

# AAU

AMERICAN ANDRAGOGY  
UNIVERSITY



Peter Schröder

# **Estrategias políticas**

# Índice

1	Prólogo	9
1.1	Presentación	10
2	Introducción	12
3	Planificación estratégica: ¿y por qué?	14
3.1	Lucha por el poder y la influencia	15
3.2	Planificación táctica	19
3.3	Influencia de diversas áreas culturales en el diseño de estrategias	20
4	Métodos del planeamiento estratégico	21
4.1	Enfoque metodológico: militar, orientado hacia el mercado, político	22
4.2	Modelos militares	23
4.3	Modelos de planificación empresarial	26
4.4	Modelos de planificación política	26
5	Planeamiento conceptual	33
5.1	Pasos de la planificación	33
5.2	Formulación del cometido	35
5.3	Análisis y evaluación de la situación	35
5.4	Formulación de estrategias parciales	38
5.5	Formulación de objetivos	40
5.6	Imagen objetivo	40
5.7	Grupos meta	41
5.8	Mensaje para los grupos meta	41
5.9	Instrumentos principales	42
5.10	Implementación de estrategias	42
5.11	Control de estrategias	43
6	El cometido: ¿qué planear?	44
6.1	El cometido entre el realismo, el optimismo y el pesimismo	44
6.2	Ejemplos con comentarios	45
7	Recolección de datos	46
7.1	Recolección de datos: factores propios	47
7.2	El producto: perfil, personas, programas, idoneidad, rendimiento	48
7.3	Multiplicadores, alianzas	55
7.4	Recursos	54
7.5	Conducción	64
7.6	Comunicación	65
7.7	Objetivos	65
8	Recolección de datos: factores de los rivales	67

8.1	Factores de los rivales políticos	67
8.2	Obtención de información sobre el adversario/Observación	68
9	Recolección de datos: factores del entorno	70
9.1	Estructura social	70
9.2	Cambio social	72
9.3	Tendencias políticas	75
9.4	Comunicación	75
9.5	Condiciones marco	76
10	Formación de fortalezas y debilidades	80
10.1	Fortalezas	80
10.2	Debilidades	81
10.3	Datos que no son ni fortalezas ni debilidades	81
10.4	Debilidades existentes que son irrelevantes para el cometido o inmodificables	81
10.5	Matriz de fortalezas y debilidades	82
10.6	Análisis de las matrices	83
10.7	Relatividad de la ventaja estratégica en las fortalezas	87
11	Reconducción al cometido: fase crítica de la planificación	89
11.1	Papel del planificador estratégico en este proceso	89
12	Elección de la estrategia y formulación de las tareas estratégicas	91
12.1	Formulación de tareas (estrategias parciales)	91
12.2	Principios de la formulación estratégica	97
12.3	Tipos de estrategia	98
12.4	Estrategias ofensivas	98
12.5	Estrategias defensivas	100
13	Modelos especiales de estrategia	104
13.1	Estrategias para el primero y para el segundo	104
13.2	Estrategias determinadas por el desarrollo cronológico	105
13.3	Prioridades en las estrategias parciales	119
13.4	Formulación de estrategias	124
13.5	Evaluación de la formulación de la estrategia	136
14	Definición de objetivos	139
14.1	Formulación de objetivos	139
14.2	Los objetivos como paso de la estrategia a la táctica	142
14.3	Evaluación de la formulación de objetivos	142
15	Imagen objetivo	143
15.1	Función de la imagen objetivo	143
15.2	Posicionamiento en el entorno	144
15.3	Apoyo a las razones decisivas	144

15.4	Argumento de la satisfacción de necesidades	145
15.5	Argumento de la idoneidad	153
15.6	Argumento funcional	153
15.7	Argumento referido a la persona	154
15.8	La imagen objetivo interna	156
15.9	Evaluación de la imagen objetivo	157
15.10	Ejemplos	158
16	Grupos meta	171
16.1	Grupos meta sociales	172
16.2	Grupos meta por el estilo de vida	173
16.3	Deducción de grupos meta a partir de la imagen objetivo y de los objetivos	176
16.4	Acceso formal a los grupos meta	177
16.5	Acceso informal a los grupos meta	179
16.6	Acceso mediático a los grupos meta	180
16.7	Multiplicadores y líderes de opinión	180
16.8	Determinación de la afinidad de grupos meta a valores	182
16.9	Accesibilidad de los grupos meta	185
16.10	Evaluación de la selección de los grupos meta a partir de la imagen objetivo	185
16.11	Reconducción a los objetivos	185
16.12	Reconducción al cometido	186
17	Mensaje para los grupos meta	187
17.1	Mensaje definido para cada grupo meta	187
17.2	Mensajes para los grupos meta deducidos de los objetivos	
17.3	Problema del incentivo adicional y del mercado traslapado de información	188
17.4	Evaluación de las imágenes objetivo para los grupos meta	189
18	Instrumentos principales	190
18.1	Comportamiento comunicacional de grupos políticos	190
18.2	Medios de comunicación	192
18.3	Acciones no violentas	194
18.4	Acciones violentas	199
18.5	Evaluación de la definición de los instrumentos principales	200
19	Ejecución de estrategias	201
19.1	Factores humanos	201
19.2	Factores operativos	205
20	Control de la estrategia	207
20.1	Observación y obtención de información	207
20.2	Control	213
20.3	Seguridad y protección de la información	216

21	Deducción de medidas a partir de objetivos	218
21.1	Medidas, objetivos, estrategias, cometido: una unidad	218
21.2	Lista de verificación de medidas	219
22	Organización de partidos, campañas y luchas electorales	226
22.1	Tareas permanentes de un partido y su organización	226
22.2	Transferencia de áreas de actividad en una organización lineal	231
22.3	Organización de proyectos	231
22.4	Descripción de actividades a realizar a nivel regional o local en una lucha electoral, con una estructura <i>ad honórem</i> y organización matricial	234
23	<i>Fundraising</i> y financiamiento de partidos	236
23.1	Financiamiento de campañas	236
23.2	Financiamiento de partidos	247
23.3	Aportes de los afiliados	247
24	Sistemas de gobierno	254
24.1	Descripciones	254
24.2	Efectos sobre la estrategia	261
25	Partidos y sistemas de partidos	262
25.1	Tipologías de partidos	262
25.2	Desarrollo de sistemas diferentes	265
26	Sistemas electorales y elecciones	267
26.1	Efectos de los sistemas electorales sobre la estrategia	267
26.2	Tipos de sistemas electorales	270
26.3	Derecho al sufragio	277
26.4	Monitoreo	279
27	Estrategias contra el fundamentalismo	281
27.1	Fundamentalismo: ¿qué es eso?	281
27.2	Fundamentalismo: sus causas y su desarrollo histórico	286
27.3	¿Qué le critican los fundamentalistas a muchos países?	288
27.4	¿Qué le critican los fundamentalistas a la economía?	288
27.5	¿Qué quieren los fundamentalistas políticamente activos?	289
27.6	Panorama de los estadios de desarrollo y de las formas de manifestación de los movimientos fundamentalistas	291
27.7	Estrategias de los fundamentalistas	294
27.8	Contraestrategias	295
28	Estrategias contra la corrupción	298
28.1	Intento de definición	298
28.2	Hay factores que fomentan la corrupción	299
28.3	Áreas en las que se torna posible el comportamiento corrupto	301

28.4	Causas del comportamiento corrupto	305
28.5	Efecto de la corrupción	307
28.6	Enfoques estratégicos para combatir la corrupción	307
29	Estrategias para el manejo de conflictos	311
29.1	Definición del conflicto	311
29.2	Manejo de conflictos	311
29.3	Principios para solucionar conflictos	316
30	Bibliografía	319



# 1 Prólogo

El pensamiento y la acción estratégicos son algo natural en los campos económico y militar. En política siguen siendo la excepción, pues continúan prevaleciendo el comportamiento táctico y la acción a corto plazo. En la conceptualización a largo plazo, en la ejecución de políticas y naturalmente también en la realización de campañas, la planificación estratégica es requisito para lograr el éxito y el desarrollo sostenible.

La Fundación Friedrich Naumann - la fundación que promueve la política liberal en Alemania - dentro de sus áreas prioritarias de trabajo (formación política, diálogo político y, especialmente, asesoramiento político) se dedica a transmitir conocimientos estratégicos y desea incentivar a que la política y la administración de todo nivel aprovechen los instrumentos estratégicos para configurar con mayor eficacia los procesos políticos.

La transmisión de técnicas ocupa un papel preponderante en el trabajo práctico que realiza la Fundación en Alemania, país donde percibe el creciente deseo de los ciudadanos por manejar estrategias, aprovecharlas y, sobre todo, comprender, juzgar y evaluar los elementos estratégicos del proceso político.

La labor de la Fundación en el extranjero en el área de asesoramiento político se centra en la asesoría concreta al Ejecutivo, al Legislativo, a los partidos y a las organizaciones no gubernamentales; no se trata sólo de transmitir conocimientos estratégicos, sino más bien de desarrollar conceptos planificados estratégicamente, incluyendo los pasos tácticos y operativos. La cooperación de la Fundación con sus contrapartes en este ámbito demuestra que el empleo de ciertos instrumentos permite que la política y la administración se tornen más exitosas.

Con esta publicación, la Fundación Friedrich Naumann desea que un círculo más amplio de lectores acceda a las experiencias prácticas del autor y a los fundamentos teóricos de la planificación estratégica en la política. De esta forma desea motivar a los políticos a que sus campañas y decisiones políticas se cimenten en fundamentos estratégicos. Desea estimular a la administración a que desarrolle sus medidas partiendo de objetivos estratégicos y se libere de las ataduras que impone el quehacer político cotidiano. Asimismo desea mostrarle a la ciencia política que, además de consideraciones *ex post* de la política, existen técnicas de configuración a las que podría dedicarle mayor atención. Con este libro, la Fundación Friedrich Naumann también desea contribuir a que, en la planificación política, los procesos políticos sean más transparentes y, en consecuencia, más comprensibles.

Dr. Otto Graf Lambsdorff  
Presidente de la Junta Directiva de la  
Fundación Friedrich Naumann

## 1.1 Presentación

La construcción de sistemas de partidos sólidos y la modernización y democratización de los mismos son tareas fundamentales para mejorar la calidad de la democracia en las Américas. Esta premisa ha sido el eje fundamental del trabajo del Foro Interamericano sobre Partidos Políticos (FIAPP) que desde el año 2001 impulsa la Organización de los Estados Americanos.

Dicha tarea no sólo es compleja y de largo plazo, sino multifacética, por ello, una de las herramientas de trabajo principal del FIAPP es la construcción de alianzas con otras organizaciones y la división de tareas en un conjunto complejo de organismos internacionales con el ánimo de generar un mayor impacto y una mayor sostenibilidad de dichos esfuerzos.

La publicación de este libro sobre **Estrategias Políticas**, en asocio con la Fundación Friedrich Naumann es resultado del trabajo que ambas organizaciones desarrollan con el propósito de lograr que los partidos sean realmente instrumento de la lucha por el bien común y la búsqueda del bienestar, en lugar de instrumentos para el servicio de causas personales.

Son muchas las debilidades y defectos que se encuentran en los partidos políticos, parte de lo cual tiene como causa un fenómeno mucho más amplio de descrédito de la política como instrumento de acción social. Las metodologías para modernizar y democratizar los partidos, así como para consolidar sistemas de partidos que garanticen gobernabilidad, no pueden ser simplistas; por el contrario, requieren creatividad y eclecticismo. Se debe combinar la transformación de las reglas de juego que rigen la actividad política, incluir la formación de nuevos cuadros, facilitar el intercambio de experiencias y sobre todo, favorecer la circulación de ideas nuevas que saquen a los partidos del inmovilismo y la actitud defensiva en la cual han estado postrados por culpa de los embates de la llamada antipolítica.

Como parte de esa necesidad de un nuevo arsenal de ideas para la lucha partidaria en el marco de estrictos principios éticos, este libro de Peter Schroder constituye un elemento de la mayor importancia para todos aquellos envueltos en los avatares no sólo de la búsqueda del poder sino de la transformación de la sociedad. En últimas, la lucha por el poder sólo tiene sentido si ella busca ideales más amplios y si su propósito esencial es la competencia entre visiones alternativas sobre la mejor forma de organizar la sociedad. La democracia implica competencia por el poder, pero esa competencia no puede ser fruto de la vanidad de las élites sino resultado de visiones alternativas para el futuro.

No es el propósito del Foro Interamericano sobre Partidos Políticos entrar a terciar en el debate sobre los contenidos de dichas visiones políticas. Sí lo es, en cambio, lograr que las contiendas por el poder se desarrollen en el marco de transparencia, equidad y

respeto que implica la democracia. Esperamos que el libro “Estrategias políticas” de Peter Schroder contribuya a elevar la calidad del debate político en la región, a fortalecer la lucha civilizada por el poder y sobre todo, a brindar a los partidos políticos ideas y propuestas sobre la forma como conducir la acción política en el marco de una democracia.

El Foro Interamericano sobre Partidos Políticos seguirá incentivando el debate, la producción de ideas y la generación de iniciativas para conseguir una mejor democracia y mayores niveles de bienestar. El desencanto con la política y el desencanto con los partidos no puede sino reforzarnos en la convicción de que, como lo ha señalado la Carta Democrática Interamericana, en su artículo quinto, “El fortalecimiento de los partidos y de otras organizaciones políticas es prioritario para la democracia”.

Steven Griner

Coordinador

Foro Interamericano sobre partidos Políticos

Organización de los Estados Americanos

## 2 Introducción

Luego de haber brindado asesorías durante muchos años en el ámbito político, en luchas electorales\*, en la introducción de nuevas políticas o en la planificación de carreras de diversas personalidades, al autor se le suele preguntar si no habría llegado ya la hora de registrar sus experiencias y editar un libro sobre planificación estratégica. Por de pronto, la pregunta causa temor de que alguien pueda pensar que un libro de tal índole podría contener modelos para solucionar todos los casos, posibles e imposibles, del desarrollo y de la ejecución de la política, algo que resulta imposible, pues cada caso es distinto y requiere soluciones diferentes.

¿Qué puede brindar, entonces, un libro sobre planificación estratégica y táctica de procesos políticos? En realidad, no mucho más que transmitir la idea de que la estrategia es necesaria y de que para hacer política no basta la inspiración “divina” de un político o de un asesor. El que se interese en generar un impacto a largo plazo, no sólo debe planificar el momento próximo para satisfacer sus ansias de poder a corto plazo, sino debe pensar en la continuidad y en la previsibilidad. Dejando de lado las revoluciones y los golpes de Estado, los cambios políticos sólo pueden llevarse a cabo con las personas afectadas, son lentos y dificultosos. Cambiar las condiciones sociales se asemeja a vadear un denso pantano o, parafraseando a Max Weber, a perforar madera dura y gruesa.

El libro desea convencer a los lectores - especialmente a los políticos - que el éxito que alcancen se deriva de estrategias bien planeadas y de la firmeza de su ejecución. Además desea familiarizarlos con la estupenda variedad de soluciones estratégicas. Para orientar al lector en el manejo del libro, a continuación se presentan sus principales pasajes. En los diversos capítulos se hacen múltiples referencias, por lo que un capítulo individual también puede ser leído selectivamente.

Los capítulos 3 y 4 plantean la forma en que ha evolucionado el pensamiento estratégico, la manera en que se aplica hoy en día y los tipos de criterios y métodos disponibles para la planificación estratégica.

El capítulo 5 resume el método del “planeamiento conceptual”, eje en torno al cual gira este libro.

Los capítulos 6 a 11 presentan los primeros pasos metodológicos y se centran en el denominado análisis de situación, es decir, en el punto de partida de todas las reflexiones políticas.

Los capítulos 12 y 13 exponen el proceso propiamente dicho para hallar la estrategia; el capítulo 13 se concentra, sobre todo, en posibles modelos de estrategias especiales. Es la mina de oro para quienes desean un panorama de los criterios estratégicos imaginables.

Los capítulos 14 a 19 presentan los instrumentos para preparar la ejecución de las estrategias y la resultante fijación del marco táctico. El capítulo 19 se centra totalmente en la ejecución.

---

\* Esta expresión, que traduce literalmente la palabra compuesta alemana *Wahlkämpfe*, no es tan usual en castellano como la expresión “campañas electorales”; se ha preferido, empero, considerando lo que el autor señala en el último párrafo del capítulo 3.1 (*N. del T.*).

El capítulo 20 presenta los instrumentos de control de la estrategia y de obtención de datos. Con ellos se cierra el círculo de la planificación estratégica y se vuelve al análisis de situación.

Los capítulos 21 a 23 se dedican a la planificación de medidas derivadas de la estrategia y a los requisitos organizativos necesarios para su ejecución y financiamiento.

Los capítulos 24 a 26 se ocupan de algunos fundamentos y factores de orientación especiales de la planificación estratégica, entre los que figuran los sistemas constitucionales, los sistemas de partidos políticos y los sistemas electorales, así como sus singulares efectos sobre las estrategias a planificar.

Los capítulos 27 a 29 exponen finalmente complejas soluciones estratégicas que demuestran cuán importante es abordar de manera estratégica problemas tales como el fundamentalismo, la corrupción y el manejo de conflictos.

En realidad, y pese a todas las ejemplificaciones y descripciones detalladas de casos concretos que se presentan, este libro simplemente sólo puede transmitir un método con el cual se pueden planificar procesos políticos. El método muestra los caminos hacia el objetivo, pero éste puede alcanzarse por diferentes vías en las diversas partes del mundo. A veces la vía resulta muy tortuosa y los medios para alcanzar el objetivo dependen de condiciones culturales y jurídicas tan disímiles, que incluso la metodología debe ser adaptada de vez en cuando.

Si bien todas las condiciones son diversas, lo que importa es desarrollar estrategias sencillas y comprensibles, pues sólo así pueden ser entendidas y ejecutadas y controlarse sus efectos. El atractivo - y el éxito - de la planificación estratégica radican, precisamente, en la sencillez, en la reducción de los problemas a lo esencial y en la concentración en el objetivo estratégico. A todo ello desea contribuir este libro.

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

El concepto estrategia proviene del campo militar; la palabra en sí se deriva del griego<sup>1</sup>. 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*<sup>2</sup> 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 Clausewitz<sup>3</sup> 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 Maquiavelo<sup>4</sup>, el hombre cuyo libro sobre el poder ganó fama

<sup>4</sup> 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 cero<sup>5</sup>, 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.

---

<sup>5</sup> 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 sistemas<sup>6</sup> 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.

---

<sup>6</sup> 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 personas<sup>7</sup>.

### 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.

---

<sup>7</sup> 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.

## 4 Métodos del planeamiento estratégico

Planificar estratégicamente significa analizar y formular de manera previsora y sistemática, comportamientos, objetivos y alternativas de acción, seleccionarlos de una manera óptima y fijar instrucciones para su realización racional<sup>8</sup>.

Es obvio que en un arte de planificación tan antiguo como el planeamiento estratégico se hayan desarrollado diferentes métodos, considerados óptimos según sus diversos objetivos. En el presente libro no se intentará hallar el método más adecuado para los procesos de planificación política, aunque pueda percibirse cierta preferencia. El autor tiene claro que el proceso y el entorno de la planificación pueden ser tan diversos que aferrarse a un método omnipotente sería un capital error de planificación.

Los métodos deben diferenciarse, si bien a veces sólo marginalmente, porque los objetivos perseguidos y las tareas a cumplir difieren, los procesos de planificación y la comunicación varían, el grado de participación es distinto y las estructuras de mando y obediencia pueden divergir mucho.

Mintzberg<sup>9</sup> describe diez diversas escuelas de pensamiento sobre la elaboración de estrategias, de las cuales tres son prescriptivas, pues intentan describir el camino “correcto” para elaborar una estrategia.

Una de ellas es la llamada “escuela de diseño”, que considera la planificación estratégica como un proceso conceptual informal, típico para el tipo de dirigentes pretenciosos; el modelo de esta escuela se llama también *SWOT*<sup>10</sup>, que significa fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA, en español).

La escuela de planificación recoge este modelo y señala que el proceso es informal, pero que quien preside la conducción juega el papel clave. Si bien estas diferencias parecieran ínfimas, son importantes en el proceso práctico de planificación.

La tercera escuela de pensamiento es la de posición. Ella se centra más en el contenido (diferenciación, diversificación, etc.) de la estrategia y menos en el proceso en el que la misma surge. Recoge partes esenciales de la escuela de planificación y simplemente extrapola sus métodos al campo del contenido actual de la estrategia. Este método es afín al “planeamiento conceptual”, que se presentará más tarde y que constituye el eje de este libro.

Las otras siete escuelas son más bien descriptivas y no prescriptivas. La escuela cognitiva (*cognitive school*) considera lo que ocurre en la mente cuando una persona se ocupa de una estrategia; esta escuela ve el proceso como uno “mental”.

La “escuela del emprendedor” (*entrepreneurial school*) describe la planificación estratégica como un proceso visionario de una fuerte personalidad dirigente.

La “escuela de aprendizaje” (*learning school*) supone que la estrategia surge de un proceso de aprendizaje colectivo.

La “escuela política” (*political school*) se concentra en el conflicto y en la explotación del poder en el proceso.

---

<sup>8</sup> Brockhaus *Enzyklopaedie*, 19ª edición.

<sup>9</sup> Henry Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994, pág. 2 y sigtes., Maxwell Macmillan Canada, Toronto 1994.

<sup>10</sup> *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*, ver capítulo 4.4.1.

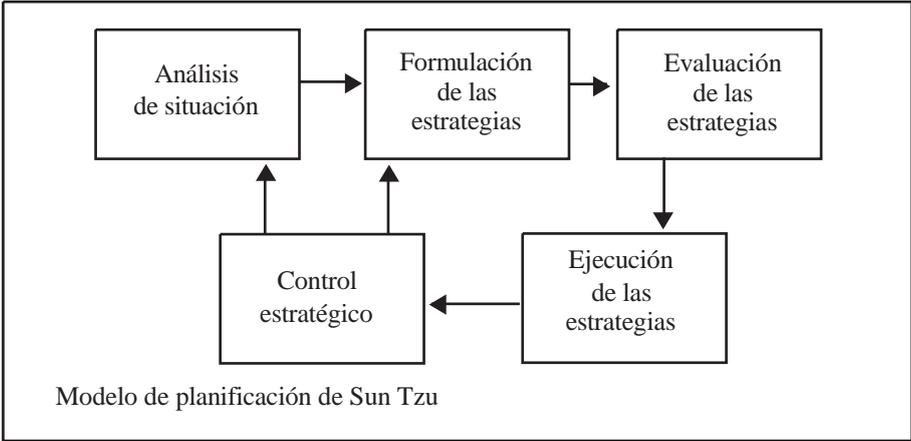
La “escuela cultural” (*cultural school*) considera la dimensión colectiva, cooperativa del proceso.

En cambio, la “escuela ambiental” (*environmental school*) percibe la definición estratégica como una respuesta pasiva a fuerzas externas.

La “escuela configuracional” (*configurational school*) intenta reunir todas las demás escuelas en el contexto de episodios diversos dentro del proceso.

Hay, pues, una gran variedad de métodos para planear una estrategia. Mientras que Mintzberg se centró en los métodos de planificación y en las escuelas de estrategias empresariales, también hay, naturalmente, modelos de planificación militar, como las funciones militares de la planificación estratégica según Peacock (1984) y el amplio modelo estratégico de Sun Tzu. Este modelo militar, de más de dos mil años de antigüedad, también constituye hoy en día, combinado con los métodos de planificación FODA o “planeamiento conceptual”, una base importante para los procesos políticos de planificación estratégica.

Mientras que por ejemplo el FODA se limita principalmente a evaluar situaciones y a formular estrategias, el “planeamiento conceptual” profundiza en la evaluación de las estrategias y, sobre todo, en la ejecución y culmina con ayuda de la planificación táctica en los cronogramas y planes de medidas. El “planeamiento conceptual” enfatiza en gran medida la ejecución a través de la planificación del trabajo de relaciones públicas; así, este método resulta sobre todo apropiado para los procesos políticos sociales. Tal y como sucede con el modelo de Sun Tzu, el “planeamiento conceptual” valora mucho la evaluación de las estrategias, la ejecución de las mismas y el control estratégico.



4.1 *Enfoque metodológico: militar, orientado hacia el mercado, político*

Seguidamente se brinda un panorama de los enfoques de planificación estratégica - diferentes, pero también similares - que se aplican en los ámbitos militar, empresarial con orientación hacia el mercado y político. Estos enfoques se traslapan no sólo en la metodología de su elaboración: a veces integran también otra estrategia. Así, una

estrategia militar puede - o debería - ser parte de una estrategia política: la guerra como continuación de la política por otros medios<sup>11</sup>, pero también a la inversa. Una estrategia política es siempre también una estrategia de mercado o indica, al menos, una orientación hacia el mismo - si se piensa en luchas electorales. Todo esto significa que es difícil hacer delimitaciones precisas.

## 4.2 Modelos militares

Para poder valorar mejor el empleo de estrategias militares en otras estrategias, es necesario tener conocimientos básicos acerca de los conceptos y los principios de la guerra, razón por la cual se harán referencias a las obras del almirante J.C. Wylie<sup>12</sup> y del coronel William E. Peacock<sup>13</sup>; obras preferibles a las de von Clausewitz porque responden más a la mentalidad actual.

Peacock sirvió en Vietnam, en Okinawa y en el Pentágono, de modo que experimentó de primera mano la planificación y ejecución de estrategias. En la discusión de los obras de ambos autores, también se tienen en cuenta partes relevantes de *El arte de la guerra*<sup>14</sup> de Sun Tzu para mostrar la importancia de su filosofía en el contexto militar actual.

Según Wylie, el primer objetivo de un planificador estratégico en la conducción bélica es controlar al enemigo en una dimensión elegida. Ese control se realiza mediante un modelo de guerra concebido de tal modo que el centro de gravedad se mueva a favor del planificador de la estrategia y en contra del enemigo. Como el centro de gravedad de la guerra decide su desenlace, una tarea estratégica central es lograr que cambie a favor de uno. Eso depende de cuatro factores: la índole, el lugar, el *timing* y el peso del centro de gravedad de la guerra.

### 4.2.1 Naturaleza de la guerra

La naturaleza de la guerra ha ido cambiando mucho. Tal y como ocurrió con el hundimiento de la Armada Invencible española, en donde un nuevo desarrollo estratégico -el cañón de precisión con gran poder de penetración- trajo consigo un cambio total de la batalla naval<sup>15</sup>, los desarrollos científicos le han agregado nuevas dimensiones a la forma de conducir una batalla. En la era moderna ésto derivó en dos nuevas categorías de conflictos bélicos: la guerra aérea (que incluye armas nucleares y guerra de las galaxias) y la guerra de guerrillas<sup>16</sup> que complementan los tipos tradicionales de guerra: naval y terrestre.

Salvo la guerra de guerrillas, las teorías básicas de los cuatro tipos de conducción bélica son muy similares. La diferencia entre la conducción clásica de la guerra y la guerra de guerrillas resulta clara si se comparan las definiciones de von Clausewitz y

---

11 v. Clausewitz.

12 Wylie, J.C. (1967): *Military Strategy: A General Theory of Power Control*. Rutgers University Press, USA.

13 Peacock, W.E. (1984): *Corporate Combat*. Maple Vail: London.

14 Ver capítulo 30: *Bibliografía*.

15 John Knox Laughton: *The Defeat of the Spanish Armada 1588*. State Papers, Suffolk 1987.

16 Mao Tse-tung: *Theorie des Guerrilla-Krieges*, rororo 886, Reinbek.

de Mao Tse-tung. Según el primero, “la guerra es un acto de violencia para forzar al adversario a cumplir nuestra voluntad”; el segundo, en cambio, señala que “la raíz de todo pensamiento sobre la guerra es la idea fundamental de la autopreservación y el aniquilamiento del enemigo”. Según von Clausewitz, el adversario no debe ser aniquilado, sólo vencido, pues a un adversario aniquilado ya no se le puede imponer voluntad alguna.

En la clásica guerra naval, fijar y utilizar controles de rutas marítimas y estrechos suele ser decisivo para ganar poder en tierra y aire, razón por la cual se mantienen grandes flotas en el Atlántico y en el Pacífico. La vigilancia y el control de rutas marítimas también son importantes para proteger y desplegar provisiones y tropas, tanto en tiempos de paz como de guerra.

De modo parecido, el control aéreo es importante para la vigilancia terrestre. Para evitar que el enemigo ataque las fuerzas propias, la vía más práctica es destruir su aviación antes de que ella pueda golpear; tener la supremacía aérea significa poder disuadir al enemigo de volar, mientras que a su vez uno tiene la posibilidad de hacerlo. Incluso el programa norteamericano de la guerra de las galaxias se orientó hacia el dominio del espacio para tener ventajas estratégicas en tierra.

En la lucha terrestre, el terreno dicta el tipo de batalla que puede librarse, los tipos de armas que pueden emplearse, los tipos de tropas y el modo de avanzar. Hoy se han desarrollado más y más sistemas de armas, algunos de los cuales ayudan a superar las limitaciones del terreno. En última instancia, sin embargo, para alcanzar el objetivo hay que enfrentar al enemigo sin miramientos, sea quien sea.

En la guerra de guerrillas, el objetivo inmediato no es ganar una batalla decisiva, sino por medio de pequeñas unidades independientes infligir a las tropas enemigas graves daños y desmoralizarlas. Tales estrategias son útiles si el enemigo tiene un poder combativo superior y el terreno elegido permite librar una lucha como esa. La guerra chino-japonesa bajo Mao Tse-tung inició este tipo de guerra; en la de Vietnam se empleó sistemáticamente una guerra de guerrillas muy eficaz.

Según la definición clásica, son guerrillas las operaciones bélicas realizadas, en un territorio ocupado por el enemigo, por personas armadas que no integran un ejército organizado, que combaten dispersas en unidades móviles y que prefieren los métodos de ataque sorpresivo, emboscada y sabotaje<sup>17</sup>.

La guerra de guerrillas muestra cuán afines son la estrategia militar y la estrategia política. Este instrumento fue usado muchas veces para lograr objetivos políticos, como la descolonización y la lucha de clases. Mao Tse-tung y el Che Guevara<sup>18</sup> emplearon la guerra de guerrillas en zonas rurales como instrumento para la liberación de regímenes colonialistas y neocolonialistas. La guerrilla urbana fue implementada primero en Uruguay (tupamaros) para debilitar las sociedades industriales en sus metrópolis.

---

17 *Brockhaus*, 19ª edición.

18 *Lehrmeister des kleinen Krieges. Von Clausewitz bis Mao tse Tung und Che Guevara*, ed. v. W. Hahlberg 1968.

#### 4.2.2 *El lugar de la guerra*

Los “principios para elegir el campo de batalla”<sup>19</sup> de Sun Tzu, dicen que un componente clave para la victoria es garantizar que el campo de batalla del ejército propio provea más ventajas que al adversario. Esto encierra dos elementos: la necesidad de crear ventajas especiales, como la ocupación de los puntos clave, y la necesidad de seleccionar campos de batalla descuidados por el enemigo.

*En la Guerra de Vietnam, los vietcongs raras veces atacaban en campo abierto, sino más bien, mediante sabotajes y pequeños asaltos, obligaban a las tropas norteamericanas a perseguirlos en la selva, donde eran emboscadas y engañadas, sufriendo así pérdidas muy graves.*

Obligando a las tropas norteamericanas a luchar en la selva, los *vietcongs* atacaban en terreno conocido y podían así obtener victorias decisivas, pese a su inferior armamento.

#### 4.2.3 *El timing de la guerra*

El *timing* de la guerra se refiere a la decisión de cuándo deben ocurrir qué acontecimientos. Son las situaciones de guerra, sobre todo cuando se trata de vida o muerte, las que mejor ilustran su importancia. Tal y como sucede con la sincronización de relojes, ejercicio obligatorio en cada instrucción militar que se realiza antes de ejecutar un plan de batalla y que es de suma importancia: cada movimiento, cada avance de tropas y de armas debe ser bien planeado y ejecutado de conformidad. En la conquista de una colina enemiga, por ejemplo, la fuerza aérea debe saber cuándo empezar el bombardeo, la artillería debe saber cuándo y por cuánto tiempo debe continuar el cañoneo y la infantería debe saber con exactitud cuándo llegar al objetivo y tomar la colina. Un mal *timing* puede poner en peligro la vida de las tropas.

Los elementos “lugar de la lucha” y “*timing*” dependen en gran medida de la evaluación subjetiva de la situación de combate, de la fuerza relativa de las tropas atacantes frente a las defensoras y de muchos otros factores. Resulta claro que tales decisiones dependen de la capacidad y del sentido militar del planificador estratégico o, como en este caso, del planificador táctico.

#### 4.2.4 *Peso del centro de gravedad*

Como ya se apuntó previamente, el centro de gravedad, como lo expresa Wylie, es el punto crítico que decide el resultado de la batalla. Para que su peso sea ventajoso, él sugiere dos modelos de estrategia: el secuencial y el acumulativo, que tienen un efecto sinérgico si se emplean juntos.

El modelo secuencial de estrategia trata el proceso de la guerra como una cadena: cada eslabón es una acción separada que crece naturalmente y que se basa en lo obtenido por la acción anterior. Por otro lado, el modelo acumulativo percibe la guerra como una conjunción de pequeñas acciones que no dependen secuencialmente unas de otras: cada acción individual es sólo un más o un menos en la pizarras de la conducción

---

<sup>19</sup> Para el ámbito político, ver capítulo 13.4.1.3: *Características de los campos de batalla.*

bélica, que se suma para dar un resultado que decide la victoria o la derrota.

Un error frecuente es creer que la única vía para librar una guerra es la de aniquilar al enemigo, malentendido que surge porque se confunde la guerra con una batalla. La guerra es un conflicto militar en el que participan dos o más países, mientras que las batallas son los actuales combates armados en los que se enfrentan fuerzas militares. Pese a que en una guerra hay muchas batallas, ganar todas ellas no garantiza ganar la guerra. La victoria en una guerra debería implicar el control adecuado sobre el enemigo para asegurar que recupere su *status* como miembro prestigioso de la sociedad mundial. Si ese no es el objetivo, la victoria no será definitiva.

*La Guerra del Golfo y las sanciones subsiguientes contra Irak mostraron lo que provoca tal actuación. Esas sanciones fueron impuestas para castigar al país y no para restaurar su prestigio como miembro de la sociedad mundial. Por eso, el peligro de guerra continuará en Irak mientras no se dé una respuesta positiva a la cuestión del status.*

Una situación similar puede darse también en las luchas electorales. Si se logra que un partido guíe totalmente las actividades del otro y que este partido adversario se deje guiar en temas y acciones, será muy probable que con ello también se obtenga la victoria electoral.

#### 4.3 Modelos de planificación empresarial

La reducción de las tasas de crecimiento, el estancamiento de los mercados y la competencia cada vez más feroz generan situaciones que amenazan la existencia de las empresas; el crecimiento que se necesita para asegurarla ya no se puede lograr sólo aumentando las magnitudes cuantitativas, lo cual tiene consecuencias para la dirección y, sobre todo, para la planificación empresarial.

Teniendo en cuenta el trasfondo del desarrollo económico y la consiguiente necesidad de que la dirección empresarial opere en forma distinta, la estrategia en forma de dirección empresarial estratégica con sus efectos concomitantes adquiere enorme importancia. Por su posición básica supraordinada y su convincente idea directriz, la estrategia crea no sólo ventajas competitivas, sino también moviliza a los colaboradores y obliga a una orientación firme hacia un objetivo común.

La planificación empresarial es el análisis y la formulación prospectiva y sistemática de comportamientos, objetivos y alternativas de acción, su óptima elección, así como la fijación de instrucciones para su realización racional<sup>20</sup>.

Las estrategias de productos y de mercado adoptan las clásicas reglas de la planificación estratégica. Un ejemplo convincente de ello es que los japoneses, al desarrollar estrategias para el mercado mundial, se basan casi enteramente en las reflexiones básicas de Sun Tzu.

#### 4.4 Modelos de planificación política

Los modelos más empleados en el proceso de planificación política son el de planificación según el FODA y el “planeamiento conceptual”. En las siguientes páginas

---

<sup>20</sup> Brockhaus Enzyklopädie, 19ª edición.

se explica brevemente y de forma sinóptica el primero. A partir del capítulo 5 se presenta con amplitud el segundo, con todas sus facetas.

#### 4.4.1 *El proceso de planificación estratégica en el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)*

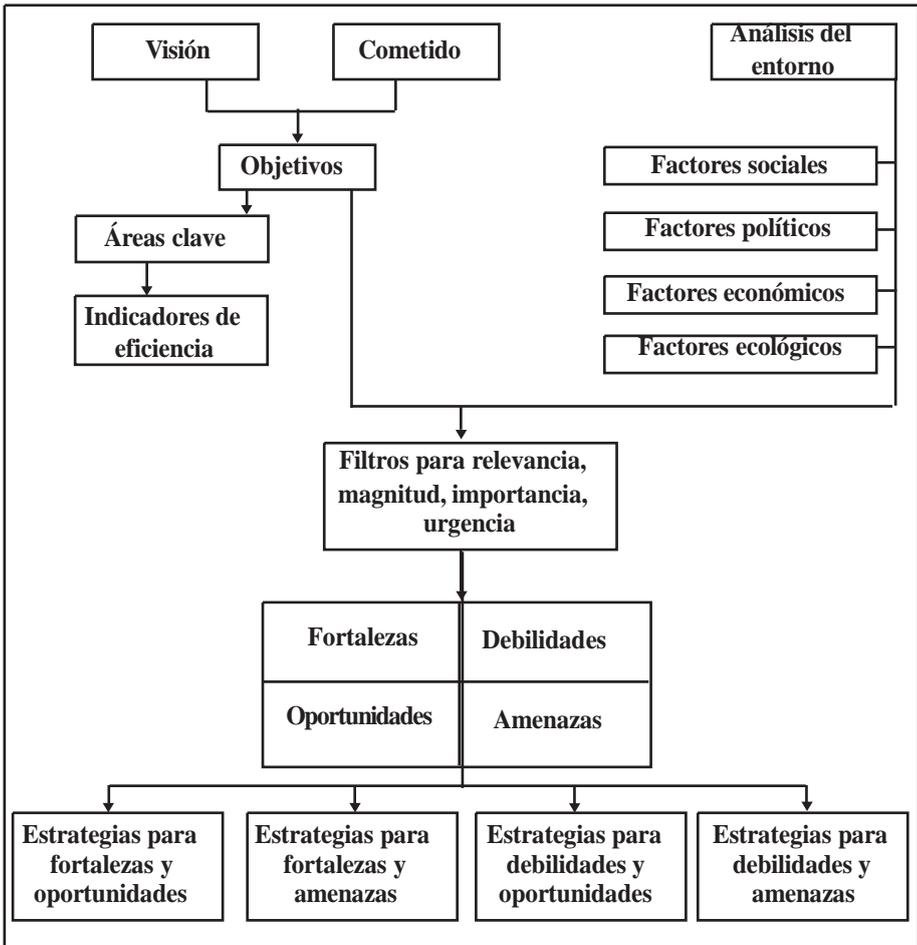
De acuerdo al FODA, la buena planificación estratégica opera en dos campos. En el primero, el planificador estratégico expone claramente adónde hay que ir (visión) y cuál es la intención y la razón de ser de la existencia de la organización (definición del cometido o *mission statement*). Partiendo de la visión y del cometido, el planificador estratégico desarrolla objetivos, que son resultados finales mensurables y que reflejan si la organización se acerca o se aleja de la visión o del objetivo principal. Las estrategias deben definir cuáles son las áreas de resultados clave (*key result areas*) que se esperan y hacia los cuales deben dirigirse todos los esfuerzos, y cuáles son los indicadores especiales de eficiencia que deben ser vigilados y evaluados.

En el segundo campo, el planificador estratégico intenta cimentar la organización según las realidades del entorno en el que opera. Hay dos entornos: el externo, que es la zona en la que otros influyen en la organización o en que otros son influidos por la organización, y el interno que consta de los recursos, de la fortaleza, de las oportunidades y de las limitaciones de la propia organización. El planificador estratégico debe ser capaz de advertir y evaluar las oportunidades y las amenazas del entorno externo, así como las fortalezas y las debilidades de la organización con respecto a la visión, al cometido y a los objetivos.

#### 4.4.2 *Visión, cometido, objetivos, áreas clave e indicadores de eficiencia*

Una visión es un estado o una condición ideal que una organización quiere alcanzar. Y que, por cierto, no debería idealizarse demasiado para no perder todo vínculo con la realidad. Una visión es un escenario final que puede alcanzarse tras haber dado algunos pasos sucesivos en escenarios intermedios. Para ello hay que describir y dibujar el escenario con radiantes y vívidos conceptos que motiven a los intervinientes a alcanzar ese estado. Una visión para un proyecto de desarrollo puede ejemplificarse así:

*“La aldea X es una comunidad capaz de cubrir sus necesidades básicas y utilizar los recursos necesarios para lograr un desarrollo equilibrado y sostenible; vive en paz, feliz y con justicia”.*



La definición del cometido (*mission statement*) es la principal línea de ataque de una organización. Está vinculada a la visión y es la motivación primigenia, el motivo real, para la existencia de la organización. Debe ser lo bastante amplia como para inspirar a quienes estén en ella, pero lo bastante estrecha para concentrarse en su empeño.

*Una sencilla definición del cometido de una organización no gubernamental podría decir: “Hay que mejorar la calidad de vida de los pobres en ...”.*

Los objetivos son resultados finales mensurables que se derivan de la definición del cometido. Estos podrían definirse así:

1. El ingreso de las personas se ha incrementado desde un nivel inferior al mínimo existencial a un monto que les permite cubrir por sí mismas sus necesidades básicas.
2. Se ha establecido una buena asistencia médica para todos.

Los objetivos deben trasladarse a las áreas clave (*Key Result Areas [KRA]*). Para el objetivo 1, el área de resultados clave podría ser que la comunidad cuenta con la posibilidad de ganar suficiente dinero y acceder a recursos externos suficientes para satisfacer las necesidades básicas en alimentación, vivienda, educación, vestimenta, agua, energía, etc. Los indicadores específicos de rendimiento deberían provenir del área de éxitos clave. Un nivel de ingresos cuantificado debe definirse como punto fijo que se mide en base a la canasta básica que asegure una vida humana digna.

El objetivo 2 debería tener el área de resultados clave en la buena salud, medida a través de resultados sanitarios específicos (esperanza de vida, tasa de mortalidad, tasa de enfermedad, relación entre edad y peso, mortalidad infantil y protección laboral) que pueden servir como indicadores de eficiencia.

#### 4.4.3 Factores del análisis del entorno

La apreciación y el análisis del entorno deberían considerar cuatro áreas principales: los factores sociales, políticos, económicos y ecológicos.

Los factores sociales incluyen la evolución demográfica de la sociedad, considerando especialmente la pirámide de edades, la mortalidad y los parámetros de género. Aquí se recogen datos sobre el nivel educativo y el nivel de estudios concluidos de la población, su salud y la situación de la seguridad física y mental. Necesariamente, los factores sociales implican considerar los valores religiosos, así como los usos y las costumbres culturales; tienen en cuenta la estructura de la sociedad, las relaciones e interacciones de los grupos sociales entre sí y el ordenamiento de la jerarquía social. Los factores políticos tienen que ver con las estructuras de poder y las fuerzas que influyen en el entorno gubernativo interno y en sus vínculos internacionales. Las estructuras y las fuerzas incluyen a la élite del poder gubernativo existente y a sus adversarios, a las sectas religiosas, a los anarquistas, a los magnates de la economía, a los activistas, a los reaccionarios, a los militares, a los revolucionarios, a los arrendatarios, a los campesinos, a los ejecutivos, a los sindicatos, a los electores, etc. Estos factores tejen una red de protagonistas y antagonistas, un modelo de cooperación y conflictos<sup>21</sup>; se fundan en ciertos marcos constitucionales o legales, que algunos obedecen, pero otros quieren destruir; tienen que ver con el control y el manejo de recursos vitales, incluyendo a las personas, la naturaleza y el dinero. Las fuerzas políticas intentan, además, atraer con mayor intensidad recursos externos al entorno y, al mismo tiempo, mantener alejados de sus fronteras a los elementos destructivos.

Los factores económicos se refieren a todas las fuerzas productivas que actúan a través del capital, de la tierra y del trabajo, tanto en el sector formal como informal de la economía. Las diferentes formas de inversión, con sus fuentes respectivas, sientan las

---

21 Ver también capítulo 16.8: *Determinación de la afinidad de grupos meta a valores.*

bases para crear y distribuir la riqueza económica; se configuran por el uso de tecnologías, conocimiento gerencial, calificación, ganancias realizadas, modelos de consumo, niveles de inversión, creación de capital y productividad. Los factores económicos deciden sobre la calidad de vida de los ciudadanos que viven en el entorno. Los factores ecológicos describen cómo se influyen mutuamente las diversas partes del ecosistema o el entorno ecológico; investigan cómo operan esas partes de forma constructiva o destructiva; deciden la capacidad de desarrollo sostenido y el bienestar de quienes allí habitan, sean personas, animales o plantas. Los factores ecológicos definen la calidad de vida producida por el medio ambiente, la cual depende de la productividad o de programas de protección de la naturaleza; dictan las condiciones de los recursos naturales, así como su grado de empleo y explotación; fundamentan el nivel de la contaminación provocada por las actividades económicas y sociales. Los factores sociales, políticos, económicos y ecológicos son los parámetros mediante los cuales puede evaluarse la eficiencia pasada, presente y futura del entorno. Estos factores pueden verse desde distintas perspectivas que dependen de los propios criterios y convicciones.

#### 4.4.4 *Apreciación interna (Valoración)*

En la apreciación interna de un cometido a desarrollar, la primera tarea es determinar el desempeño a la luz del mandato impartido o aceptado (visión, cometido, objetivos). Sin embargo, el mandato debe haberse convertido en indicadores de desempeño orientados a resultados, que definen el impacto de la organización sobre el receptor previsto. Para un desempeño orientado al resultado, no importa cuán buena sea la organización al prestar algún servicio: si los servicios prestados no conducen a resultados o a beneficios perceptibles, mensurables, serán inútiles.

Son diez las tareas que se deben realizar:

1. Concentrarse en contraponer los resultados actuales y los planeados.
2. Medir la idoneidad de las personas de la organización para ejecutar la estrategia: una organización puede haberse decidido a obtener mejores resultados, pero las personas no podrán satisfacer estos requerimientos por falta de idoneidad.
3. Examinar si se dispone de suficientes recursos para lograr los objetivos organizacionales fijados en la estrategia: las estrategias pueden ser buenas y las personas idóneas, pero la organización no proporciona dinero en el lugar correcto y en el tiempo oportuno.
4. Evaluar el sistema, los procesos y los procedimientos habituales en la organización bajo el aspecto de la forma en que se ejecutará la estrategia y se lograrán los objetivos: el sistema de planificación, organización, personal, dirección, control, monitoreo e incentivos podría estar haciendo en estos momentos algo distinto de lo prescrito para realizar la estrategia y alcanzar los objetivos.
5. Verificar si las diversas funciones operativas de la organización, sus diferentes programas y proyectos y los servicios a ser apoyados, ayudan a las estrategias y tienen en cuenta los objetivos deseados: ¿se cumplen rápida, eficaz y eficientemente las funciones, los programas y los servicios?

6. Examinar si el estilo gerencial, el comportamiento, el sistema de valores, las relaciones, la ética, la cohesión, la orientación hacia el cliente y el rendimiento de los diversos gerentes y equipos encajan con los criterios orientados a resultados.
7. Investigar si las instalaciones de la organización, el entorno y las condiciones laborales satisfacen las pretensiones organizativas y conllevan a un buen rendimiento.
8. Estudiar qué papel juegan en favor de la eficiencia de la organización sus relaciones externas, la comunicación, las vinculaciones, las redes y las alianzas.
9. Evaluar a los altos gerentes y dirigentes en su capacidad de generar en los colaboradores apoyo y eficiencia, en su capacidad de tomar decisiones, en sus políticas, en sus instrucciones y en su efecto general dentro de la organización.
10. Examinar si hay consistencia en las estrategias aplicadas, en las estructuras, en los sistemas y en los recursos y el personal empleados en la organización en cuanto a la visión, al cometido y a los objetivos.

Hay que distinguir tres procesos gerenciales:

1. Los procesos de motivación y evaluación, ¿alientan al personal a querer realizar las estrategias y las tareas?
2. La estructura organizativa, el sistema y los recursos de la planificación, la toma de decisiones y la ejecución, ¿permiten cumplir las estrategias y las tareas?
3. La estructura organizativa, el sistema y los recursos, ¿se ocupan de la conducción correcta, de la selección de la gente adecuada, del mejoramiento de las relaciones y del apoyo de los colaboradores?

#### 4.4.5 *Análisis FODA*

Tras elaborar la visión, fijar los objetivos y analizar el entorno, la organización debe desarrollar opciones estratégicas o vías alternativas para lograr el objetivo final. Comparar las fortalezas y las debilidades de la organización, por un lado, y las oportunidades y las amenazas del entorno, por el otro, puede servir para desarrollar esas opciones. A eso se le llama análisis FODA, por medio del cual pueden hacerse cuatro combinaciones:

1. Estrategias de fortalezas y oportunidades: pregunta: ¿cómo pueden emplearse las fortalezas para aprovechar las oportunidades de desarrollo?
2. Estrategias de fortalezas y amenazas: pregunta: ¿cómo pueden emplearse las fortalezas para combatir las amenazas que, de lo contrario, podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?
3. Estrategias de debilidades y oportunidades: pregunta: ¿cómo pueden superarse las debilidades para aprovechar las oportunidades de desarrollo?
4. Estrategias de debilidades y amenazas: pregunta: ¿cómo pueden superarse las debilidades para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?

#### 4.4.6 *Elección de la estrategia y ejecución*

Las opciones estratégicas son evaluadas posteriormente según los criterios fijados por la organización que derivan de la visión, del cometido, de los objetivos, de las áreas

clave y de los indicadores de rendimiento. Hay que tomar una decisión; ésta debe someterse a la crítica planteando la interrogante acerca de lo que podría salir mal, para estar preparado ante sucesos imprevistos o para modificar la decisión.

Tras haber hecho la elección estratégica y haber planeado lo imprevisible, es necesario convertir la estrategia en una estructura organizativa adecuada, en un sistema y en procedimientos para la ejecución. Se elabora una lista de actividades a realizar dentro de ciertos plazos y se le asignan tareas a grupos específicos o a individuos, fijando con claridad el plazo para un rendimiento previsto. Para que las experiencias exitosas sean repetibles, la estrategia debe ser supervisada y evaluada según los indicadores de desempeño y las áreas clave establecidos para el control.

#### 4.4.7 *Método del planeamiento conceptual*

Este método constituye el eje del presente libro y se describe detalladamente a partir del capítulo 5 porque, en opinión del autor, es lo bastante estricto, pero también lo suficientemente flexible para que el planeamiento estratégico pueda reaccionar ante los cambios sociales. El método hace que los cambios en la estrategia planeada sean realizados sólo luego de que ciertos valores umbrales hayan sido superados, con lo cual se consigue generar calma y evitar reacciones agitadas, exageradamente emotivas. Por otro lado, el planeamiento conceptual toma los factores del entorno como magnitudes modificables, pues el objetivo de las estrategias políticas es, precisamente, modificar el entorno: tanto la sociedad como el marco legal.

## 5 Planeamiento conceptual<sup>22</sup>

### 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:

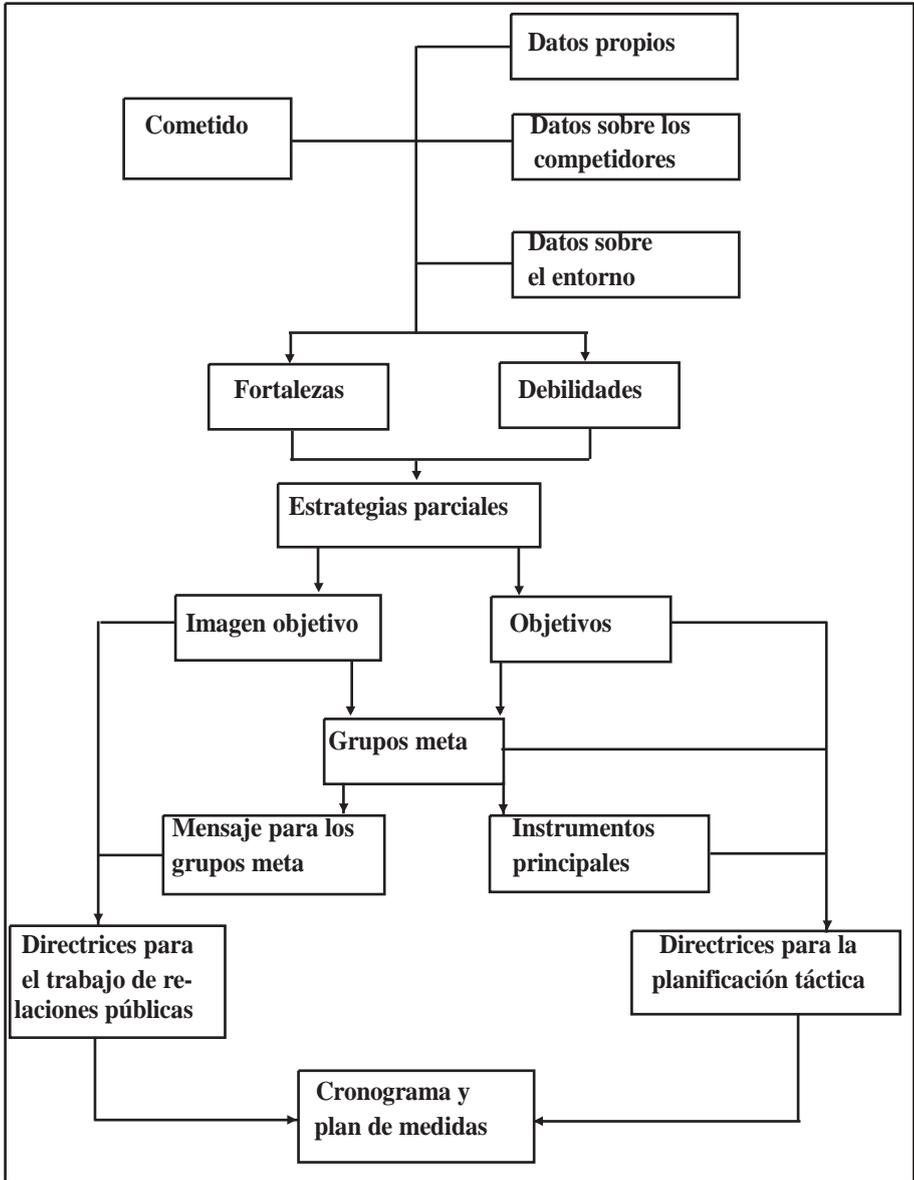
1. ¿Qué es lo que en verdad hay que planear y cuál es el objetivo estratégico? (cometido)
2. ¿Cómo evaluar la situación, a partir de la cual se debe realizar el cometido? (análisis y evaluación de la situación)
3. ¿Qué decisiones estratégicas deben tomarse para poder realizar exitosamente el cometido 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 tácticas<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> 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.

<sup>23</sup> 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 Clausewitz<sup>24</sup> 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 datos*<sup>25</sup>

En la recolección de datos<sup>26</sup> 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:

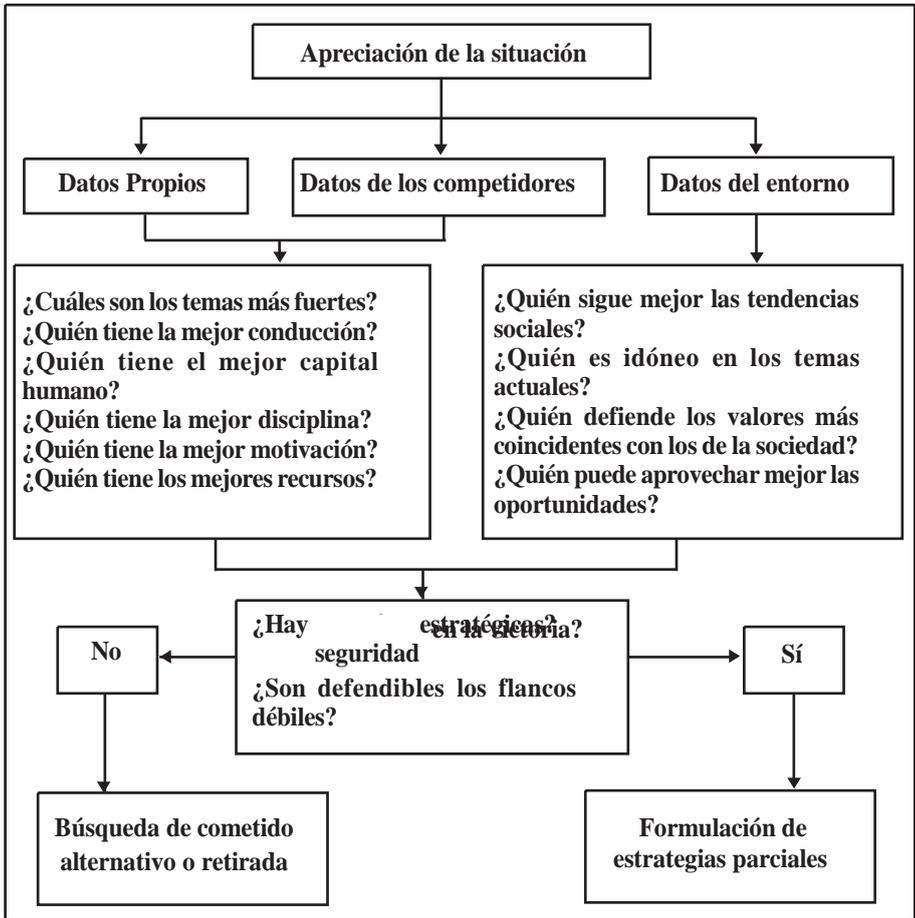
1. Debilidad propia que nos impedirá cumplir el cometido.
2. Una debilidad que resulta de una fortaleza del competidor y que nos hará difícil cumplir el cometido.
3. Debilidades que provienen del entorno y dificultan que se cumpla el cometido.

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 desarrollo<sup>27</sup>.*

#### 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*

---

<sup>27</sup> 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 período 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 prognosis, 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*

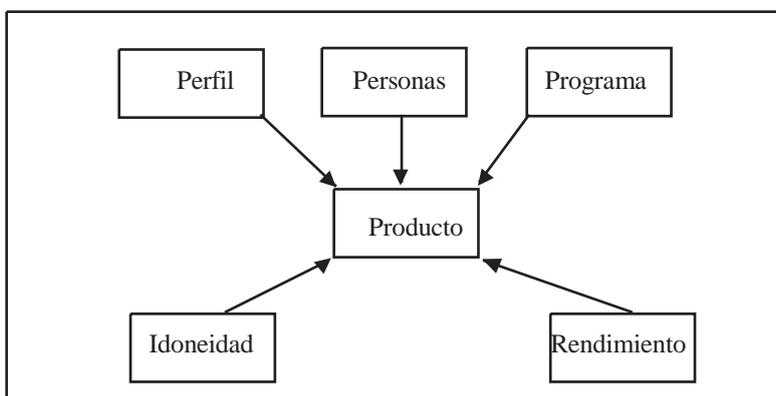
La recolección de datos empieza con el análisis interno, es decir, con el análisis de la situación en la que se halla la organización propia. Sobre ésta, la mayoría de veces, se dispone de datos suficientes. Al obtener información generalmente sólo surgen problemas en cuestiones de apreciación externa (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.

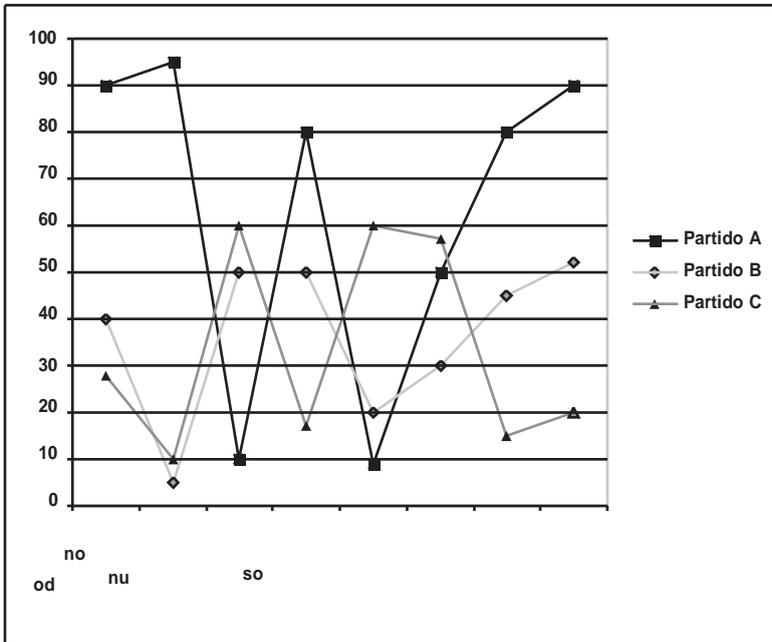
	3	2	1	0	1	2	3	
viejo		x						nuevo
serio						x		poco serio
conocido		x						desconocido
honesto						x		corrupto
confiable					x			no confiable
social				x				no social

tiene un perfil claro, en el cual, lamentablemente

Si el resultado de la encuesta es como el de la tabla, se trata de una organización que, 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 mercado<sup>28</sup>. 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.

---

<sup>28</sup> 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 nítidas<sup>29</sup>.

#### 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.

---

<sup>29</sup>Ver 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?*

<b>Tema</b>	<b>muy importante</b>	<b>importante</b>
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?*

<b>Tema</b>	<b>Part. A</b>	<b>Part. B</b>	<b>Part. C</b>	<b>Part. D</b>	<b>No sabe</b>
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 nicho<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> 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 *Multiplificadores, 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:

<b>Personal Nombre</b>	<b>Lugar Sección/ Unidad</b>	<b>Calificación Formación Entrenamiento</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Status/ Costos</b>	<b>Personal N°</b>
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*

*oportunidad 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 observación<sup>31</sup> 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

---

<sup>31</sup> 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 población<sup>32</sup>.

#### 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

---

<sup>32</sup> 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 necesidades<sup>33</sup> 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

<sup>33</sup> 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 tiempo<sup>34</sup>.

#### 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

---

<sup>34</sup> 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 propiedad<sup>35</sup>.*

*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 propiedad<sup>36</sup>.*

---

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> 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”<sup>\*</sup>; 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

<sup>\*</sup> 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 libere 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 mucho 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.

muyimportante 4	17	1,2,3, 5,7,16
18	9,10,13	6,8,12, 15,19,20
sin importancia mucho 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.

muyimportante 1,2,3,12 16	4,6,13, 18	
5,14,19	9,10,11, 20	
sin importancia mucho 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.

muyimportante 1,4,8, 15	9,10,18	2,3,13, 14
7,16,17	5,16	11,12
19 sin importancia mucho influencia	20	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:

muyimportante 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:

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

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

Matriz de fortalezas:

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

## 11 Reconducción al cometido: fase crítica de la planificación

Una de las tareas más difíciles del planificador estratégico es la de reconducir al cometido. Ello se logra al evaluar la situación y al determinar

1. si el cometido puede cumplirse o no,
2. en qué medida debe haber un cambio para tener posibilidades de éxito y
3. si es razonable incorporar el objetivo final primigenio del cometido en una estrategia a largo plazo y conferirle a la estrategia real un cometido modificado.

Ciertamente, los métodos ya descritos en el capítulo 4.3.4 ayudan a percibir mejor la situación; empero, muchas apreciaciones seguirán siendo subjetivas, tanto del lado del planificador estratégico como del de aquellos para quienes se debe elaborar una estrategia. Esto significa que ni siquiera con análisis cuidadosos se puede predecir al 100% la victoria o la derrota: podrán existir ciertos indicios a favor de una u otra, pero no una seguridad absoluta.

### 11.1 *Papel del planificador estratégico en este proceso*

Aunque la planificación estratégica puede brindar mayor seguridad, siempre se dependerá un poco del olfato y de la intuición. Estos criterios de valoración muy subjetivos hacen que el planificador estratégico mecánico y tecnocrático, dotado de sentimientos y emociones, tenga éxito.

Aunque el “planeamiento conceptual” ayuda a planificar lógicamente un paso tras otro, lo cual es útil para muchos pasos de la planificación, el “olfato” del planificador es necesario en las fases de evaluación y determinación de la estrategia, así como en este paso de la reconducción al cometido tras evaluar la situación.

Este paso es muy difícil porque a muchos comitentes les abre los ojos sobre su situación, especialmente aquellos en el campo de las entusiastas ONGs de ayuda al desarrollo y de los llamados bienhechores. Muchas organizaciones se percatan, de pronto, que el trabajo realizado durante muchos años fue inútil y que, en esencia, no tuvo un rumbo fijo. Así, muchas organizaciones que por vez primera no formulan una acción como objetivo sino un objetivo a ser alcanzado con un cambio del status quo, se verán abrumadas por su ineficacia y, sobre todo, por su impotencia.

En la reconducción al cometido conviene que los intervinientes aprecien primero por su cuenta su situación y propongan cómo pueden cambiar eventualmente el cometido. Si no están dispuestos a dar ese paso reflexivo, será tarea del planificador estratégico acabar con las ilusiones, desenmascarar los sueños dorados como lo que son y dar recomendaciones. Esto puede afectar la esencia de la organización y, por supuesto, generar conflictos entre el planificador estratégico y los demás intervinientes, en cuyo caso el planificador debe meditar sobre su papel ulterior en el proceso de planificación y, posiblemente, abandonarlo, sobre todo cuando la confianza depositada en él está quebrantada.

Muchos partidos, gobiernos y otras organizaciones acuden a un planificador estratégico sólo después de haber constatado que no pueden lograr ciertos objetivos o que su existencia está amenazada. En el ámbito político son muy pocas las organizaciones

que planean de manera previsor y consciente su futuro, así como ciertos objetivos futuros. A menudo se espera que el planificador estratégico “salve” de una difícil situación, con lo cual adquiere la imagen de gurú que muchos colegas disfrutan. Esto es nocivo y hace que de la mera cooperación con un planificador exitoso ya se esperen milagros que siempre sólo pueden resultar de las propias acciones de la organización. Otro problema a tratar aquí es la excesiva identificación del planificador con el propósito de la planificación (cometido) de los comitentes. Si no mantiene la necesaria distancia, el planificador ya no será el acompañante objetivo de un proceso, sino se convertirá en el protagonista de una idea, lo cual también limita siempre la capacidad de discernimiento: algo muy peligroso, justamente al evaluar la posibilidad de lograr el objetivo final del cometido.

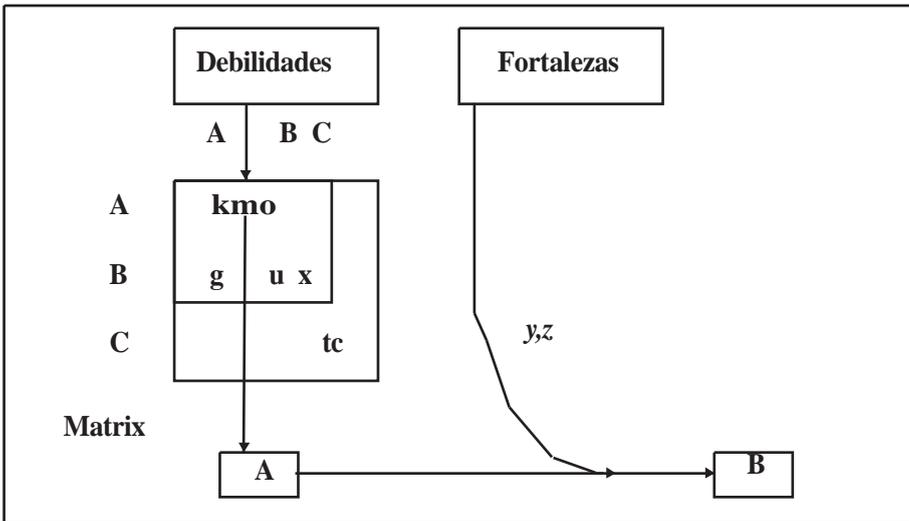
## 12 Elección de la estrategia y formulación de las tareas estratégicas

Los pasos más importantes en la planificación de estrategias políticas son elegir las estrategias parciales para solucionar las debilidades identificadas y elegir las fortalezas para atacar las debilidades de los rivales políticos. En principio, para cada debilidad se elabora una estrategia parcial; la regla es que hay varias soluciones para cada debilidad identificada, de modo que no existe una sola respuesta estratégica: hay alternativas.

Al seleccionar las estrategias se deben hallar, sobre todo, soluciones eficaces que consuman pocos recursos, que en verdad sean realizables con un alto grado de probabilidad, que como estrategias parciales puedan constituir una estrategia global y que no muestren contradicciones internas.

### 12.1 Formulación de tareas (estrategias parciales)

Partiendo de las debilidades que la organización propia debe cambiar, se buscan soluciones que, en lo posible, deben alcanzarse mediante las fortalezas propias. Las debilidades que debemos cambiar se hallan en la matriz de debilidades en los sectores AA, AB, BA y BB<sup>37</sup>. No podemos cambiar las debilidades en los sectores AC y BC porque no influimos en ellas, de modo que aquí no buscamos soluciones. Las debilidades en los sectores CA, CB y CC son insignificantes: no es prioritario darles una solución.



Al formular las tareas describimos en qué dirección queremos mover el estado A de la debilidad *m* con ayuda de las fortalezas *y* y *z* al estado B.

<sup>37</sup> Ver capítulo 10.5: *Matriz de fortalezas y debilidades*.

Por ejemplo, si la debilidad expresa que “los recursos financieros son insuficientes”, hay muchas posibilidades para definir las tareas. La tarea básica puede rezar: “suficientes recursos financieros” y llevarse a cabo de diferentes maneras.

Por ejemplo:

1. Obtenemos suficientes recursos financieros con la ayuda de nuestros contactos con el sector económico (estrategia de financiamiento externo).
2. Obtenemos suficientes recursos financieros mediante aportes y donaciones de nuestros miembros (estrategia de financiamiento propio).
3. Reagrupamos nuestras tareas actuales y así creamos recursos disponibles (estrategia de reestructuración).
4. Recurrimos a la subvención estatal (estrategia de subvención estatal).
5. Con ayuda de los medios de comunicación, desacreditamos a los rivales con preguntas sobre el origen de sus recursos financieros (estrategia de desacreditación).

Estas soluciones se ajustan a la ley. La experiencia enseña que ciertos partidos y organizaciones políticas hallaron otras posibilidades de solucionar estratégicamente el problema financiero. Tales posibilidades rezan:

1. Como partido de gobierno utilizamos fondos estatales para tener suficientes recursos financieros.
2. Participamos en hechos delictivos para obtener recursos financieros.
3. Nos financiamos con el dinero de las drogas y de la mafia.

Lo anterior ejemplifica que también hay formas ilegales de solucionar las debilidades. En qué medida esas formas son empleadas en la praxis política depende de la decisión del grupo planificador, tiene que ver con la percepción que tiene de sí mismo y está influida por la cultura política del respectivo país.

### *12.1.1 Ejemplos de formulación de tareas para debilidades recurrentes en situaciones de competencia abierta*

En el trabajo estratégico con partidos, ONGs y gobiernos aparecen, una y otra vez, problemas similares para los cuales se desarrollaron soluciones estándar. Primero se eliminan todas las soluciones ilegales y luego se ofrecen sólo aquellas que no dañan en forma duradera la cultura política; esto significa también que en ciertas situaciones otras soluciones pueden resultar mejores, más adecuadas. Además, existen otras soluciones legales que no se mencionan aquí por no estar muy difundidas.

No. corr.	Descripción, situación previa	Descripción de la tarea estratégica
I-001	Déficit en el área programática	Difundimos entre el público áreas programáticas en las que somos fuertes. Alternativa Compensamos el déficit con una labor programática, si nuestros grupos meta esperan eso.
I-002	Imagen difusa o componentes negativos de imagen.	Creamos una mejor imagen. Alternativa: Vivimos con una imagen

		negativa que le gusta a nuestro grupo meta. Alternativa: Aceptamos una imagen difusa para evitar destacar diferencias.
I-003	Falta de motivación.	Motivamos a miembros y dirigentes. Alternativa: Planificamos una campaña no basada en la motivación de miembros y dirigentes.
I-004	Pocos recursos humanos (miembros).	Captamos nuevos miembros y aumentamos el compromiso <i>ad honórem</i> . Alternativa: Planificamos una campaña no basada ni en miembros ni en dirigentes.
I-005	Falta de capacitación en miembros y dirigentes.	Capacitamos miembros y dirigentes. Alternativa: Planificamos una campaña no basada en miembros ni en dirigentes.
I-006	Pocos recursos financieros.	Creamos suficientes recursos financieros. Alternativa: Mejoramos la relación costo-beneficio. Alternativa: Criminalizamos los ingresos de los adversarios.
I-007	Organización inoperante.	Hacemos que la organización funcione. Alternativa: Trasladamos tareas organizativas. Alternativa: Creamos una nueva unidad organizativa.
I-008	Conducción inexistente o débil.	Cambiamos de conducción. Alternativa: Capacitamos a la conducción. Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir.
I-009	Luchas internas de poder en la conducción.	Creamos la clara imagen de un enemigo externo. Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con capacidad de conducción. Alternativa: Eliminamos una parte de la conducción.
I-010	Heterogeneidad de los seguidores.	Creamos la clara imagen de un enemigo externo. Alternativa: Integramos las fracciones (eventualmente, incluso distribuyendo el botín).
I-011	Falta de democracia interna.	Creamos una democracia interna. Alternativa:

		<p>No cambiamos las estructuras: creamos una pseudo participación.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Presentamos un líder convincente, carismático.</p>
I-012	Falta de comunicación interna eficiente.	<p>Formamos una red de comunicación interna eficiente.</p> <p>Alternativa</p> <p>Planificamos una campaña no basada ni en dirigentes ni en miembros.</p>
K-001	Los adversarios tienen una mejor oferta programática.	<p>Desarrollamos un nuevo programa.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Difundimos entre el público áreas programáticas en las que somos fuertes.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Argumentamos que el programa de los adversarios se opone a los intereses de nuestros grupos meta.</p>
K-002	Los adversarios tienen una mejor oferta de personal.	<p>Cambiamos nuestra oferta de personal.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Mejoramos nuestra imagen en cuanto al personal.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Mediante terceros (fuerzas indirectas) nos ocupamos de desmontar la imagen del personal del adversario.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Creamos una contra imagen aceptada por nuestro grupo meta.</p>
K-003	Los adversarios son más idóneos.	<p>Creamos una imagen de idoneidad.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Ponemos en duda la idoneidad del adversario (mejor a través de terceros)</p> <p>Alternativa:</p> <p>Creamos una imagen de representantes del “sentido común”.</p>
K-004	Los adversarios tienen mejor imagen.	<p>Creamos una mejor imagen (en el sentido de nuestros grupos meta).</p> <p>Alternativa:</p> <p>Mediante terceros nos ocupamos de desmontar la imagen del adversario.</p> <p>Alternativa:</p> <p>Presentamos factores de imagen positivos propios contra las debilidades de imagen del adversario.</p>
K-005	Los adversarios siguen mejor la tendencia.	<p>Sobresalimos en nuevas áreas temáticas que se ajustan a nuestro grupo meta.</p>

		<p>Alternativa: No tocamos temas de moda y emocionalizamos temas fuera del área tendencial.</p> <p>Alternativa: Al igual que nuestros grupos meta, no nos ocupamos de la tendencia.</p> <p>Alternativa: Desarrollamos una gran idoneidad en un sector de la tendencia.</p>
E-001	Malos resultados en encuestas.	<p>Cuestionamos la credibilidad de las encuestas.</p> <p>Alternativa Intensificamos y concentramos nuestra labor de relaciones públicas en los grupos meta.</p>
E-002	Falta de acceso a los medios de comunicación.	<p>Establecemos contacto con los medios de comunicación no dirigidos y los aprovechamos.</p> <p>Alternativa: Usamos medios de comunicación dirigidos.</p> <p>Alternativa: Planificamos una campaña no basada en el uso de medios de comunicación. Alternativa: Creamos nuestros propios medios de comunicación.</p>
E-003	Falta de acceso a asociaciones y organizaciones.	<p>Establecemos contacto con asociaciones y organizaciones.</p> <p>Alternativa: Destruimos las alianzas adversarias.</p> <p>Alternativa: Presentamos nuestra “independencia”.</p>
E-004	Falta de potencial.	<p>Definimos el posible potencial y lo generamos.</p> <p>Alternativa Corregimos nuestro cometido, p.ej.: no nos presentamos en las próximas elecciones.</p>
E-005	Falta de votos “cautivos”.	<p>Intensificamos el trabajo con nuestros grupos meta y ofrecemos fuertes posibilidades de adhesión. Alternativa: Buscamos votos fluctuantes.</p>
E-006	Regulaciones legales limitantes (ley de partidos, ley electoral).	<p>Cambiamos las regulaciones legales.</p> <p>Alternativa: Eludimos las regulaciones legales.</p> <p>Alternativa: Presionamos desde afuera a los legisladores.</p> <p>Alternativa: Buscamos nichos en el sistema.</p>

12.1.2 *Ejemplos de formulación de tareas para debilidades recurrentes en situaciones sin competencia abierta*

No. corr.	Descripción, situación previa	Descripción de la tarea, nueva situación
A-001	Imagen difusa o factores de . imagen negativos	Creamos una mejor imagen. Alternativa: Vivimos con una imagen negativa que agrada a nuestro grupo meta.
A-002	Falta de motivación en los colaboradores.	Motivamos a los colaboradores. Alternativa: Reemplazamos a miembros no motivados.
A-003	Falta de motivación en la conducción.	Motivamos a la conducción. Alternativa: Corregimos el cometido.
A-004	Pocos recursos humanos (miembros, personal).	Captamos nuevos miembros y aumentamos el compromiso ad honorem .Alternativa Buscamos cooperar con otra organización. Alternativa: Trasladamos actividades.
A-005	Falta capacitación de miembros y colaboradores.	Capacitamos a miembros y colaboradores .Alternativa: Planificamos una campaña sin intervención de miembros ni de colaboradores.
A-006	Falta de disciplina.	Implantamos un sistema de premios y castigos. Alternativa: Creamos una alta motivación. Alternativa: Implantamos un sistema de dirección y control.
A-007	Pocos recursos financieros.	Aumentamos los ingresos. Alternativa: Mejoramos la relación costo-beneficio. Alternativa: Concentramos los recursos en la campaña .Alternativa: Corregimos el cometido.
A-008	Organización inoperante.	Hacemos que la organización funcione. Alternativa: Trasladamos tareas organizativas. Alternativa: Creamos nuevas unidades organizativas.
A-009	Conducción inexistente o débil.	Cambiamos de conducción. Alternativa: Capacitamos a la conducción .Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir.

A-010	Luchas internas de poder en la conducción	Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir. Alternativa: Corregimos el cometido. Alternativa: Nos ocupamos de que se decida la cuestión de la conducción.
A-011	Falta de flexibilidad.	Implementamos un catálogo de objetivos y un control. Alternativa: Renunciamos a toda planificación. Alternativa: Eliminamos las regulaciones excesivas.
A-012	Desinterés en el grupo meta.	Despertamos el interés en el grupo meta. Alternativa: Cambiamos de grupo meta. Alternativa: Corregimos el cometido.

Como  
no sie  
mpre s  
e pued  
e tener  
de in  
mediat  
o una f  
ortale

### 12.1.3 Secuencia cronológica en la formulación de tareas

za al eliminar cada debilidad,

a veces conviene dar varios pasos intermedios. Para concretar los conceptos que resultan de la definición de las tareas, habrá que reservarse un espacio de tiempo; es necesario fijar un orden cronológico razonable. Si el grado de conocimiento aún es muy bajo, no conviene iniciar una tarea para cambiar positivamente la imagen. En este caso, una planificación adecuada del tiempo significa:

1. aumentar el grado de conocimiento y
2. mejorar el factor de imagen Z.

Con la formulación determinamos, pues, el tipo de solución de los problemas existentes. Como ya se dijo, para ello hay por lo menos dos posibilidades, siendo muy frecuente que existan más. El verdadero trabajo del planificador estratégico es asesorar en la elección de las posibilidades correctas y presentar los múltiples criterios de solución. Las soluciones que buscamos para nuestros problemas deben ser realistas en cuanto a la amplitud, al tipo y al tiempo; cualquier error y, sobre todo, cualquier actitud pretenciosa tienen más tarde consecuencias catastróficas.

### 12.2 Principios de la formulación estratégica

Al presentar la formulación de estrategias, Sun Tzu señala que tienen que haber ciertas prioridades en la elección de estrategias.

*Sun Tzu: "La mejor forma de conducción bélica es atacar la estrategia del enemigo; la siguiente es la de romper las alianzas del adversario; sigue la de atacar al ejército; la peor es la de sitiar ciudades fortificadas".*

Para atacar la estrategia del adversario es necesario conocerla, por lo que la observación de las filas adversarias juega un papel importante. Atacar la estrategia del adversario significa hostigarlo con tanta insistencia cuando quiera dar los pasos respectivos, que ya no los pueda realizar. En el fútbol este tipo de acción se conoce como presionar desde el medio campo hacia adelante para que el adversario no pueda armar su juego. Si no se dispone de información sobre la estrategia o si es demasiado insegura, habrá que destruir o, al menos, perturbar las alianzas de los adversarios. Si el adversario tiene buenos y eficaces vínculos con grupos sociales (sindicatos, iglesias, gremios empresariales, militares, otros partidos, etc.), habrá que debilitar esos vínculos haciendo ofertas atractivas, desacreditando al adversario o generando inseguridad entre los aliados con respecto a su mutua confianza.

Sólo cuando no se puedan combatir ni la estrategia ni las alianzas, habrá que ir a un enfrentamiento real en los campos de batalla políticos (temas, personas, etc.); al hacerlo, deben elegirse temas que implican marcadas ventajas o que fueron descuidados por el adversario.

La peor alternativa es la de sitiar los bastiones adversarios; nunca debe atacarse un área temática conocida por ser una fortaleza del adversario.

*12.3 Tipos de estrategia*

Al elegir la estrategia es necesario conocer el esquema básico de la estrategia requerida para hacer la elección correcta. Para cada esquema hay una serie de estrategias diversas cuya elección específica depende de las condiciones marco, de la imagen deseada y de los objetivos de la organización. En principio, se distinguen las estrategias ofensivas y defensivas: las primeras se dividen en estrategias para ampliar el mercado y para penetrarlo; las segundas, en estrategias para conservar el mercado y para abandonarlo.

<b>Estrategias ofensivas</b>	<b>Estrategias defensivas</b>
Estrategia para ampliar el mercado (estrategia competitiva)	Estrategia para conservar el mercado (estrategia de clientes y multiplicadores)
Estrategia para penetrar el mercado (estrategia de clientes)	Estrategia para abandonar el mercado (estrategia del entorno)

*12.4 Estrategias ofensivas*

Las estrategias ofensivas son siempre necesarias cuando, por ejemplo, un partido quiere elevar su porcentaje de votantes o un gobierno quiere ejecutar un proyecto. En ambos casos, para que la campaña concluya con éxito, más personas que antes deberán tener una actitud positiva frente al partido o al proyecto.

Como estrategias ofensivas están disponibles la estrategia de ampliación del mercado y la estrategia de penetración del mercado. Por principio, todas las estrategias ofensivas en las luchas electorales deben resaltar en forma clara y atractiva la diferencia con los partidos cuyos electores se quieren captar; en las estrategias ofensivas que sirven para ejecutar políticas, habrá que destacar la diferencia entre la situación hoy reinante y los beneficios esperados.

## 12.4.1 Estrategia para ampliar el mercado

### 1. En la lucha electoral

En el caso de la lucha electoral, la estrategia ofensiva de ampliación del mercado busca conquistar, aparte de los actuales, nuevos grupos de electores. Para ello a los actuales votantes de la competencia se les debe presentar una oferta nueva o mejor, es decir, se trata de una clara estrategia competitiva, en la que diversos partidos compiten por sectores del electorado.

Tal estrategia debe ser preparada, primero, mediante una campaña introductoria que explique al público cuáles son las nuevas y mejores ofertas (con relación a los otros partidos) que presenta el partido. Para la nueva oferta conviene aprovechar el cambio de valores o los cambios estructurales de la sociedad. Es imposible ampliar el mercado con temas invendibles.

Para el partido mismo hay que crear los siguientes presupuestos y pensar en las consecuencias:

1. Se requieren nuevas declaraciones programáticas complementarias.
2. El perfil del partido cambia con la presentación del programa. Hay que fijarse en que el nuevo perfil sea compatible con los viejos votantes para que el aumento de votantes no sea compensado, o incluso superado, por las pérdidas.
3. De los programas deben encargarse personas congruentes con los mismos.
4. El nuevo tema o programa no debe aparecer repentinamente: habrá que preparar a los dirigentes y representantes electos mediante medidas de desarrollo de personal.

*Ejemplo: en un caso concreto, el secretario general de un partido presentó ante el público una nueva idea programática. Los medios de comunicación más importantes la recibieron y difundieron con gran interés. Lamentablemente, ni los dirigentes ni los miembros del partido estaban preparados: los dirigentes se resistieron por no haber sido puestos al tanto; los afiliados no pudieron buscar apoyo en su entorno social por no tener suficiente información. Así, la acción quedó en la nada y ya no pudo ser reavivada.*

Como una campaña para ampliar el mercado siempre genera la posibilidad de captar afiliados, la organización debe ser preparada para los nuevos grupos meta; habrá que asegurar que los nuevos afiliados participen y sean atendidos. Se necesita invertir en las áreas de desarrollo (programática), de personal (capacitación) y de relaciones públicas.

### 2. En la implementación de políticas

En este caso hay que publicitar el nuevo producto, es decir, la nueva política o, mejor aún, sus ventajas. Para ello y antes que nada, la formulación de las políticas debe ser esmerada: las políticas incompletas se venden tan poco como los productos incompletos. El accionar del Ejecutivo tendrá errores considerables si no se logra que los ciudadanos comprendan el producto y sus múltiples ventajas porque su presentación es poco concisa. Antes de la implementación habrá que realizar suficiente trabajo de relaciones públicas, pues de lo contrario el proyecto podrá ser rechazado en todo momento.

*Puede servir de ejemplo la reforma tributaria alemana de 1999: fue presentada y ejecutada en forma incompleta; en parte tuvo que ser corregida y luego retirada por la resistencia generada.*

Los productos o las políticas que se encuentran desde hace mucho tiempo en el mercado y que hasta ahora no han sido exitosos o que incluso han fracasado, no pueden ampliar el mercado si conservan sus antiguos nombres: necesitan nuevos nombres, nuevas descripciones de sus ventajas y, si se quiere, un nuevo envoltorio ligado también a nuevas personas. Los focos de resistencia internos deben eliminarse, en lo posible, antes de iniciar la campaña pública.

#### *12.4.2 Estrategia para penetrar el mercado*

La estrategia para penetrar el mercado no consiste en captar votantes de la competencia o ciudadanos hasta ahora inactivos mediante nuevas y mejores ofertas, sino en aprovechar mejor el potencial ya existente o en aumentar la participación de los grupos meta con los que hasta ahora ya se tuvo éxito: un objetivo puede ser, por ejemplo, alcanzar el 50% en un grupo meta que hasta ahora fue aprovechado en un 30%. De lo que se trata entonces es de “mercadear” mejor los actuales programas y de intensificar la congruencia entre el programa y las personas, así como de aumentar la presión sobre los grupos meta. Eso significa para la organización:

1. aumentar la motivación de los multiplicadores y dirigentes mediante un mejor mercadeo de las ventajas.
2. usar nuevos canales de comunicación.
3. mejorar la argumentación mediante la capacitación.
4. conmover a los grupos meta, aprovechando un clima especial o creando imágenes enemigas.

Se debe invertir especialmente en las áreas de relaciones públicas y de capacitación.

#### *12.5 Estrategias defensivas*

Las estrategias defensivas aparecen, por ejemplo, si un partido oficialista o una coalición gubernativa de varios partidos quiere defender su mayoría o si hay que conservar una participación en el mercado o si, en caso de abandonarlo, la retirada debe ser lo más beneficiosa posible.

##### *12.5.1 Estrategia para conservar el mercado*

Se trata de la típica estrategia para defender mayorías gubernativas. En este caso, los partidos cuidarán los votos “cautivos” y fortalecerán a los electores ocasionales de antes en su percepción de la situación. Frente a los partidos opositores atacantes, los oficialistas intentarán diluir las diferencias y hacerlas irreconocibles, para lo cual se valdrán de diversas estrategias de detalle, como la de la desinformación<sup>38</sup>. Los partidos que quieren conservar el mercado actúan, pues, de un modo exactamente inverso al de los que tienen estrategias ofensivas: mientras éstos destacan las diferencias para difundir una oferta atractiva, los partidos con estrategia defensiva buscan que no se noten las diferencias.

<sup>38</sup> Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

Al tratar con los multiplicadores y con las alianzas, los partidos con estrategias defensivas atenderán intensamente a los multiplicadores y ofrecerán incentivos, difundirán en el entorno datos que muestran éxitos, invertirán sobre todo en el área de relaciones públicas y dentro de la organización simplificarán procedimientos y desarrollarán rutinas, reduciendo así los costos.

### 12.5.2 *Estrategia para abandonar el mercado*

La estrategia para abandonar el mercado puede significar dos cosas: en el primer caso - no tan frecuente -, un partido realmente quiere retirarse y, eventualmente, fusionarse con otro; en el segundo caso - mucho más frecuente -, el abandono temporal del mercado se da a menudo en las elecciones con *ballotage* (balotaje), es decir, que incluyen una segunda vuelta electoral, en la que sólo participan las candidaturas más fuertes de la primera vuelta.

Por ejemplo, si la segunda vuelta electoral se realiza dentro de las dos semanas siguientes y si en ella participan solamente los dos candidatos que obtuvieron la mayoría de votos en la primera vuelta, los demás candidatos tendrán que determinar la estrategia a utilizar en esos 14 días: aquí no hay mercado que conservar ni estrategia ofensiva que emplear.

Pero si los candidatos se ven forzados a abandonar el mercado, primero deben aclarar y justificar su desertión y recomendar por quién votar. En esta recomendación se sitúa, justamente, una tecla que se puede tocar con sentido estratégico; y es que para brindarla pueden negociarse desde luego condiciones con los demás candidatos. Esta negociación, que puede abarcar desde concesiones políticas hasta la participación en el poder, debe ser acompañada de una campaña informativa para los multiplicadores. Si se trata de la retirada total y de la fusión, habrá que planificar estratégicamente el traspaso de afiliados, el mercadeo de los recursos sobrantes y el desmontaje o el traspaso de la organización.

También se abandona el mercado cuando el Estado, en cualquier nivel, se retira de una actividad hasta ahora realizada por él: es el caso típico de las privatizaciones. El hecho de que la corrupción alcance enormes dimensiones, desacreditando muchas veces todo el proceso, ya revela claramente que esas medidas carecen de estrategia. Privatizar, por tanto, no es sólo vender o abandonar una actividad, sino retirarse de un mercado o de una parte de él mediante una planificación estratégica que se ajusta a ciertas reglas.

### 12.5.3 Resumen del comportamiento en diversas estrategias

<b>Factores de orientación del comportamiento</b>	<b>Estrategia ofensiva Ampliar mercado</b>	<b>Estrategia ofensiva Penetrar mercado</b>	<b>Estrategia defensiva Conservar mercado</b>	<b>Estrategia defensiva Abandonar mercado</b>
<b>Electores</b>	Captar nuevos grupos de electores	Aprovechar mejor el potencial	Cuidar votos cautivos, fortalecer votos fluctuantes	Justificar deserción, recomendar voto por otro candidato
<b>Partidos competidores</b>	Mejor (nueva) oferta para votantes actuales de la competencia	Captar votantes de partidos competidores	Difuminar diferencias	Negociar condiciones para recomendar el voto
<b>Multiplicadores, reclutadores/ asesores</b>	Realizar campaña introductoria	Fijar metas de votos, estimular rendimiento	Incentivos, cuidar a multiplicadores	Campaña informativa para multiplicadores
<b>Entorno</b>	Aprovechar cambio de valores y cambios estructurales, nuevas tecnologías en comunicación	Emplear nuevas tecnologías en comunicación, aprovechar el clima	Usar datos para vincular votos cautivos, usar datos que muestren éxitos	
<b>Producto/ perfil personas</b>	Nuevos programas complementarios, cambio de perfil, establecer congruencia programa/ personas	Mercadeo de programas existentes, intensificar congruencia programa/ personas	Mercadeo de programas existentes, mostrar congruencia programa/ personas	Graduar retirada o limitar retirada en el tiempo
<b>Afiliados/ dirigentes</b>	Captar afiliados/ desarrollo del personal	Capacitar, aumentar motivación	Compensar pérdida de afiliados	Asegurar traspaso de afiliados o calmarlos en caso de retirada con límite de tiempo
<b>Finanzas</b>	Inversiones en desarrollo y en relaciones públicas	Invertir en relaciones públicas	Invertir en relaciones públicas	Cesar inversiones, mercadeo óptimo de recursos sobrantes
<b>Organización</b>	Preparar la organización para nuevos grupos meta, asegurar participación de nuevos grupos meta, cuidar nuevos afiliados	Optimizar procedimientos, ampliar procesamiento electrónico de datos	Simplificar procedimientos, desarrollar rutinas, bajar costos	Desmontar la organización gradualmente

#### 12.5.4 *Combinación de estrategias defensivas y ofensivas*

En ciertas circunstancias, un partido puede seguir tanto una estrategia ofensiva como una defensiva; aunque esto siempre implica un riesgo, a veces resulta muy eficaz. Por cierto, un importante requisito para combinar tales estrategias es que sea inequívoco el comportamiento estratégico frente a otro partido claramente definido, es decir, ese comportamiento debe ser o defensivo u ofensivo.

Pueden combinarse estrategias cuando, por ejemplo, un partido de un gobierno de coalición sigue, como tal, una estrategia defensiva frente a los partidos opositores y, al mismo tiempo, una estrategia ofensiva frente al socio de la coalición. La llamada estrategia de lucha electoral interna en la coalición, practicada sobre todo por los socios pequeños frente a los grandes, es la mayoría de las veces eficaz y exitosa. Eventualmente, puede resultar problemático que por la excesiva orientación interna se descuide la lucha electoral con los partidos opositores que atacan.

*La ley de lemas<sup>\*39</sup> - una ley electoral - es un caso particular: un partido puede presentar varios candidatos para un mismo cargo, como el de presidente, por ejemplo. Tras las elecciones, primero se indaga cuántos votos obtuvo un partido, sumando los de todos sus candidatos, para saber de qué partido saldrá el presidente; luego se constata quién logró la mayoría de los votos dentro de ese partido: ése será el presidente. Por tanto, aquí habrá que luchar tanto hacia afuera como hacia adentro: en la lucha externa, el partido oficialista será defensivo y el opositor ofensivo; en la interna, todos los candidatos, incluso el actual presidente (si se admite la reelección), lucharán ofensivamente entre sí.*

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

39 Ver capítulo 26.2.6: *Ley de Lemas*.

## 13 Modelos especiales de estrategia

Ciertas situaciones permiten aplicar ciertos modelos de estrategia que surgen de diferentes reflexiones estratégicas. La teoría de juegos<sup>40</sup> asume aquí un papel especial.

### 13.1 Estrategias para el primero y para el segundo

Habiendo dos competidores, el diseño de la estrategia para conseguir la victoria para quienes van primero y segundo puede limitarse a las siguientes reglas:

Recordatorio estratégico:

El primero debería copiar al segundo y el segundo debería hacer algo distinto de lo que hace el primero.

*Ejemplo: un candidato que va primero no debería darle al segundo la oportunidad de resaltar una diferencia porque ya sólo ésta podría representar una amenaza; en la medida de lo posible debería afirmar que él puede ofrecer lo mismo que su competidor.*

Un candidato que va en segundo lugar debe mostrarle al electorado que hay atractivas diferencias entre él y el que va primero; de lo contrario, el otro seguirá a la cabeza hasta el día de las elecciones. Si el primero intenta copiar al segundo, éste deberá buscar nuevos campos para marcar la diferencia; quizás hasta deberá adoptar posturas extremas para que el primero no pueda copiarlo sin generar dudas en su propio electorado.

En la realidad, el que va segundo suele adaptarse al comportamiento y a los temas del primero, con la esperanza de tener mayores posibilidades electorales. No obstante, justamente lo contrario le depararía la victoria.

Pero lo anterior sólo es válido cuando quienes inician la carrera son dos competidores importantes; si existen más de dos competidores posicionados de forma similar, a menudo será imposible copiar a los que van detrás, pues podrían optar por tomar caminos diferentes.

*Ejemplo: un candidato liberal va primero; le siguen un político conservador y uno socialista, que intentan marcar diferencias en sus áreas favoritas: así, la economía de mercado podría oponerse a la planificada y la economía privada a la estatal, en cuyo caso, a quien va primero le resultará difícil copiar a los que van detrás.*

En esa situación, es mejor recurrir a otra estrategia: la de la desinformación.<sup>41</sup>

*Ejemplo: en este caso, puede haber sido desinformación lo que Ludwig Ehrhardt aplicó en Alemania al inventar como título de relaciones públicas la llamada “economía social de mercado”,*

<sup>40</sup> Literatura fácilmente comprensible sobre una teoría que suele ser de difícil comprensión: Dixit, Nalebuff: *Spieltheorie für Einsteiger*, Schaeffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

<sup>41</sup> Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

introduciendo así en la discusión una nueva palabra que cada cual podía entender como quería.

### 13.2 Estrategias determinadas por el desarrollo cronológico

Hay situaciones en las que los intervinientes no dan pasos simultáneos, de modo que cada cual tiene la oportunidad de evaluar el paso que el otro dio previamente, lo cual influirá en su propia decisión: se trata, entonces, de una decisión con pasos secuenciales. En cambio, si éstos son dados al mismo tiempo, sin que la otra parte lo sepa, será una decisión estratégica con pasos simultáneos.

#### 13.2.1 Decisiones estratégicas con pasos secuenciales

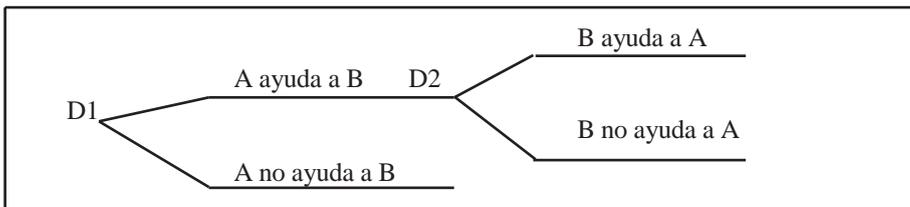
En general, en las decisiones estratégicas con pasos secuenciales, cada participante debería intentar descubrir las respuestas de su contrincante; así podrá determinar cuál es la mejor jugada a realizar en la situación existente.

La regla fundamental reza, pues: prever y sacar conclusiones

Esto significa que se puede planear mejor la acción si se sabe cómo reaccionará el contrincante en una situación determinada.

Tales decisiones secuenciales se explican, la mayoría de las veces, con ayuda del método de árboles de decisión, en los que se presentan los diversos puntos a decidir con las posibles decisiones (a veces también con probabilidades).

*Un ejemplo típico son los acuerdos sobre votaciones entre las bancadas de un parlamento. Si hay votaciones sucesivas, los dos socios de una alianza coyuntural prometen ayudarse mutuamente en las votaciones para lograr mayorías.*



La gráfica muestra el desarrollo de las decisiones. En D1, el Partido A tiene que decidir si le ayuda al Partido B a lograr la mayoría. Debe pensar qué pasará cuando eso ocurra, pues entonces el Partido B, en la situación D2, deberá decidir si, en reciprocidad, le ayuda al Partido A. Si dentro del acuerdo ya no están previstas otras cooperaciones ni otras votaciones, será muy probable que el Partido B no cumpla el acuerdo por haber logrado ya el objetivo de que su candidato sea elegido. Como es muy poco probable que en tales circunstancias el Partido A imponga su candidato, en la decisión D1 no debería ayudar al Partido B, o bien tomar otras medidas para obligarlo a que en D2 elija a los candidatos del Partido A. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si para un futuro se concerta otro acuerdo en el que pueda beneficiarse el Partido A.

### 13.2.2 Decisiones estratégicas con pasos simultáneos

La situación más conocida de jugadas simultáneas es el llamado dilema del prisionero, situación caracterizada por el hecho de que todo individuo que actúa racionalmente para maximizar el beneficio individual, obtendrá el peor de todos los resultados.

*La situación se plantea así: se sospecha que dos prisioneros cometieron un hecho punible, cuya pena máxima es de cinco años. El juez le hace a cada uno de ellos la siguiente oferta: “Si confiesas e incriminas a tu socio, no serás castigado y él tendrá que cumplir los cinco años; si los dos callan, tendremos suficientes indicios para encerrarlos por dos años; si ambos confiesan, pasarán cuatro años tras las rejas”.*

Los prisioneros no pueden comunicarse entre sí para ponerse de acuerdo. ¿Cómo se decidirán?

Cada prisionero tiene dos posibilidades: callar o confesar; cooperar desde el punto de vista del otro prisionero, es decir, callar, o defecionar, es decir, confesar. A modo de explicación, la situación de los prisioneros puede trasladarse a una matriz *payoff* (matriz de pagos) usual en la teoría de juegos:

A/B	B guarda silencio	B confiesa
A guarda silencio	(-2, -2)	(-5, 0)
A confiesa	(0, -5)	(-4, -4)

La tabla muestra la situación arriba descrita. El tiempo que se debe pasar en prisión está expresado en cifras negativas. Si uno se coloca en el lugar de los prisioneros, entiende por qué se dan los resultados predichos mediante la teoría de juegos.

El prisionero A sabe que B o confiesa o mantiene su silencio; si B confiesa, A será condenado a cinco años, si A mismo se mantiene callado, pero si confiesa recibirá sólo cuatro años, de modo que en todo caso será mejor para él confesar. Sin embargo, si B guarda silencio, A recibirá dos años si se mantiene callado, pero si confiesa quedará libre, de modo que de nuevo sería mejor para él confesar. Para A la estrategia dominante es confesar. Las estrategias dominantes mejoran la posición del jugador en cualquier decisión.

En la otra celda, B hace reflexiones similares y llega a la misma conclusión, o sea que el resultado será que ambos confiesen y que así no consigan el mejor resultado que podrían lograr, es decir, cada uno dos años. Ambos reciben el segundo peor resultado: cuatro años; en la suma de todos los años de prisión, es incluso el peor.

*Un típico ejemplo se da en las negociaciones para el desarme: cada una de las partes preferiría, naturalmente, que la otra se desarme y que ella pueda conservar las armas “por razones de seguridad”; lo peor para cada una de las partes sería desarmarse, mientras la otra conserva las armas. Por eso, generalmente, el éxito de tales negociaciones no será el desarme, sino la conservación de los sistemas de armamentos o a veces, incluso, una carrera armamentista. Por lo general, las dos partes no logran elegir la segunda mejor estrategia.*

Por eso, el desarme nuclear acordado entre la OTAN y la ex Unión Soviética no es atribuible a negociaciones con pasos simultáneos, sino a la incapacidad económica de la ex Unión Soviética - preparada por la ofensiva de rearme de Occidente - de acompañar el rearme. Aquí, la decisión con pasos simultáneos se convirtió en una con pasos secuenciales<sup>42</sup>.

El clásico dilema del prisionero se caracteriza por cuatro restricciones:

1. No hay comunicación entre los participantes
2. El juego no se repite
3. Sólo hay dos alternativas de acción (cooperar o defezionar)
4. Dos participantes

En la realidad, esas restricciones pueden ser modificadas.

Variante 1:

Si se admite la comunicación entre los prisioneros, es probable que acuerden mentir, pero también que uno de los dos o incluso ambos rompan el acuerdo.

*En la historia de la OPEP hay una serie de acuerdos para limitar las cantidades de petróleo a fin de estabilizar o aumentar su precio; la mayoría de ellos han sido rotos reiteradas veces por los estados integrantes para obtener una ventaja.*

Por eso, es necesario, según Rapoport<sup>43</sup>, que los acuerdos sean exigibles y demandables. La sanción de la matriz de pagos (matriz *payoff*) debe cambiarse de tal modo que la ruptura del acuerdo baje tanto la retribución para su autor que el resultado de mantener el acuerdo sea mejor que el de romperlo.

Variante 2:

Si se elimina la limitación del número de jugadas, ello permitiría un acuerdo indirecto, pues cada participante podría sacar conclusiones del comportamiento de los otros en el juego anterior. En este recurrente dilema del prisionero (dilema del prisionero iterativo) se evalúan las reacciones de los jugadores y, al mismo tiempo, se consideran futuras situaciones de juego.

*El ejemplo clásico de un dilema del prisionero iterativo con varias personas es el uso de bienes a libre disposición. En un artículo de la revista Science, el biólogo Gernold Harding<sup>44</sup> escribió: "Imagínese un pastizal abierto a todos (campo comunal). Es de esperar que cada pastor intente mantener en él tantas reses como sea posible. ... Aquí radica lo trágico: cada uno es prisionero de un sistema que le obliga a aumentar ilimitadamente su rebaño en un mundo limitado. En una sociedad que cree en el libre acceso al campo comunal, las personas se arruinarían persiguiendo su mejor interés.*

A esa situación se le llama dilema social ecológico: aparece a menudo, sobre todo en los casos de contaminación medioambiental, de sobrepoblación, de pesca excesiva y explotación de recursos no renovables.

Como las decisiones de los sujetos económicos en esos campos son constantes, se puede partir de un dilema del prisionero iterativo, en el que hay que tomar continuamente

42 Ver capítulo 13.2.4: *Jugadas estratégicas*.

43 Rapoport, Anatol and Channah, Albert M.: *Prisoners Dilemma*, Michigan 1963, págs. 25 y 26.

44 Harding, G.R. (1968): *The tragedy of the commons*. Science, 162, págs. 1243-1248.

decisiones estratégicas que consideren el comportamiento de los demás jugadores.

Rapoport y otros<sup>45</sup> recopilaron y comentaron las estrategias estándares.

Para cada paso hay cuatro salidas con puntuaciones diferentes:

Si ambos cooperan, se concede la recompensa  $R$ (eward): ambos reciben 3 puntos.

Si ambos defecionan, hay punición  $P$  (unishment): ambos reciben 1 punto.

Si uno coopera y otro defeciona, el que coopera es el sonso  $S$ (ucker): no recibe ningún punto; el que defecionó, es decir, el que lo tentó  $T$ (emptation): recibe 5 puntos.

Por lo tanto, la matriz de pagos (*payoff*) para el dilema del prisionero se ve así:

A/B	B coopera	B defeciona
A coopera	R (3,3)	S (0,5)
B defeciona	T (5,0)	P (1,1)

En estas condiciones, hay once estrategias principales que se describen seguidamente.

1. La estrategia *Defect* (defecionar) significa: defeciona en cada paso.  
*Defect* es una estrategia muy simple que defeciona siempre ciegamente, persiguiendo al mismo tiempo el objetivo de lograr T. Es fácil darse cuenta de que no puede ser derrotada; en la comparación directa, ninguna estrategia puede recibir más puntos que *Defect*, pues el adversario sólo puede tener las salidas S (0 puntos) o P (1 punto).
2. La estrategia *Cooperate* (cooperar) significa: coopera en cada paso.  
Esta estrategia es la opuesta a *Defect* y tiene los atributos contrarios. No gana porque sólo puede lograr R (3 puntos) o S (0 puntos), es decir, en ningún caso obtiene más puntos que el adversario; esto no es una desventaja si el adversario desea cooperar, pero *Cooperate*, por ser una estrategia ciega, puede ser fácilmente “aprovechada”.
3. La estrategia *Random* (azar) significa: busca números aleatorios entre 0 y 1, coopera con 0, defeciona con 1.  
*Random* juega con igual probabilidad *Defect* o *Cooperate*. Ninguna estrategia que busque la cooperación podrá ser eficaz con *Random*; es decir, si no juega a ciegas, no cooperará en forma imprudente, de modo que no se podrá lograr siempre R.
4. La estrategia *Per kind* (a lo bueno) significa: juega en forma alternada (cooperar, cooperar, defecionar).  
Esta estrategia intenta darle seguridad al adversario para después golpearlo, confiando en que soporte defecciones ocasionales y luego acepte volver a cooperar.
5. La estrategia *Per nasty* (a lo bruto) significa: juega periódicamente (defecionar, defecionar, cooperar).  
Según el mismo principio de *Per kind*, *Per nasty* intenta captar estrategias que buscan la cooperación, para luego recibir T.

<sup>45</sup> Robert Axelrod 1988: *Die Evolution der Kooperation*, München: Oldenbourg.

Mathieu, P./Delahaye, J.P.: *Our meeting with gradual: A good strategy for the iterated prisoner's dilemma.*

6. La estrategia *Spite* (rencor) significa: coopera en la primera jugada; luego coopera mientras el adversario no defeccione; después, defecciona siempre. Es la primera estrategia en la que se tiene en cuenta el comportamiento del adversario. La estrategia es amistosa, ofrece cooperación, pero cambia de comportamiento una vez que el adversario haya intentado no cooperar. Puede ser descrita como *Cooperate* con mecanismo de defensa que protege del aprovechamiento; por cierto, *Spite* no intenta que también cooperen los adversarios que en ocasiones intentan obtener T. Hay variantes que cambian el comportamiento sólo tras dos o más tentativas de engaño.
7. La estrategia *Soft-majority* (mayoría débil) significa: haz la jugada más frecuente del adversario; coopera en condiciones de igualdad. La estrategia intenta eludir el aprovechamiento constante, respondiendo con la defección si predomina la falta de cooperación. Tiene la ventaja de que sigue cooperando con adversarios dispuestos a cooperar bajo ciertas condiciones, pero la desventaja de que puede ser fácilmente engañada, por ejemplo por *Per nasty*.
8. La estrategia *Tit-for-tat* (*quid pro quo*) significa: coopera en la primera jugada; en cada jugada siguiente, haz la jugada que el adversario hizo la última vez. Esta estrategia busca la cooperación, pero se defiende contra intentos de aprovechamiento; no es rencorosa, sino que responde con cooperación a una nueva disposición a cooperar. *Tit-for-tat* no puede ganar, pues nunca defecciona sin motivo, es decir, nunca intenta recibir T (5 puntos); por otro lado, tampoco puede perder por más de 5 puntos de diferencia, pues sólo se deja aprovechar una vez.
9. La estrategia *Mistrust* (desconfiar) significa: defecciona en el primer paso; luego juega como *Tit-for-tat*. *Mistrust* no se deja seducir, ya que la estrategia defecciona al principio; por eso hace depender la cooperación de la iniciativa del adversario; por lo demás, opera como *Tit-for-tat*.
10. La estrategia *Prober* (probar) significa: haz las tres primeras jugadas (cooperar, defeccionar, defeccionar); luego, defecciona en todas las otras jugadas si el adversario cooperó en la segunda y en la tercera. Primero se pretende poner a prueba la estrategia adversaria. Si se deja aprovechar, *Prober* sigue defeccionando, lo cual lleva a una agresiva actitud básica que, no obstante, se abandona a favor de una actitud cooperativa (*Tit-for-tat*) si los adversarios son listos, pues, de lo contrario, sólo sería posible P (1 punto).
11. La estrategia *Pavlov* significa: coopera sólo en la primera jugada; luego, sólo si ambos jugadores han hecho la misma jugada. *Pavlov* persigue una idea básica similar a la de *Tit-for-tat*, pero plantea exigencias más duras al deseo que uno tiene de cooperar: se sigue cooperando sólo tras una cooperación exitosa, es decir, la estrategia reacciona ante los intentos de aprovechamiento negando la cooperación y no intenta luego establecer una cooperación por propia iniciativa.

Variante 3:

La restricción a dos posibilidades de acción sirve exclusivamente para simplificar el proceso de pensamiento; nada cambia en la metodología con el aumento de las alternativas de acción.

Variante 4:

La restricción que limita el número de actores a dos es la restricción fundamental si se quiere trasladar a la realidad el modelo del prisionero. En los colectivos mayores surge el problema de los que se aprovechan de los beneficios que no generaron, caso que se da siempre cuando el beneficio de cada individuo podría aumentar con la acción del colectivo; en este caso, todo individuo de ese colectivo pensará si debe contribuir voluntariamente a la acción colectiva, ya que disfrutará de lo producido aunque no contribuya. Si todos actuaran así, nadie contribuiría.

*Ejemplo: en un vecindario atacado por una plaga de insectos, los vecinos acuerdan combatir la plaga en forma conjunta, para lo cual cada uno de ellos debe dar un aporte determinado a un fondo. Ahora bien, un vecino se niega a aportar. Como el proyecto no debe fracasar debido a un solo rechazo, los otros seguirán cooperando y soportarán la defección de un vecino. En la realidad, el problema ya mencionado se presenta posteriormente, lo cual puede tener como efecto que ya nadie contribuya.*

### 13.2.3 Estrategias derivadas del dilema del prisionero

Las salidas del dilema del prisionero consisten en los siguientes pasos estratégicos:

1. Lograr la cooperación
2. Descubrir los embustes
3. Sancionar a los embusteros
4. *Tit-for-tat*

Un acuerdo de cooperación se logra, por lo general, a través de negociaciones. Son típicos los convenios internacionales sobre la protección de ciertas especies, sobre la no utilización de determinadas sustancias, sobre embargos, sobre aranceles, etc. Ahora bien, el mayor problema consiste en detectar a quienes violan las prescripciones de los acuerdos contractuales.

*Ejemplo: todos los embargos han sido violados, sobre todo los referidos a la provisión de armas. Si bien ya no se transportan directamente, se exportan fábricas enteras de armas: naturalmente bajo otra denominación.*

*Ejemplo: se elude todo acuerdo para reducir los aranceles. Aquí el control resulta, a menudo, muy difícil. No es que haya una violación evidente de la respectiva prescripción arancelaria, pero por presión de ciertos grupos se levantan otros obstáculos comerciales: restricciones técnicas, estándares, procedimientos burocráticos, regulaciones de cuotas, etc.*

Los acuerdos, los tratados, las leyes y los decretos de cooperación están siempre amenazados por la tendencia muy fuerte al engaño y por el constante intento de violarlos. Según la estrategia *Tit-for-tat*, muy frecuente en el dilema del prisionero, y considerando a quienes gozan de los beneficios sin haberlos generado, son muchos los acuerdos que se vienen abajo o muchas las leyes que se sancionan, pero no se aplican. En este ámbito también se insertan los problemas del combate a la corrupción generalizada: la mayoría de las veces la ampliamente difundida violación de la norma se considera sólo un pecadillo. En general, no hay una solución para los casos en los que se debe asegurar una sola cooperación; sólo en las relaciones duraderas es posible aplicar instrumentos de sanción o despertar la esperanza de seguir cooperando.

La cooperación a largo plazo presupone, por tanto, generar confianza entre los participantes y castigar con firmeza las elusiones y las violaciones. Un derrumbe de la cooperación implica la pérdida automática de futuras ganancias (costos); si esos costos son lo suficientemente altos y dolorosos, la intención de engañar se reprime y la cooperación se mantiene. Sin embargo, esto sólo funciona si la pérdida de la cooperación está ligada a costos muy elevados. Y es que en el caso del uso de bienes de libre disposición eso generalmente no se da, de modo que no rigen las reglas aquí establecidas.

Pero incluso el principio general ya dispone de dos limitaciones:

1. Cuando el fin de las relaciones está previsto; por ejemplo, la conclusión del período legislativo. En este caso, el número de interacciones es finito, es decir, habrá un momento en el que ya no podrá haber una sanción<sup>46</sup> y entonces se podrá defeccionar; el resultado del último juego significará, por tanto, que “no hay cooperación”. Si no se puede influir en el resultado del último juego, el penúltimo se vuelve automáticamente el último, de modo que se engaña o se defecciona, etc., etc.
2. Cuando los beneficios del engaño surgen antes del derrumbe de la cooperación, o sea, antes de los costos: lo uno es presente y lo otro futuro. En política, la ponderación entre el presente y el futuro es subjetiva: en la mayoría de los casos, especialmente en las elecciones, se desea aprovechar el beneficio actual y no tanto los beneficios futuros, posteriores a las elecciones. En estas circunstancias, es difícil cooperar, como bien lo saben los gobiernos de coalición.

En el caso de los bienes disponibles para la generalidad, como el aire, el agua, los peces, las materias primas accesibles, etc., la cooperación resulta aún más difícil porque su derrumbe no está ligado a costos, sino que en los dilemas sociales ecológicos la ganancia individual radica, justamente, en romper la cooperación, mientras el recurso no se agote.

Los dilemas sociales ecológicos constan de dos partes estrechamente relacionadas. Por un lado, los participantes generalmente aprovechan un recurso natural renovable, que aumenta según ciertas leyes que rigen en la naturaleza y que los involucrados no conocen de antemano. La explotación está limitada por la capacidad de crecimiento del recurso y puede ser dañada severa, incluso irreversiblemente, por su excesiva explotación. A ello se suma que la ganancia derivada del aprovechamiento surge de inmediato, mientras que las pérdidas por el daño a la capacidad regenerativa aparecen

---

<sup>46</sup> Ver ejemplo en capítulo 13.2.1: *Decisiones estratégicas con pasos secuenciales*.

con un atraso a veces considerable. La misma demora de las respuestas a las acciones propias hace que las situaciones sean difícilmente comprensibles para las personas y que provoquen un comportamiento inadecuado.

El segundo aspecto: la ganancia que da el aprovechamiento del recurso beneficia a cada individuo específico, mientras que el daño por la explotación excesiva afecta por igual a todos los involucrados en el hecho. Por regla general, el provecho que recibe el individuo supera, al menos a corto plazo, la parte del daño que le afecta, de modo que ciertas acciones del individuo, dañinas para el medio ambiente y para la comunidad, pueden parecerle atractivas, precisamente en una situación competitiva<sup>47,48</sup>.

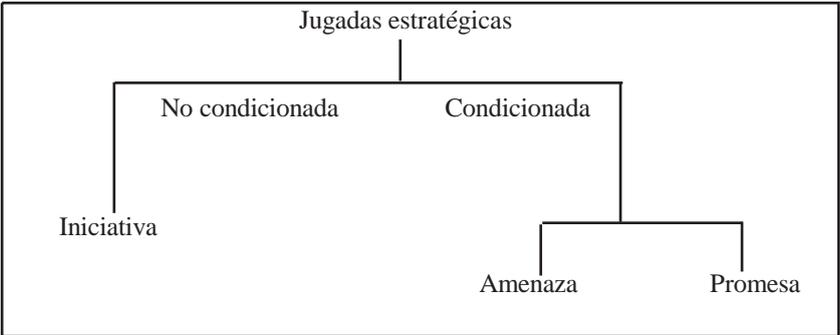
Harding llega a la conclusión de que la única estrategia que puede contrarrestar esta situación es reconocer la necesidad de limitar la libertad de las decisiones individuales y de aceptar la coerción comunitaria, acordada en común.

La solución favorita de los economistas es crear derechos de propiedad; otra solución es interiorizar costos externos, como, por ejemplo, en la ecología de mercado<sup>49</sup>. No obstante, también se requieren, por de pronto, los acuerdos de Harding.

13.2.4 *Jugadas estratégicas*

Las jugadas estratégicas sirven para modificar los juicios y las acciones de los demás a efecto de lograr un beneficio; lo típico de tal jugada estratégica es que con ella uno limita su propia capacidad de acción.

Hay tres diferentes formas de jugadas estratégicas:



La jugada no condicionada

La jugada no condicionada es una regla de respuesta (qué haré si ...) en la que uno hace la primera jugada, razón por la cual la llamamos iniciativa. En esta jugada transformamos la situación simultánea, en la que los contrincantes pueden iniciar acciones al mismo tiempo, en una situación secuencial, en la que uno toma la iniciativa para que la otra parte reaccione.

47 Ernst, Andreas M. y Spada, Hans: *Ökologisches Handeln im Konflikt, Die Allmende-Klemme*, en P. Day, U. Fuhrer & U. Laucken (ed.): *Umwelt und Handeln* (págs. 63-85), Tübingen. Attempto.

48 Spada, H. & Ernst A.M.: *Wissen, Motivation und Verhalten in einem ökologisch-sozialen Dilemma*. En K. Pawlik & K.-H. Stapf (ed.): *Umwelt und Verhalten*. Bern: Huber, 1991.

49 Knüppel, Hartmut: *Umweltpolitische Instrumente: Analyse der Bewertungskriterien und Aspekte einer Bewertung*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

*En la jugada no condicionada, el candidato presidencial A se compromete, por ejemplo, a rebajar los impuestos, en vez de elevarlos, si es elegido. Como no pone condiciones, su manifestación generará un amplio debate que dependerá del comportamiento del adversario. En todo caso, la jugada no condicionada de A obligará al candidato presidencial B a actuar: si el tema “impuestos” es importante en la lucha electoral y A va primero, B no tendrá más remedio que también prometer rebajas; al hacerlo, empero, cometerá el error estratégico de copiar en vez de deslindarse, disminuyendo sus posibilidades de victoria por no marcar una diferencia atractiva con respecto a A, quien pasará a ocupar una mejor posición debido a su jugada no condicionada.*

En tal situación, el problema de las jugadas no condicionadas consiste en la falta de credibilidad de los políticos. Aunque el político hizo la promesa de rebajar los impuestos sin ninguna condición, luego de las elecciones podrá retirarla en cualquier momento. Para que las jugadas estratégicas sean más creíbles, hay que dar pasos para apoyarlas, como, por ejemplo, convocar una comisión asesora de expertos en rebajar impuestos a fin de aparentar, al menos, que el candidato habla en serio.

Amenazas y promesas

Las amenazas y las promesas intervienen cuando uno quiere hacer la segunda jugada, pero ya le comunica al adversario la regla de la respuesta (haré ésto, si haces lo siguiente). Esta jugada estratégica, tanto en forma de amenaza como de promesa, la conocemos desde nuestra niñez y la empleamos igual con nuestros hijos. “Si no tomas la sopa, no iremos a la piscina” o “si no comes tu espinaca, no tendrás postre”. Esto significa que aquí hay una regla de respuesta antes de que el adversario tome su decisión y la cumpla. Si el otro hace su jugada, se reacciona según la regla anunciada.

*Durante la Guerra Fría, EEUU amenazó a la Unión Soviética usar bombas atómicas si atacaba un país de la OTAN.*

Esa amenaza, también hecha por la Unión Soviética, impidió los conflictos bélicos (estrategia disuasiva y equilibrio del terror) durante muchos años.

*Ejemplo: en los secuestros, los terroristas se valen del instrumento de la amenaza; si dentro de cierto plazo no se produce una acción favorable a los secuestradores, éstos matarán a los pasajeros de un avión secuestrado.*

Esa estrategia de amenaza puede ser compensada o, incluso, neutralizada por otra estrategia. En este caso, el país afectado declara que atacará y aniquilará a los secuestradores, independientemente de la posibles pérdidas; recurre, pues, a una amenaza más fuerte, que sin embargo sólo puede funcionar si la amenaza estatal es creíble para los secuestradores, razón por la cual ya deben existir precedentes que subrayen la seriedad de la amenaza.

La otra categoría de las reglas de respuesta son las promesas: se le informa al contrincante lo que se le dará si se comporta de cierta manera.

*Ejemplo: tal estrategia se aplica con la normativa sobre el testigo principal; si un acusado contribuye con su declaración a*

*dilucidar un caso, puede quedar impune o recibir una pena reducida.*

Generalmente la normativa sobre el testigo principal va incluso aunada a una garantía legal, porque debe ser creíble. Por tanto, las jugadas estratégicas tienen siempre dos elementos: un plan de acción y un compromiso autoimpuesto.

En algunos casos, las amenazas y las promesas son simultáneas, sin que en realidad resulte claro cuál de ellas se concretará.

*Un ejemplo típico es la venta de protección: una de las partes informa a la otra que está dispuesta a proteger su propiedad - un restaurante, por ejemplo - contra los ataques de un grupo indeterminado, a cambio del pago regular de una cierta suma de dinero.*

En ese caso, los contornos de la amenaza y de la promesa se diluyen porque ambas están contenidas en la regla de respuesta.

### 13.2.5 *Estrategia de tierra arrasada*

La estrategia de tierra arrasada es un famoso ejemplo de las llamadas jugadas estratégicas.

*“Tenemos que organizar una lucha despiadada. No deben caer en manos del enemigo ni un solo pedazo de pan, ni un solo litro de gasolina. Los colectivos campesinos deben llevarse sus vacas y transportar sus granos. Hay que destruir lo que no se pueda trasladar. Los puentes y las rutas deben ser dinamitados; los bosques y los depósitos, quemados. Hay que crearle al enemigo condiciones insoportables”. José Stalin, el 3 de julio de 1941, al anunciar su estrategia de tierra arrasada.*

El compromiso que se impuso José Stalin de cederle a las tropas alemanas sólo tierra arrasada, tuvo credibilidad porque los campos realmente fueron quemados.

También en el ámbito económico existen una serie de intentos de dejar atrás tierra arrasada, sobre todo en el caso de las adquisiciones hostiles de empresas: aquí, las dirigencias empresariales se defienden intentando destruir los atractivos de la empresa (por ejemplo, contratos de las editoriales con autores) para que aquellos que planean la adquisición ya no puedan sacarles provecho.

### 13.2.6 *Estrategia de pequeños pasos*

En la estrategia de pequeños pasos se trata de planear las medidas de tal modo que el número de los adversarios siga siendo manejable y se ejecuten sucesivamente las medidas necesarias, sin que surja una gran resistencia.

*Ejemplo: un gobierno planea una reducción masiva de subvenciones; si las redujera de una sola vez, casi todos los ciudadanos se verían afectados de algún modo, razón por la cual la medida no puede ser ejecutada así.*

La estrategia de pequeños pasos prevé la reducción gradual. Primero se reducen algunas pequeñas subvenciones que afectan a grupos que no tienen intereses comunes y que,

por consiguiente, no se unen; luego viene una segunda ola de reducciones, etc. Cuanto más uno se acerque a las grandes subvenciones que tienen un fuerte grupo de presión, más apoyo encontrará en aquellos que ya han sufrido reducciones y que, por un sentimiento de justicia, las querrán también para los otros grupos.

Al aumentar impuestos, se puede actuar en forma similar: mientras el aumento se dé en pequeños pasos, el potencial de protesta no será lo bastante grande ni tendrá la suficiente carga emotiva como para que se pueda ejercer una defensa real. No se sale a la calle por tener que pagar 10 pesos más en impuestos al mes, pero si hay que pagar 100 pesos más, muchas personas podrán ser alentadas a participar en acciones de protesta contra los aumentos.

Si los alimentos se encarecen mensualmente en un 2%, será muy improbable que estalle una rebelión. Significa que en 12 meses el aumento asciende a más del 26%. Pero si el aumento se diera de una sola vez, no se podría imponer sin protestas ni disturbios.

*Ejemplo: muchos países, como Túnez, Indonesia y Tailandia, tuvieron experiencias con el aumento radical de los precios de los alimentos básicos por presión del FMI o del Banco Mundial; una estrategia de pequeños pasos hubiera podido evitar los disturbios y las luchas.*

### 13.2.7 *El juego con el abismo: brinkmanship*

*El ejemplo más famoso de brinkmanship es la crisis de Cuba en 1962. John F. Kennedy anunció un bloqueo naval de la isla luego de que su espionaje constató que la Unión Soviética quería estacionar allí misiles nucleares y que ya se estaban construyendo los respectivos silos.*

Si la Unión Soviética de Nikita Kruschev hubiera aceptado el desafío, la crisis habría podido escalar a una guerra nuclear total. Ambas partes tenían varias opciones para actuar: algunas conducían a una situación segura, como la pasividad norteamericana o el desmontaje de los misiles en Cuba; otras, en cambio, eran gradualmente peligrosas, como detener en el Atlántico los buques que transportaban los misiles, romper el bloqueo naval o atacar preventivamente los EEUU. El punto crítico de esas acciones era imprevisible.

La idea de la estrategia de *brinkmanship* es llevar al adversario al borde de una catástrofe para obligarlo a retirarse. La clave para entenderla está en advertir que el abismo al que se lleva al adversario no es abrupto: se trata de un declive cada vez más escarpado, es decir, uno puede resbalar y caer en el abismo junto con el adversario.

El núcleo del *brinkmanship* consiste, por tanto, en provocar un riesgo intencional lo bastante intolerable para el adversario como para impulsarlo a eludir el peligro y cambiar de conducta. Una mera amenaza no tendrá el efecto del *brinkmanship*, pues en él el riesgo incalculable del fracaso humano o de la acción emotiva hace que el peligro sea real.

Si se aplica el *brinkmanship* puede que realmente se produzca la catástrofe, es decir, la caída en el abismo.

*Un ejemplo es la masacre de los estudiantes chinos en la plaza de Tiananmen, en Pekín, 1989. Los estudiantes y los funcionarios de línea dura del gobierno siguieron una línea de confrontación: o los funcionarios de línea dura perdían el poder o los estudiantes cedían en sus exigencias. El resultado es conocido.*

Acciones similares en la RDA y en Checoslovaquia, donde también hubo protestas democráticas, transcurrieron de una manera diferente. Los dirigentes políticos decidieron ceder, pero, como se supo más tarde, las decisiones sobre cómo manejar las manifestaciones de Leipzig pendían siempre de un hilo y muy bien hubieran podido llevar al abismo.

*Otro ejemplo exitoso de brinkmanship es el póquer que los franceses jugaron en la Unión Europea por el puesto de presidente del Banco Central Europeo: a última hora arriesgaron el nacimiento del euro para reducir el período de W. Duisenberg y aunque oficialmente no lo consiguieron, Duisenberg no pudo permanecer en el cargo hasta el final.*

Hay muchos casos de *brinkmanship*, sin que siempre dependa de ellos el fin del mundo o la existencia de la moneda europea. Ejemplos:

- empleadores y sindicatos se hallan ante una huelga de consecuencias devastadoras para ambas partes;
- cónyuges tercios no quieren ponerse de acuerdo y arriesgan el divorcio;
- el parlamento bloquea y arriesga así la capacidad de pago del gobierno.

En todos estos casos, al intentar que la otra parte ceda, las partes crean y manipulan intencionalmente el riesgo que puede tener consecuencias desfavorables para ambas.

### 13.2.8 Estrategias de juego de suma cero y de juego sin suma cero

Muchas situaciones políticas son juegos de suma cero: lo que uno gana, pierde el otro; si uno gana el poder, el otro debe entregarlo; si uno quiere pagar menos impuestos, el otro debe pagar más (en caso se quiera mantener el presupuesto equilibrado); si uno impone un nuevo proyecto, habrá que ahorrar en otra parte, otro tendrá que pagar más o endeudarse, lo que significa, a su vez: que pague la próxima generación.

Esto es indudable en las luchas electorales, pero tratándose de políticas, las cosas pueden verse de otro modo. En la concepción sectorial de la política, muchos procesos políticos son juegos de suma cero. En la concepción integral, al tomar en cuenta el medio ambiente o la estructura social, algún juego de suma cero se convierte en uno sin suma cero, tal el caso del dilema social ecológico.

En el juego de suma cero, las estrategias son más simples que en otros casos: se trata de ganar, es decir, de quitarle algo al adversario (votos, poder, influencia, dinero, etc.). En el juego sin suma cero, se trata de obtener de una situación el resultado óptimo para todos los involucrados. Significa cooperar, negociar, formar consensos, para lo cual existen, en primer lugar, las estrategias de negociación de carácter *win-win* (ganar-ganar).

### 13.2.9 Estrategia de imprevisibilidad

Como la eficacia de la estrategia de imprevisibilidad radica en sorprender al adversario con algo que no esperaba, este tipo de estrategia resulta contraria a la estrategia de decisiones con pasos secuenciales y, por tanto, también a la de prever y sacar conclusiones.

*Ejemplo: si un gobierno planea grandes privatizaciones, podría suponerse en general que habrá un conflicto con los sindicatos que seguramente será aprovechado por los partidos opositores; esto significa que la oposición preverá, sacará una conclusión y se preparará para ese conflicto.*

Desde el punto de vista estratégico, lo acertado para un gobierno sería formar con los sindicatos una alianza de trabajo y vincularlos de tal modo que les sea difícil abandonar la alianza cuando se implementen las privatizaciones. La oposición no podrá prever este desarrollo y, por lo tanto, habrá una cierta probabilidad de que tome decisiones estratégicas equivocadas.

Otros ejemplos muestran que, habiendo imprevisibilidad, los afectados demoran tanto en reaccionar, que el resultado se ha alcanzado antes de que se active la resistencia. Esto equivale a los ataques sorpresivos en el campo militar.

*Ejemplo: cuando Tony Blair se convirtió en primer ministro, aumentó las cuotas estudiantiles: una medida inesperada, pues se consideraba inamistosa frente al electorado laborista. Un gobierno conservador no la hubiese tomado sin generar violentas protestas; Tony Blair la tomó con toda facilidad.*

### 13.2.10 Estrategia de desinformación

La estrategia de desinformación puede aplicarse ofensiva y defensivamente. En el segundo caso, la estrategia tiene dos enfoques: suministrar información falsa (engaño) y suministrar demasiada información, tanta que ya nadie puede averiguar si es cierta o no (diluvio de información).

Enfoque ofensivo - suministro de información falsa

En esta estrategia se difunde conscientemente información falsa para que la población o el adversario la interprete erróneamente y se planteen temas o puntos centrales equivocados.

Esta estrategia se hizo famosa con las técnicas que empleaban los servicios secretos que, por ejemplo, mediante documentos, cartas y fotografías falsificados, así como rumores y noticias falsos, buscaban agudizar las tensiones políticas dentro de ciertos países para eliminar gobiernos desafectos o generar tendencias revolucionarias. En ésto se destacaron tanto la KGB como el FBI y la CIA, así como muchos otros servicios secretos.

También en la praxis político-partidaria se emplea de buen grado tal información falsa; en ciertos países acompaña siempre las luchas electorales: son las denominadas campañas negras.

Enfoque defensivo - suministro de información falsa

Esta estrategia puede servir para ocultar información desagradable y eliminar desventajas estratégicas. En este caso, la estrategia de desinformación es defensiva, es decir, se aplica contra el ataque del adversario.

*Ejemplo: durante su carrera política, un político, en su función como tal, llegó a aceptar dinero por un servicio prestado; ahora el adversario recibe información al respecto y quiere aprovecharla en público.*

Este hecho se califica, en general, de corrupción; si hay indicios de que este suceso aislado “infelizmente” se hará público, habrá que preparar una campaña de desinformación. Para ello se construyen algunos casos de corrupción inexistentes y se lanzan al público; en todos ellos hay material preparado que comprueba que la acusación de corrupción es infundada; en esa mezcla confusa de información, la única información “verdadera” se pierde.

La película *Wag the dog*, con Dustin Hoffmann y Robert De Niro, muestra una estrategia de desinformación muy eficaz. Luego de que una coalición amenaza con revelar que el presidente norteamericano se le acercó demasiado cuando visitó la Casa Blanca, se escenifica a través de los medios de comunicación una guerra con Albania que en realidad no tiene lugar, pero que conlleva a que el candidato gane las elecciones. Algunos periodistas mencionaron *Wag the dog* al comentar el bombardeo a Irak por parte de tropas norteamericanas, ordenado en los tórridos días del caso Lewinsky.

Enfoque defensivo – Suministro de excesiva información

La desinformación también puede aplicarse en caso de ataque con un tema que encierra una ventaja estratégica.

*Ejemplo: en la lucha electoral, un candidato obtiene una ventaja estratégica al tratar un tema importante; es previsible que ésta sea tan fuerte que defina la elección.*

En este caso, la ventaja estratégica debe ser compensada mediante el llamado debate técnico. Significa que el partido adversario o su candidato debe empezar un debate sobre los detalles técnicos, los éxitos y fracasos, las posibilidades e imposibilidades de la ejecución, los necesarios decretos y nombramientos, etc., de modo que el elector ya no perciba la ventaja estratégica bajo ese cúmulo de información.

### 13.2.11 Estrategia de la admisión: el golpe liberador

La estrategia de la admisión o del golpe liberador es una forma de estrategia defensiva que sirve para concluir debates desagradables. En el marco de las “campañas negras” se suelen hacer acusaciones que resultan extraordinariamente difíciles de refutar.

*Una de las acusaciones favoritas es, por ejemplo, que el candidato tiene hijos o relaciones extramaritales.*

Por lo general, esas acusaciones son difusas, de modo que es difícil contradecir o presentar una prueba contundente. Si el grupo meta del candidato no está demasiado impactado, resulta mejor admitir sencillamente la cuestión, porque así acaba el debate. Al menos en América Latina, una acusación de este tipo no perjudica en absoluto al candidato. Luego de lo sucedido con Clinton, ya también en la más puritana Norteamérica la gente se ha acostumbrado a tales acusaciones. Pero hay que sopesar muy bien si la acusación es tolerable o no por el grupo meta. La acusación, por ejemplo,

de que el candidato es homosexual, es considerada de forma muy negativa en muchos países, por lo que en este caso la estrategia de la admisión sería totalmente errónea. Otra situación se presenta cuando, por ejemplo, a un partido oficialista se le reprochan errores políticos: aquí hay que aplicar la estrategia de la admisión como golpe liberador. En tal caso conviene elaborar una lista de todos los errores a ser admitidos y presentarlos al público como tales, señalando que han sido reconocidos y que ya no volverán a cometerse. De este modo se le quita a la oposición la posibilidad de resaltar constantemente los errores y discutirlos en público.

Este procedimiento concuerda a su vez con las expectativas de los electores, pues ellos siempre se orientan más hacia el futuro que hacia el pasado. Lamentablemente, es difícil convencer a los políticos que apliquen esta estrategia.

*En los negocios surgen cada vez más campañas que emplean la admisión como un instrumento para generar confianza; resulta típica, por ejemplo, la campaña de una empresa automovilística: "Hemos comprendido".*

### 13.3 Prioridades en las estrategias parciales

Las prioridades en las estrategias parciales se orientan hacia el cometido formulado. Hay que reunir todas las fuerzas de modo que se pueda cumplir el cometido sin grandes pérdidas, es decir, con el menor empleo posible de recursos. Se trata, entonces, de ganar y de hacerlo de la manera más rentable.

*Sun Tzu, al respecto: Tu objetivo debe ser tomar todos los estados en forma intacta.*

Para las estrategias políticas, esto significa, por ejemplo, que en una lucha electoral no se debe destruir la cultura política para que luego no sea imposible gobernar el país democráticamente. Por tanto, siempre habrá que elegir aquella estrategia que tenga la menor influencia negativa posible en la cultura política.

*Sun Tzu, de nuevo: Somete al ejército del enemigo sin una lucha directa, ocupa sus ciudades sin mucho esfuerzo.*

Aquí se trata, pues, del empleo de recursos. El objetivo debe ser alcanzado con el menor empleo posible de recursos, lo cual significa que sólo se debe actuar donde se puedan lograr éxitos reales a corto plazo; significa también que no se debería hacer todo lo posible, sino sólo aquello que promete la utilidad más sencilla.

Por eso las estrategias parciales, o sea, los criterios de solución aplicados para combatir las debilidades y los campos utilizados para el ataque, deben ser ordenados y evaluados según ciertas prioridades. Los objetivos vinculados a las estrategias deben ser realmente asequibles y cada una de las estrategias debe ser provechosa o exitosa para alcanzar el cometido.

¿Cómo se ve tal priorización?

*Sun Tzu al respecto: La mejor forma es atacar la estrategia del adversario; la segunda mejor es destruir sus alianzas; la tercera mejor es atacarlo realmente. La peor forma es sitiarse sus bastiones; haz ésto sólo si es lo único que te resta.*

### 13.3.1 Atacar la estrategia del adversario

¿Qué significa ésto para la planificación estratégica práctica? Antes que nada, se trata de ver cómo se puede atacar la estrategia del adversario, lo cual presupone conocerla; esto puede lograrse observando al adversario o mediante el espionaje<sup>50</sup>, pero muchas veces también previendo y sacando conclusiones<sup>51</sup>. Resulta sencillo atacar la estrategia del adversario si se conoce o puede presumirse cuál será la que elija. La idea es hostigarlo de entrada, de modo que no llegue a emplear sus fortalezas.

*Ejemplo 1: si, conforme a su estrategia, el adversario quiere cambiar su gama de productos y lanzar al mercado un producto nuevo y atractivo, uno debería aparecer en el mercado con el mismo producto o con uno muy similar diez días antes de la fecha planeada por el adversario; a éste sólo le restaría, entonces, copiarlo o decidir no aparecer en el mercado con su producto.*

Atención: aquí existe siempre el peligro de que el adversario haya planeado todo eso como un engaño; por tanto, hay que asegurarse de que se trata de una estrategia auténtica y no de una engañosa que nos incite a tomar medidas erróneas.

*Ejemplo 2: si, por ejemplo, el adversario quiere conquistar un nuevo grupo meta, habrá que entrar en ese segmento del mercado antes que él. Cuanto antes uno ingrese, más difícil le resultará al adversario instalarse también allí.*

*Sun Tzu, al respecto: En general rige que aquellos que llegan primero al campo de batalla y lo ocupan, pueden descansar y esperar al adversario. Aquellos que aparecen demasiado tarde, deben entrar de inmediato en acción, de modo que ya están, al mismo tiempo, agotados y cansados.*

*Ejemplo 3: si el adversario quiere atacarnos en cierto lugar, podemos mejorar allí nuestra defensa o, quizás, abandonar incluso un campo de batalla poco importante y hacer que el adversario ataque en el vacío.*

Para atacar la estrategia enemiga se requiere un buen sistema de observación y eso significa que la organización o el partido debe actuar en forma proactiva. Como en la mayoría de los partidos ese no es el caso, sino que se actúa reactivamente, el actuar proactivo adquiere una fuerza de penetración muy grande; no obstante, resulta difícil imponerla en política.

### 13.3.2 Destruir las alianzas del adversario

En la vida política hay múltiples alianzas, que se extienden desde la cooperación oculta entre personalidades influyentes hasta el apoyo abierto a ciertos partidos o candidatos por parte de iglesias, sindicatos, directivas de importantes organizaciones, etc.

---

<sup>50</sup> Ver también capítulo 20.1.5: *Espionaje*.

<sup>51</sup> Ver capítulo 13.2.1: *Decisiones estratégicas con pasos secuenciales*.