. Por supuesto que aquí aparecen de nuevo como adversarios aquellos que hasta ahora se beneficiaron de la explotación ilimitada del medio ambiente; en la medida en que la población se vea directamente afectada, surgirán rivales que pueden ser descritos con los conceptos de “apatía” e “ignorancia”.

Ejemplo: aumento del compromiso social honorífico o mejoramiento de la motivación de los miembros del partido para intervenir en la lucha electoral. Por lo general, aquí no aparecen rivales directos; los auténticos rivales son aquí la comodidad, el uso del tiempo libre, la vinculación familiar, etc.

Antes de investigar qué datos recoger, primero hay que aclarar la “situación enemiga”. De por sí, esta reflexión sobre quién abogará a favor o en contra de un determinado objetivo es un importante ejercicio estratégico, pues protege de un ataque repentino por parte de un adversario imprevisto.

Como se dijo, elaborar una lista de todos los posibles rivales, adversarios o enemigos es un ejercicio estratégico útil, pero no obliga a recolectar los datos de todos esos grupos y fenómenos: por su insignificancia, en el resultado final algunos grupos pueden ser ignorados.

Por ejemplo, si un partido liberal participa en una lucha electoral en un país muy marcado por partidos programáticos, los partidos de extrema izquierda y de extrema derecha podrán ser excluidos de la recolección de datos porque no operan en los segmentos del mercado electoral a los que el partido liberal puede acceder. Si en una lucha electoral participan muchos partidos minúsculos, éstos podrán ser ignorados si no actúan claramente contra el partido para el cual se desarrolla la estrategia.

Si al implementar una política determinada, múltiples ONGs o iniciativas ciudadanas se oponen a ella, no deberían recogerse los datos de cada una de las organizaciones, sino, más bien, habrá que intentar percibir los grupos adversarios como una unidad y recolectar sus datos coincidentes.

El desglose de la recolección de datos sobre los rivales equivale al de la recolección de datos sobre la propia organización o los propios candidatos. Se trata, pues, de los siguientes grupos de datos:

1. Producto
2. Multiplicadores, alianzas
3. Recursos
4. Estructura
5. Conducción
6. Comunicación
7. Objetivos

8.2 Obtención de información sobre el adversario / Observación

Obtener información sobre los rivales es una de las tareas más importantes a la hora de preparar la planificación estratégica. En las planificaciones estratégicas del campo político, resultan alarmantes el alto grado de desconocimiento y la errónea apreciación de las intenciones, los planes, las fortalezas y las debilidades de los competidores. Ninguna empresa se atrevería a lanzar un producto sin analizar bien el mercado y sin conocer bien a los competidores. Los partidos políticos y los gobiernos hacen eso a diario, lo cual puede atribuirse, en lo esencial, a una increíble presunción. Naturalmente tal comportamiento es castigado, lo cual es de lamentar sobre todo cuando un gobierno, por no haberse informado sobre el adversario, no puede ejecutar con éxito una política considerada correcta. Pero esto también atañe a muchas ONGs bienhechoras (*good-doer*), que son incapaces de entender que se pueda tener algo contra sus “buenas” intenciones.

Sun Tzu dice al respecto: Si conoces a los otros y te conoces a tí mismo, no correrás peligro ni siquiera en cien batallas; si no conoces a los otros, pero te conoces a ti mismo, vencerás en una

ocasión y perderás en otra; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.

Las formas esenciales para obtener información y para realizar la observación³¹ son las siguientes:

1. Información del campamento del competidor
2. Espionaje
3. Evaluación de encuestas
4. Evaluación de los medios de comunicación
5. Observación de los aliados de los rivales

³¹ El capítulo 20: *Control de la estrategia* informa detalladamente acerca de cómo obtener información.

9 Recolección de datos: factores del entorno

9.1 Estructura social

Para una planificación estratégica es de importancia decisiva conocer la sociedad en la que se trabaja o con la que se debe trabajar para alcanzar ciertos objetivos. Aquí interesan los datos sobre la población, su distribución regional y su composición según etnia, género, religión y edad, la situación política, las expectativas, las esperanzas, las necesidades y el comportamiento de los diversos grupos poblacionales.

De modo similar a lo que ocurre con el conocimiento de los competidores, en la planificación estratégica se puede constatar, una y otra vez, que se carece de información sobre el estado de la sociedad.

La ignorancia acerca del estado de ánimo de la población se evidencia, muy a menudo, al implementar las condiciones que impone el Fondo Monetario Internacional. Si hay que aumentar los precios de los alimentos básicos, el gobierno suele constatar una reacción explosiva de la población sólo después de haber tomado la medida. Muchas rebeliones y sublevaciones se habrían evitado si la situación hubiera sido advertida y apreciada correctamente.

Tampoco se sabe mucho de las necesidades de ciertos grupos poblacionales, pues ya no son identificables en la mayoría de los resultados, generalmente acumulados, de las encuestas. Ello se debe a que las cada vez más pequeñas magnitudes de las muestras de las encuestas sólo permiten una diferenciación cada vez menor, y la reducción de las encuestas a unas pocas preguntas, no permite establecer vínculos ni correlaciones con otros datos importantes. Así, las encuestas de orientación cuantitativa ya no brindan los datos necesarios para juzgar los estados de ánimo de segmentos diferentes de la sociedad. Por eso deben ser complementadas con encuestas (encuestas *Delphi* o de *focus group*) que puedan brindar los datos cualitativos de ciertos grupos de la población³².

9.1.1 Población / Electores

Hay que investigar primero cómo se distribuye la población en el país o en la respectiva zona de acción. En este punto, es importante la distribución entre las formas de asentamiento rural y urbana; asimismo deben registrarse la concentración demográfica en ciertas regiones del país, la distribución de diversas zonas de asentamiento étnico y la distribución religiosa, siempre y cuando los datos sean relevantes para el cometido. Muy importante, por ejemplo para las campañas electorales, es la distribución de la población por edades.

Si existen datos sobre las actividades profesionales, la formación escolar, el estado civil y los grupos de ingresos, deben ser presentados del modo más amplio posible. Al recolectarlos, hay que atender especialmente los criterios de selección del tamiz de

³² Con respecto a las encuestas, ver capítulo 20.1.1 y siguientes.

datos (capítulo 6): relevancia, magnitud, importancia y urgencia, pues de lo contrario, la cantidad de datos podría ser excesiva.

Para algunos países con un alto porcentaje de sus ciudadanos viviendo en el extranjero, los datos referentes a estos ciudadanos pueden ser de enorme importancia para las luchas electorales y para la recaudación de fondos, por lo que deben plasmarse.

9.1.2 *Comportamiento*

Al respecto, la atención se centra en los diferentes modos de comportamiento de la población.

En las elecciones incide el comportamiento electoral anterior; por ejemplo:

1. la distribución de los votantes entre los partidos
2. el desarrollo de la participación electoral
3. el comportamiento de los abstencionistas
4. la migración de electores
5. el comportamiento del voto “cautivo” y del voto fluctuante
6. los motivos para tomar una decisión electoral.

En las estrategias de ejecución de políticas se trata de

1. las actitudes con respecto al campo político y
2. el alcance del potencial de movilización, es decir, el número de quienes se dejan movilizar a favor o en contra del cambio político planeado, de modo que podrían recurrir a ciertas acciones (manifestaciones, huelgas, uso de la violencia).

En general, se trata del comportamiento en caso de conflictos, de tensiones étnicas o religiosas, pero también del comportamiento en ciertas situaciones políticas y sociales.

9.1.3 *Necesidades*

La necesidad es una situación sentida como carencia y ligada al afán de superarla (satisfacción). Como es un concepto del ámbito de la psicología motivacional, juega un papel importante en el comportamiento electoral o social. Las teorías sobre el impulso distinguen los impulsos de hambre o de supervivencia como necesidades primarias o innatas de las secundarias (de prestigio, sociales, de intereses religiosos) o adquiridas. Maslow desarrolló un modelo de jerarquía de necesidades³³ con los niveles

- autorrealización
- aprecio
- protección y amor
- seguridad y
- necesidades psicológicas.

En las estrategias políticas es necesario determinar las necesidades de las personas, sobre todo cuando se planifican luchas electorales. La mayoría de los motivos para tomar una decisión electoral se relacionan con la expectativa de que las necesidades sean satisfechas. En otras estrategias, más bien vinculadas a la ejecución de políticas, se trata de advertir a tiempo qué pasará al implantar cierta política relacionada con las

³³ El capítulo 15.4 informa sobre el empleo de esta pirámide de necesidades y su traslado a categorías políticas.

necesidades de las personas, es decir, de reconocer qué necesidades serán afectadas y dónde surgirán otras nuevas.

9.2 *Cambio social*

En la mayoría de los países, la sociedad se encuentra en un constante proceso de cambio. En algunos casos, los cambios son lentos y apenas visibles; en otros, sobre todo después de revoluciones, de guerras y de medidas de descolonización, son muy rápidos y pueden causar graves problemas, tanto a la población como al sistema político. Advertir los cambios a tiempo, aprovecharlos, acelerarlos o frenarlos en todos los niveles y en todos los campos, es la tarea de una activa política social; por tanto, se trata de una tarea que debe resolver la planificación estratégica.

Pero las tendencias del cambio social son también el fundamento para el posicionamiento de partidos según su expresión más o menos conservadora o progresista, pues todo cambio o, como se dice, toda pretendida “modernización”, tiene ganadores y perdedores. En la era de la información con tendencias globalizadoras, mucha migración y mezcla de religiones y de sistemas de valores, en el área del cambio social ha surgido un enorme campo para estrategias a favor y en contra, que son empleadas por diversos grupos sociales para sus propios intereses. Ejemplos de ello son los fenómenos del fundamentalismo, de las guerras étnicas y religiosas, del uso de la violencia, de la pérdida de valores, del aislamiento y del abandono.

9.2.1 *Cambio de valores*

Cambio de valores significa modificación de normas y reglas socialmente impuestas y de mandamientos influidos religiosa y étnicamente, así como de orientaciones y concepciones de valor individuales.

Ejemplo: en algunas sociedades se cuestionan las relaciones de autoridad tradicionales de la sociedad competitiva, como el principio del rendimiento y el del crecimiento económico cuantitativo; en cambio, se imponen las formas de vida consideradas socialmente justas y ecológicamente adecuadas. En otras sociedades se derrumba el sistema socialista de economía planificada, con su idea del internacionalismo y de la solidaridad estatalmente ordenada, y es reemplazado en parte por formas económicas capitalistas y por el fomento del individualismo.

En algunas sociedades, los movimientos sociales rompen viejas estructuras, las mujeres se posicionan en la sociedad, la protección medioambiental se convierte en punto de referencia para la gestión económica.

Al mismo tiempo, en otros países se derrumba el pensamiento nacional y se retorna a la orientación local y tribal: se restablece el “viejo” orden.

La pérdida de poder de las iglesias establecidas, así como la pérdida de orientación y de dirección mediante normas

aceptadas generan una fuga hacia las sectas y los movimientos fundamentalistas, que, en cambio, le brindan a sus miembros sistemas claros y jerárquicos.

Para configurar la política y el proceso de cambio, es de suma importancia conocer los procesos de cambio de valores que ocurren en una sociedad. El hecho de que los gobiernos sean incapaces de manejar el desafío que plantean los movimientos fundamentalistas y el problema que surge con determinadas sectas revelan que los grupos políticos no reaccionan estratégicamente ante el cambio de valores, sino que generalmente sólo desarrollan estrategias defensivas que - tal y como lo demuestra la praxis - son poco o nada eficaces.

9.2.2 *Cambio estructural*

Mientras que el cambio de valores se basa en modificaciones de normas y reglas sociales, el cambio estructural se funda, la mayoría de las veces, en transformaciones económicas. El paso de la sociedad agraria a la industrial, el cambio hacia la sociedad de servicios y de la información causan considerables transformaciones estructurales ligadas a la masiva reducción de puestos de trabajo en ciertos lugares y a la creación de nuevos puestos de trabajo en otros.

El cambio estructural también puede ser provocado por la competencia en el mercado mundial y por la expulsión de la producción local del mismo, tal y como se puede observar en la producción textil, en la construcción naval y en el sector del acero.

Hay que reaccionar estratégicamente ante tales procesos de transformación estructural, pero, sobre todo, hay que producir bienes alternativos en las regiones perdedoras o, al menos, como partido o candidato hay que posicionarse correctamente en esos procesos.

9.2.3 *Cambio de comportamiento*

Los cambios de comportamiento tienen sus causas: o no se ofrecen las estructuras apropiadas para satisfacer las necesidades o éstas son ofrecidas por otros grupos y partidos más competentes y confiables. Los cambios en el comportamiento electoral de los jóvenes, de ciertos grupos profesionales o de los sectores definidos por su estilo de vida, entre otros, pueden constituir señales positivas o negativas alarmantes que deben ser bien interpretadas para poder tomar las decisiones necesarias.

Ejemplo: un hecho que la planificación estratégica debe tomar en serio es la aparición, entre los alemanes, de un comportamiento agresivo frente a los extranjeros y solicitantes de asilo en tiempos en que aumenta la inseguridad con respecto a los puestos de trabajo y al futuro.

Los cambios de comportamiento en el campo de la criminalidad y del uso de la violencia señalan que hay cambios en la sociedad que pueden ser aprovechados por grupos o partidos, pero que también pueden ser un motivo para que los gobiernos y otros órganos ejecutivos lleven a cabo acciones.

9.2.4 *Cambio de necesidades*

El cambio de necesidades depende del desarrollo psicológico de los individuos y en la suma de los grupos sociales. Ese desarrollo se basa en gran medida en las transformaciones de la base económica y de los sistemas de seguridad social: cuanto mejor se satisfagan las necesidades básicas, las necesidades en materia de seguridad y las necesidades sociales, más tenderán los grupos a exigir satisfacciones posmateriales. Tales procesos no deben ser desaprovechados, pues, de lo contrario, se perderán oportunidades. No hay que olvidar que los macrodatos describen de modo insuficiente la situación real de la sociedad. En efecto, el que en la sociedad haya una gran demanda de necesidades posmateriales no significa aún que las necesidades básicas estén ampliamente satisfechas, sobre todo cuando esa sociedad carece de, por ejemplo, una clase media. En toda sociedad, tanto en los países en vías de desarrollo como en los industriales, hay personas que, de acuerdo a su *status*, se orientan hacia un cierto tipo de satisfacción de necesidades.

Si cambian las necesidades hay que indagar muy bien de dónde proviene ese cambio, cuáles son sus causas y en qué medida puede considerarse estable. La estabilidad depende de los factores desencadenantes que pueden ser sucesos actuales (catástrofes como la de Chernobil, casos criminales singulares como la locura homicida en un colegio norteamericano, atentados terroristas, etc.) que influyen en las necesidades por poco o mucho tiempo³⁴.

9.2.5 *Cambio tecnológico*

El cambio tecnológico se evidencia, sobre todo, en la tecnología de la información. Antes bastaba ocupar la radioemisora de un país para monopolizar la información; hoy, eso es cosa del pasado: ya no se puede aislar de la información ni a países ni a personas. Los teléfonos móviles, los satélites e internet hacen que incluso los sucesos regionales sean de interés mundial.

El golpe de estado que se intentó en Moscú con la ocupación de la “Casa Blanca” se convirtió en un espectáculo mundial: el público de todo el mundo fue testigo y contralor de ese acontecimiento.

Ese cambio tecnológico en la información permite nuevas formas de comunicarse que muy a menudo fueron o siguen siendo aprovechadas por grupos radicales y fundamentalistas para obtener una ventaja estratégica.

Ejemplo: La revolución iraní del ayatola Komeini, habría sido imposible si el movimiento islámico no hubiese utilizado casetes grabados como sistema informativo, que hizo factible llevar las prédicas de los viernes del ayatola desde su exilio parisino a Persia y difundirlas allí entre los creyentes.

Este cambio tecnológico es importante para muchos procesos y estrategias políticos, sobre todo si se piensa en la problemática de los puestos de trabajo: el enorme progreso tecnológico tornó ineficaces casi todos los programas para asegurar los puestos de

³⁴ Respecto al cambio y a la influenciabilidad de temas y necesidades, ver capítulo 15.4.4: *Elección de los temas adecuados*.

trabajo e hizo que los políticos sociales siguieran el errado camino de asegurarlos con subvenciones, en vez de desarrollar estrategias de superación creativas.

9.3 Tendencias políticas

Las grandes tendencias políticas determinan el resultado de una lucha electoral o de otros procesos competitivos mucho más que una estrategia diseñada en el marco de las mismas. En su escrito, Sun Tzu enfatiza reiteradas veces que el *timing* y el ímpetu tienen una especial importancia para el resultado.

Sun Tzu sobre el timing: Si el golpe del halcón rompe el espinazo de su presa, ello se debe a la perfecta coordinación en el tiempo.

Sun Tzu sobre el ímpetu: Si torrentes de agua pueden mover peñascos, ello se debe a su ímpetu.

Como ni siquiera una muy buena estrategia puede luchar contra la tendencia política, el *timing* correcto y el ímpetu, a veces resulta sensato no destruir cierto objetivo y tornarlo inverosímil por intentar alcanzarlo en el momento equivocado y en dirección opuesta a la tendencia. Por eso, es de importancia decisiva analizar la tendencia para evaluar si una estrategia puede ser exitosa o no, ya que a veces es justamente bueno esperar un poco y aprovechar la reversión de la tendencia para beneficio propio en vez de luchar desesperadamente contra ella y perder.

En las estrategias a largo plazo es necesario presuponer ciertas tendencias previsibles y sacarles provecho de una manera óptima.

Ejemplo: una tendencia previsible es que, normalmente, a mediados del período legislativo un partido oficialista tiene una mala imagen a nivel nacional, por no haber satisfecho muchas expectativas de los que antes lo apoyaron; en las elecciones regionales de mediados del período legislativo, la oposición puede aprovecharse de esa previsible tendencia.

Ejemplo: un gobierno que, debido a ciertos sucesos y planificaciones, sabe que en breve tendrá dificultades y que entonces perderá el apoyo del electorado, debe impedir que esa tendencia se haga realidad y presentar a tiempo un enemigo externo que distraiga de la tendencia y que así la vuelva inútil para la oposición.

Esas tendencias sólo podrán ser aprovechadas con éxito si fueron percibidas y analizadas con antelación.

9.4 Comunicación

La recolección de datos sobre la comunicación abarca las típicas posibilidades de comunicación con la sociedad y con diversos grupos sociales. En particular, habrá que analizar los posibles accesos a los grupos meta, sus precios y la disponibilidad en determinados horarios.

Se trata de los siguientes accesos con subgrupos:

- Acceso a los medios de comunicación
Prensa escrita

- Medios electrónicos
- Publicidad exterior
- Acceso formal
 - Trabajo con asociaciones
 - Trabajo con multiplicadores
- Acceso informal
 - Actividades con líderes de opinión
 - Actividades cara a cara

Para las decisiones estratégicas y tácticas es esencial conocer las posibilidades de acceso y los precios. Por ejemplo, si en ciertos países los partidos opositores no pueden acceder a los periódicos ni a los programas de radio y televisión porque están controlados por el Estado, deben ensayarse posibilidades alternativas para lograr una comunicación por vías informales.

Para la planificación financiera, así como para el cronograma y la planificación de medidas es decisivo conocer los precios y la disponibilidad de horarios.

Además de los canales de comunicación por todos conocidos, en diversas sociedades hay diferentes sistemas informales de comunicación que tienen un impacto asombroso; así, a través de ciertos canales de información se difunden rumores no contabilizables ni demostrables; puede ser muy importante brindar noticias dentro de ese sistema informal de comunicación para burlar el sistema formal.

9.5 Condiciones marco

9.5.1 Leyes

Entre las condiciones marco, las leyes son decisivas: en la mayoría de los países influyen en casi todas las decisiones de importancia estratégica.

Si hay que planear y ejecutar una estrategia política de privatización, juegan un papel las leyes de propiedad, leyes de transferencia de propiedad, leyes sociales y muchas otras regulaciones y disposiciones legales.

Si se aproxima una lucha electoral, es determinante conocer la legislación electoral, las leyes de partidos y su financiamiento, las leyes sobre los medios de comunicación y su empleo. Por lo que en todo trabajo creativo para definir una estrategia hay que examinar primero el marco legal vigente, pues es el que decide muchas veces el éxito o el fracaso de una estrategia. Las leyes equivalen al terreno mencionado por Sun Tzu en muchos pasajes.

Ejemplo: para la planificación estratégica es de importancia decisiva saber si rige un sistema electoral mayoritario o de representación proporcional o una de las muchas otras alternativas en materia electoral, cómo son las papeletas electorales, cómo está organizado el acceso a los medios de comunicación y cómo se puede financiar un partido.

En el trabajo político pueden incidir, sobre todo, las siguientes leyes:

1. la constitución,
2. la ley de partidos,
3. las leyes y los decretos electorales,

4. las leyes de prensa y de medios de comunicación y
5. otras leyes vinculadas con la respectiva estrategia política.

Al analizar las leyes hay que asegurarse de contar con la última versión vigente; para la planificación estratégica es importante contar con la versión íntegra y no sólo con extractos: el pleno aprovechamiento de las formulaciones legales para la estrategia depende, muy a menudo, del detalle.

9.5.2 Amenazas

Al ejecutar una estrategia política o una estrategia de lucha electoral, es importante conocer las amenazas para apreciar el posible apoyo o también la pasividad o el rechazo causados por el miedo.

Ejemplo: en Estados Unidos la aplicación de las leyes sobre el aborto generó una típica situación: hubo fuertes amenazas personales no sólo contra los políticos sino también contra el personal de las clínicas donde se practicaba el aborto y contra los simpatizantes de la regulación. En lo posible, tales amenazas deben incorporarse en la estrategia como parte de la recolección de datos a fin de estar preparado de antemano para estas situaciones.

En las luchas electorales pueden haber muchas amenazas: en algunos países, los miembros de los partidos opositores son amenazados físicamente por las fuerzas del gobierno, son encarcelados o sufren represalias; en otros, diversos grupos políticos se hallan tan enfrentados entre sí que de ordinario hay asesinatos entre, por ejemplo, diferentes etnias y religiones o también entre las familias de los candidatos.

Una prueba evidente de tales amenazas es el número de asesinatos políticos cometidos en ciertos países durante las elecciones; por tal motivo se debe aclarar a tiempo la situación en materia de seguridad de los contendientes electorales, de los electores y de los candidatos y tomar medidas al respecto o crear servicios de seguridad propios.

Ejemplo: en las elecciones municipales realizadas en Sri Lanka en 1997 hubo 6 asesinatos, 2 intentos de asesinato, 40 lesiones corporales, 519 ataques, 242 intimidaciones, 53 atracos, 50 incendios provocados, 733 amenazas y 249 daños a la propiedad³⁵.

En las elecciones regionales realizadas en 1999 sólo en la provincia del Noroeste de Sri Lanka hubo 3 asesinatos, 11 intentos de asesinato, 45 lesiones corporales, 215 ataques, 119 intimidaciones, 52 atracos, 22 incendios provocados, 194 amenazas y 110 daños a la propiedad³⁶.

35 Fuente: Center for Monitoring Election Violence (CMEV): *Final Report of Election Related Violence During the Local Government Election Campaign 1997*, ISBN 955-9537-00-8.

36 Fuente: Center for Monitoring Election Violence (CMEV): *Final Report on the Northwestern Provincial Council Elections 1999*.

9.5.3 Intervenciones

En las estrategias políticas, las amenazas se originan dentro del país. Las intervenciones vienen de afuera, generalmente de países vecinos, pero muchas veces también de países que quieren influir en otros.

Siempre han habido intervenciones de esa índole que, a menudo, provocaron conflictos bélicos; a veces son abiertas, en cuyo caso la amenaza es inmediata.

Ejemplo: Los japoneses llaman “el retorno de los buques negros” a una desmesurada presión para abrir sus mercados a los productos norteamericanos; la razón es que en 1853 el almirante Matthew C. Percy, con sus negros buques de guerra, convenció al shogunato de que debía abrir el mercado japonés a los comerciantes norteamericanos.

Aunque las amenazas son a veces ocultas o, a menudo, invisibles para el público, ciertas fuerzas influyen sobre los acontecimientos para lograr el resultado que desean: esto rige tanto para elecciones como para la adopción de políticas determinadas.

Ejemplo: en unas elecciones presidenciales de Guatemala, los miembros de un grupo de planificación me dijeron que sería presidente sólo quien fuera apoyado por la embajada norteamericana, por los militares y por el “sector privado”; me convencí de ello durante la lucha electoral.

Ejemplo: cuando en las elecciones presidenciales de Taiwán, en 1995, el candidato del DPP (Democratic Progressive Party) se opuso a la reunificación, China continental envió numerosos buques de guerra al estrecho de Formosa, causando así tanto temor en Taiwán, que el candidato del Kuomintang fue reelecto.

9.5.4 Fechas fijas

La influencia de las fechas fijas en las estrategias políticas no es evidente, pero éstas son importantes y pueden, desde luego, favorecer o dificultar la presencia de ciertos grupos políticos.

Por de pronto, son fechas fijas los feriados que, previsiblemente, pueden influir en las estrategias.

Ejemplo: cuando se acumulan los feriados (p.ej.: Navidad y Año Nuevo), las campañas políticas se interrumpen, siendo así sensiblemente afectadas si no se planifican de tal modo que no sean destruidas. Se dio el caso en unas elecciones para el Parlamento Federal alemán, realizadas en enero: hubo que tomar medidas para influir en el guión de la campaña electoral en el sentido deseado.

Situaciones similares también se presentan en los países musulmanes durante el Ramadán.

Aparte de estas fechas fijas, que corresponden a feriados o a épocas de vacaciones, también importan para la planificación de estrategias políticas los sucesos deportivos

* En castellano en el original (N. del T.)

y los grandes acontecimientos políticos, entre otros. Estas fechas son a veces desfavorables si el adversario político las puede aprovechar mejor que la organización propia o si gran parte de la población se vuelca hacia el fútbol, las *NBA-Playoffs*, las *Cricket-World-Cups* o los campeonatos de baloncesto. Por otro lado, estos sucesos también ofrecen oportunidades que no deben desperdiciarse.

10 Formación de fortalezas y debilidades

Para determinar las fortalezas y las debilidades se valoran los datos con relación al cometido, es decir, se compara cada hecho documentado con el cometido y se plantea la pregunta: ¿favorece o no el logro del objetivo principal formulado en el cometido?

10.1 Fortalezas

Si el hecho es favorable, se trata de una **fortaleza**; en cambio, se trata de una **debilidad** si implica un problema para lograr el objetivo principal del cometido. Centrémonos primero en las fortalezas. Las fortalezas pueden ser valoradas de modos diferentes, como se desprende de algunos ejemplos:

Si nuestro partido tiene una organización muy buena, operativa, eso es una fortaleza.

Tal fortaleza viene de la misma organización y no se nos puede privar de ella; a lo sumo, el oponente podrá igualarnos ampliando su propia organización, pero nuestra fortaleza se mantendrá.

Si para una campaña electoral tenemos miembros activos y voluntarios con un muy alto grado de activismo, eso es una fortaleza que viene de nuestra propia organización.

Podemos aprovechar esa fortaleza, pero también debemos cuidarla porque las medidas tomadas por los adversarios también pueden poner en peligro la motivación de los miembros y de los grupos de voluntarios. Si nuestra fortaleza en este campo realmente representa una debilidad para nuestros adversarios, debemos prever que intentarán quitarnos la ventaja mediante estrategias especiales.

Si en una temática que le interesa a un grupo meta, nuestro programa es mejor y más comprensible, tenemos una fortaleza que resulta de una comparación con nuestro adversario.

Tales fortalezas deben aprovecharse en el enfrentamiento con los competidores políticos mientras sea posible, pues nadie podrá impedirles que también ellos hagan atractivo su programa.

Si el partido oficialista - nuestro oponente - tuvo un mala gestión y la población lo censura en las encuestas, eso es una debilidad para él y una fortaleza para nosotros.

Las debilidades de nuestros oponentes son una fortaleza para nosotros si las podemos aprovechar, es decir, podemos recibir fortalezas de nuestros adversarios débiles, pero debemos estar en condiciones de aprovecharlas. En este campo, justamente, las estimaciones erróneas son muy frecuentes: por ejemplo, si bien los errores cometidos por los partidos de gobierno son una debilidad para ellos, ésta será desaprovechada si los opositores no pueden presentarle al electorado soluciones más atractivas. Por sí sola, la crítica negativa a una política que causa una debilidad en la parte adversa no genera una fortaleza en la nuestra.

10.2 Debilidades

Veamos ahora nuestras debilidades: al igual que ocurre con las fortalezas, las debilidades pueden ser valoradas de diferente forma, como lo muestran algunos ejemplos:

La falta de una comunicación interna operativa es una debilidad que nos impedirá lograr nuestros objetivos; por eso hay que intentar reducirla.

Esta debilidad de nuestra organización sólo puede ser eliminada por nosotros mismos, sin influencia del adversario, quien tampoco podrá detener ese proceso.

Si en nuestra organización hay conflictos sobre un tema político, el adversario podrá utilizarlos en todo momento contra nosotros y perturbar ante el público nuestra credibilidad en ese punto.

Esta debilidad puede darle al adversario una fortaleza, si es que la aprovecha; para asegurarnos de que no ataque en este flanco, hay que hallar soluciones estratégicas para el problema.

Si el adversario político tiene fuertes lazos con los sindicatos y el apoyo de éstos juega un papel importante, entonces tenemos una debilidad que resulta de la fortaleza de nuestro competidor.

Esa debilidad sólo podrá reducirse si se disminuye la fortaleza del adversario.

10.3 Datos que no son ni fortalezas ni debilidades

Ahora bien, habrá muchos datos que no son ni debilidades ni fortalezas. Esos datos, empero, no habrán sido recogidos en vano, pues suelen conformar un marco que podrá ser importante al formular más tarde tanto la táctica como los cronogramas y planes de medidas.

Por ejemplo, el hecho de que se libre una lucha electoral durante los Juegos Olímpicos ciertamente no implica desde un principio una debilidad o una fortaleza para lograr el objetivo final del cometido; sin embargo, en la planificación habrá que considerar los sucesos más importantes de los juegos porque pueden desviar el interés de los electores de la confrontación política.

10.4 Debilidades existentes que son irrelevantes para el cometido o inmodificables

Las debilidades pueden ser significativas, pero también pueden desatenderse por no ser importantes para nuestro cometido.

Ejemplo: la “falta de dinero” no es una debilidad esencial para reformar el ideario de un partido, pero sí puede constituir una debilidad considerable para realizar una campaña electoral.

Otras debilidades son relevantes, pero no modificables, lo cual significa que el grado de influencia sobre una debilidad puede diferir.

Ejemplo: la intención de eliminar mediante una “reforma democrática” la debilidad “estructuras no democráticas en la

asociación”, se halla dentro de un ámbito en el que podemos intervenir, es decir, podemos modificar la debilidad.

La intención de un partido opositor de modificar antes de las próximas elecciones la ley electoral que le es desfavorable, no está dentro de la esfera de influencia del partido, de modo que la debilidad resultante no podrá ser modificada.

Por eso, al valorar las fortalezas y debilidades habrá que analizar, primeramente, si las fortalezas y las debilidades detectadas son realmente importantes para lograr el objetivo final; habrá que analizar también si podemos modificar nuestras debilidades y si los demás, eventualmente, pueden hacer lo mismo con nuestras fortalezas.

10.5 Matriz de fortalezas y debilidades

Para indagar la situación, resulta apropiado:

1. ordenar las fortalezas en un cuadro en el que el eje X describe la influencia que ejercen los competidores sobre nuestras fortalezas, es decir, el grado de amenaza a nuestras fortalezas, y el eje Y la importancia de las fortalezas para el cumplimiento del cometido, y
2. ordenar las debilidades en un cuadro, en el que el eje X describe nuestra influencia para cambiar una debilidad, y el eje Y la importancia de la debilidad para el cumplimiento del cometido.

Ahora se asignan las fortalezas a los celdas como se describe:

celda aa: fortaleza muy importante en la que el adversario no puede influir (no amenazada)

celda ab: fortaleza muy importante, en la que el adversario tiene influencia limitada (amenazada parcialmente)

celda ac: fortaleza muy importante, en la que el adversario puede influir totalmente (amenazada)

celda ba: fortaleza importante, en la que el adversario no puede influir (no amenazada)

celda bb: fortaleza importante, en la que el adversario tiene influencia limitada (amenazada parcialmente)

celda bc: fortaleza importante, en la que el adversario puede influir totalmente (amenazada)

celda ca: fortaleza sin importancia, en la que el adversario no puede influir (no amenazada)

celda cb: fortaleza sin importancia, en la que el adversario tiene influencia limitada (amenazada parcialmente)

celda cc: fortaleza sin importancia, en la que el adversario puede influir totalmente (amenazada)

muy importante ↑	aa	ab	ac
	ba	bb	bc
sin importancia no amenazada	ca	cb	cc
			amenazada →

Ahora se asignan los debilidades a las celdas como se describe:

celda AA: debilidad muy importante con gran posibilidad de influir

celda AB: debilidad muy importante con influencia limitada

celda AC: debilidad muy importante sin posibilidad de influir

celda BA: debilidad de mediana importancia con gran posibilidad de influir

celda BB: debilidad de mediana importancia con mediana influencia

celda BC: debilidad de mediana importancia sin posibilidad de influir

celda CA: debilidad sin importancia con gran posibilidad de influir

celda CB: debilidad sin importancia con mediana influencia

celda CC: debilidad sin importancia sin posibilidad de influir

muy importante ↑	AA	AB	AC
	BA	BB	BC
sin importancia mucha influencia	CA	CB	CC
			sin influencia →

El cuadro, que ya se utilizó en la recolección de datos, puede ser muy útil al juzgar las fortalezas y debilidades. De acuerdo a él, se valora la importancia de las debilidades según los criterios de relevancia, magnitud y urgencia y se incorporan en la matriz de debilidades.

10.6 Análisis de las matrices

No podremos lograr el cometido si en este análisis se constata que las debilidades inmodificables son muchas e importantes (o sea, se ubican en los campos AC y BC). Entonces habrá que modificar el objetivo final, por lo general habrá que rebajarlo.

Esto incidirá en las debilidades: algunas desaparecerán, otras cambiarán de importancia y se volverán insignificantes.

muy importante ↑	4	17	1,2,3, 5,7,16
	18	9,10,13	6,8,12, 15,19,20
sin importancia muchacha influencia			
			sin influencia

Esta gráfica muestra la situación arriba mencionada. Hay muchas debilidades en las que nuestra organización no puede influir (debilidades 1,2,3,5,6,7,8,12,15,16,19,20), pero que son importantes. Es decir que ya en el primer análisis se puede constatar si el objetivo final fijado en el cometido es realmente alcanzable o no; si resulta inalcanzable, habrá que discutir el tema con franqueza, pues de lo contrario se derrocharían recursos inútilmente.

Si la situación se presenta como en la matriz, habrá que reducir el cometido. Sería irresponsable mantener el cometido conociendo la situación resultante del análisis de la matriz. Por eso en una situación semejante, los dirigentes serios estarán dispuestos a reducir los objetivos para no sufrir derrotas innecesarias.

En cambio, la probabilidad de que se logre el objetivo definido en el cometido será muy grande si en ese análisis se constata que la organización puede influir en las debilidades importantes, mientras que sólo las menos importantes escapan a su influencia. La siguiente matriz muestra esta situación.

En este caso, todas las debilidades importantes están dentro de la esfera de influencia de la organización, lo cual significa que se puede cumplir el cometido. Incluso se podría decir que si ello no acontece será por culpa exclusiva de la organización, pues, evidentemente, no estaba en condiciones o no tenía la voluntad de eliminar sus propias debilidades.

muy importante ↑	1,2,3,12 16	4,6,13, 18	
	5,14,19	9,10,11, 20	
sin importancia muchacha influencia			7,8,15,17
			sin influencia

No es nada frecuente generar cuadros tan explícitos como los de las matrices que se muestran arriba; más bien se dan formas mixtas que suelen dejar a discreción de la subjetiva impresión del planificador estratégico aconsejar que se reduzca o se mantenga el cometido.

muy importante ↑	1,4,8, 15	9,10,18	2,3,13, 14
	7,16,17	5,16	11,12
sin importancia ↓	19	20	
	mucha influencia		sin influencia

Por de pronto, el resultado de la evaluación de esta matriz queda abierto. Hay algunas importantes debilidades en las cuales la organización no puede influir; el planificador deberá interpretar en qué medida ello es decisivo. En este caso, nadie podrá estar seguro de que el cometido se pueda cumplir.

Para los casos en que el desenlace esté abierto, es necesario emprender el análisis de la matriz de fortalezas. Nuestra posibilidad de tener éxito y lograr el objetivo aumentará si las fortalezas se ubican en un campo en el que el adversario influye poco o casi nada, es decir, en el que nuestras fortalezas no están amenazadas. En cambio, la posibilidad de éxito disminuirá si nuestras fortalezas están en gran parte amenazadas.

Buena distribución de las fortalezas para lograr el objetivo final:

muy importante ↑	1,3,7	8,11	10
	2,4	5,6,9	
sin importancia ↓			
	no amenazada		amenazada

Mala distribución de las fortalezas para lograr el objetivo final:

muy importante		1,3,4,6, 10,11
	7,9	2,5,8
sin importancia no amenazada		

Si reiteradas veces se llevan a cabo estrategias exitosas, puede ocurrir que con el tiempo desaparezcan del todo las debilidades en las cuales tenemos mucha o mediana influencia; en ese caso, todas ellas se encontrarán sólo en la esfera en la cual no influimos. Ahora bien, el análisis exclusivo de esta matriz de debilidades nos llevaría a suponer erróneamente que el objetivo final es inalcanzable. No obstante, la mayoría de veces sucede lo contrario porque ya todas las debilidades, sobre las que podíamos influir, han sido eliminadas. Aquí resulta muy clara la necesidad de recurrir también a la matriz de fortalezas para juzgar la situación.

Matriz de debilidades:

muy importante		1,2,3,5, 7,16
		6,8,12,15, 19,20
sin importancia mucho influencia		

Matriz de fortalezas:

muy importante	1,3,7	8,11	10
	2,4	5,6,9	
sin importancia mucho influencia			

10.7 Relatividad de la ventaja estratégica en las fortalezas

Algunas fortalezas nos permiten atacar al adversario, pero sólo si tenemos una ventaja estratégica con respecto a él; es decir, si lo superamos en un campo en el que tenemos una fortaleza. Si también nuestro adversario tiene una fortaleza o al menos una buena defensa en nuestro ámbito de fortalezas, no valdrá la pena enfrentarlo: nuestra fortaleza será inútil debido a la situación de equilibrio.

Siempre habrá ventajas estratégicas si nuestra fortaleza deriva de una debilidad del competidor; por tal motivo, esa fortaleza deberá ser perseguida con intensidad, no deberá ser desaprovechada.

Ejemplo: si se sabe que nuestro competidor político está dividido en un terreno político en el que nos hemos posicionado bien, el ataque deberá realizarse necesariamente aquí: no hay que descuidar tal ventaja estratégica.

10.7.1 Análisis de la utilidad de las fortalezas en la estrategia

Debemos verificar todas las fortalezas que identificamos para determinar si son adecuadas para emplearlas estratégicamente contra los competidores o contrincantes. Para ello habrá que indagar si hay una ventaja estratégica y dónde radica. Para el efecto se plantean las siguientes preguntas, que dependen del tipo de la fortaleza respectiva:

- ¿Cuál es la mejor organización y la mejor conducción?
- ¿Cuáles son los temas más fuertes y quién tiene la mayor idoneidad en ellos?
- ¿Quién tiene las alianzas más estables?
- ¿Quién tiene el mejor equipo, con la mejor formación?
- ¿Quién tiene la mejor disciplina?
- ¿Quién tiene la mejor motivación?
- ¿Quién acompaña mejor la tendencia social y con qué temas?
- ¿Quién aprovecha mejor las posibilidades?

La siguiente sinopsis busca evidenciar la problemática del análisis de las fortalezas:

Fortaleza por debilidad del adversario	¿Qué podemos emplear?	¿Ventaja?
Adversario con candidato débil.	¿Tenemos uno mejor?	?
Adversario dividido en cuestión temática.	¿Estamos cohesionados en esa cuestión?	?
Adversario con crisis de conducción.	¿Tenemos una conducción cohesionada?	?
Adversario perdió un aliado.	¿Podemos absorber al aliado?	?

La fortaleza que deriva de la debilidad del adversario sólo podrá ser aprovechada si la organización propia no tiene también una debilidad y si exhibe, al menos, ventajas estratégicas.

Fortaleza propia	Situación del adversario	¿Ventaja?
Tenemos un buen candidato.	¿Tiene el adversario uno más débil?	?
Somos fuertes en la ciudad X.	¿Es la ciudad X también un bastión del adversario?	?
Tenemos un programa bueno y nuevo.	¿Muestra el adversario debilidades programáticas?	?
Tenemos militantes motivados.	¿No están motivados los militantes del adversario?	?

Este esquema muestra que las fortalezas propias sólo son utilizables si atacan las debilidades del adversario, razón por la cual no es aconsejable apoyarse en ellas para atacar las fortalezas del adversario.

Por eso, para la planificación estratégica, las fortalezas propias y las del adversario son mucho menos importantes que las debilidades propias y las del adversario.

Sun Tzu al respecto: Ser invencible está en nuestras manos.

Quienes están formados en el arte de la guerra pueden volverse invencibles por sí mismos, pero la vulnerabilidad del enemigo sólo la puede proporcionar él.

Esto significa que primero habrá que intentar eliminar las debilidades propias para no exponerse a ataques innecesarios y volverse “invencible”; luego habrá que emplear aquellas fortalezas adecuadas para aprovechar las debilidades del adversario. Aquí se nota que un correcto empleo estratégico de las fortalezas presupone la observación del adversario. Sin conocer sus debilidades, las fortalezas no podrán ser bien empleadas.