

El apoyo de las iglesias a ciertos candidatos influye mucho en los resultados electorales; no siempre se trata sólo de las grandes iglesias, sino a veces también de sectas pequeñas, pero muy eficientes, y de grupos de sectas.

*En las elecciones presidenciales de Guatemala, el candidato Serrano, quien no había salido muy bien parado en las encuestas, logró triunfar luego de conseguir el apoyo de sectas evangélicas.*

En muchos países se puede notar la influencia sindical en los resultados electorales.

*En las elecciones de 1998, en Alemania, los sindicatos favorecieron claramente a Gerhard Schröder; el candidato socialdemócrata a canciller; realizaron actos públicos, contribuyendo así a la victoria de los socialdemócratas.*

*También se sabe de la influencia sindical para impedir la ejecución de políticas, como, por ejemplo, la privatización de empresas públicas uruguayas bajo la presidencia de Lacalle.*

*Otro ejemplo de alianzas políticas es la OPEP. Esta alianza, empero, ha sido una y otra vez debilitada al lograr que algunos miembros rivalicen entre sí o que se les hagan concesiones tan grandes a algunos hasta el punto de traicionar al resto de la alianza. Por cierto que en la OPEP aparecieron los problemas del dilema del prisionero<sup>52</sup>.*

Muchas veces las alianzas tienen una importancia decisiva en el financiamiento de campañas; pero posteriormente pueden tener un efecto muy negativo en la capacidad de hacer política en el sentido deseado.

*Un caso típico es la vinculación de la “National Rifle Association” con ciertos políticos de EEUU. En el intento de limitar la portación y venta de armas, todos los gobiernos chocan siempre con la tenaz resistencia de la asociación, cuya alianza con determinados políticos en órganos de decisión es eficaz.*

La única contraestrategia posible es construir una alianza aún más poderosa de adversarios de las armas, que pueda atenuar el vínculo con la *Rifle Association* mediante nuevos flujos financieros y nuevos electores.

Las estrategias aplicables con respecto a las alianzas son:

1. Impedir la formación de alianzas estratégicas mediante maniobras de hostigamiento, desacreditando y presentando ofertas mejores o más atractivas para los aliados que el adversario tiene en la mira. Esto puede llegar hasta el intento de dividir al socio previsto en torno a la cuestión de la alianza y así debilitarlo tanto que renuncie a ella.
2. Perturbar la armonía dentro de la alianza infiltrando saboteadores, difundiendo rumores, desacreditando al líder del socio de la alianza o haciéndole ofertas lucrativas. Para impedir que las alianzas sean perturbadas, en el pasado se usaba el instrumento del matrimonio: así, los socios de la alianza eran unidos no sólo por vínculos contractuales, sino también por lazos familiares. *Tu felix Austria nube*<sup>53</sup> es el dicho más conocido que corrobora ese principio.
3. Formar una alianza propia para eludir el efecto de la otra alianza.

<sup>52</sup> Ver capítulo 13.2.2: *Decisiones estratégicas con pasos simultáneos.*

<sup>53</sup> “Tú, Austria feliz, cástate”.

*Uno de los desarrollos más recientes en las alianzas estratégicas lo hallamos en el área del transporte aéreo. Junto a la Star Alliance constituida por Lufthansa, United Airlines y otras líneas aéreas, Swiss Air o KLM han formado a su vez alianzas estratégicas. También aquí están a la orden del día las perturbaciones y los intentos de impedir tales alianzas. Otra formación de alianzas puede verse en el mercado mundial de las telecomunicaciones. Una medida estratégica de defensa hizo fracasar la alianza entre Deutsche Telekom y Telekom Italia.*

### 13.3.3 Atacar al adversario

En las estrategias políticas, atacar al adversario significa

1. quitarle sus recursos,
2. captar a sus electores mediante mejores ofertas y
3. desmoralizar a quienes lo apoyan.

Quitar los recursos puede consistir en lo siguiente:

- captar a los colaboradores y expertos importantes del adversario mediante empresas *headhunting* (cazatalentos); para ello también se suele recurrir a los socios de la alianza, pues muchas veces resulta excesivo pedir un traspaso directo al adversario. Pero el adversario ya puede ser debilitado por el sólo hecho de que se le sustraigan importantes voceros de prensa, estrategas, encargados de logística y personas clave en áreas políticas. Otro método popular es el de captar a los diputados en los parlamentos;
- perturbar el flujo de recursos presionando a bancos u otros proveedores de fondos, revelando malos manejos y escándalos financieros, influyendo negativamente en la solvencia del adversario y cuestionando la probabilidad de la victoria.

*Durante su primera campaña presidencial, el equipo de Clinton sufrió una fuerte caída de sus ingresos cuando la aparición en escena del candidato Ross Perot redujo claramente sus posibilidades de victoria; para poder seguir en campaña, Clinton tuvo que tomar créditos bancarios, algo que ocurría por primera vez en la historia de las luchas electorales en EEUU.*

El ataque con mejores ofertas para atraer a electores es la forma más honesta de luchar. En este caso compiten diferentes productos en el mercado de electores; éstos tienen la elección y gana quien presenta la mejor oferta.

Pero también aquí puede ocurrir que los candidatos, explotando las mejores y más atractivas ofertas, no tengan en cuenta la realidad y prometan de todo, sabiendo que las promesas no pueden ser cumplidas.

Hablamos de la estrategia del comportamiento populista. El populista promete de todo, sin considerar si sus promesas son compatibles y realizables; ocupa una posición estratégica muy favorable, pues la mayoría de los electores entiende muy poco de política y en épocas de lucha electoral juega un gran papel el principio de la esperanza. La amplia oferta del populista, que la mayoría de veces recurre a fuertes componentes emocionales, no se puede combatir mediante una argumentación racional. Para los

electores, todo candidato o partido que difunde una oferta realista es menos atractivo que el populista. La estrategia debe centrarse entonces en utilizar otros componentes del producto para detener a los populistas; esos componentes pueden radicar en la persona, en el perfil o en la idoneidad.

Las experiencias con estrategias populistas muestran que, por lo general, el populista gana, lo cual conlleva a que los partidos y candidatos que no deseen seguir esas estrategias también a menudo se vean forzados a prometer más de lo que realmente pueden cumplir.

*Un comportamiento típicamente populista lo tuvo en 1989, en su primera elección en Argentina, el candidato presidencial peronista Menem; ganó la elección, pese a que el diario Clarín publicó una amplia recopilación de sus afirmaciones contradictorias.*

El concepto del populista se aplica a menudo a políticos que no se comportan, precisamente, en forma populista, pero que desagradan a partidos adversarios; en este caso, al emplear la palabra “populista” hay un intento de discriminar.

*Un clásico ejemplo es el austriaco Jörg Haider: se le considera un político populista, pese a que nunca hizo promesas exageradas. Ataca a los partidos austriacos establecidos en un área en el que son muy sensibles y en el que los ciudadanos lo apoyan. Se trata de que los “viejos partidos” han copado el Estado y la vida social de tal modo que no se puede hacer valer ningún derecho, o sólo en forma limitada, si no se está afiliado a ellos.*

Destruir la moral de quienes apoyan al adversario puede ser, entonces, un instrumento importante cuando el adversario debe confiar, justamente, en sus afiliados y en quienes lo apoyan. Muchas veces hallamos esta forma de acción en países donde el partido oficialista controla los medios de comunicación; en este caso, los partidos opositores utilizan a sus miembros para librar una lucha electoral que neutralice los medios de comunicación y que, al mismo tiempo, sea barata.

En tal situación, los partidos oficialistas toman medidas para atemorizar a quienes apoyan a la oposición y para destruir el apoyo.

*Ejemplo: en Kenia, el partido oficialista KANU del presidente Arab Moi intentó amedrentar a quienes apoyaban a los candidatos opositores con la amenaza de que los distritos electorales en los que ellos fueran elegidos no recibirían ningún apoyo del gobierno, de modo que así se derrumbaría su sistema educativo, sanitario y social.*

*En otros países, como en la Eslovaquia de Meciar, los ataques amenazaron tan fuertemente a quienes apoyaban a la oposición, que resultó difícil manifestarse públicamente a favor de ella.*

Por eso, en Eslovaquia se lanzó una campaña, no basada en partidos, que promovía la realización de elecciones libres y limpias<sup>54</sup> y que por medio de otras medidas, pese a todas las amenazas, aseguró el éxito necesario de la oposición.

<sup>54</sup> Report: Campaign of non-governmental organizations for free and fair elections OK '98, Bratislava 1999, Partners for Democratic Change.

Otra forma de destruir la moral de quienes brindan su apoyo es desacreditar a la dirigencia del partido apoyado. Son múltiples las campañas que se realizan para asegurar ese resultado; generalmente se trata de “campañas negras”<sup>55</sup>.

### 13.3.4 *Sitiar los bastiones del adversario*

Se trata de la peor forma de estrategia, según Sun Tzu; debería evitarse, salvo que no haya alternativa.

Son bastiones, por ejemplo, los temas políticos en los que el adversario tiene una gran idoneidad y ventajas estratégicas que defenderá a capa y espada. También pueden ser bastiones los grupos meta especiales en los cuales el adversario goza de una gran credibilidad y está bien organizado; los defenderá por todos los medios, teniendo para ello ventajas estratégicas.

Si pese a todo, esos bastiones son atacados, siempre habrá que emplear muchos recursos y estar consciente de que transcurrirá mucho tiempo antes de que se vean los primeros éxitos; por lo general, las organizaciones políticas no son tan perseverantes.

Si a pesar de las dudas se hace necesario irrumpir en el tema o en el grupo meta, no deberá buscarse la lucha abierta, pues llevaría las de perder. Aquí se trata de aplicar estrategias de infiltración y tácticas guerrilleras: ciertas personas seguirán siendo infiltradas por mucho tiempo en el sistema del adversario (bastión), donde se dedicarán al sabotaje, al espionaje, a la desinformación y a la destrucción.

### 13.4. *Formulación de estrategias*

En la formulación de estrategias existen cuatro principios importantes.

1. El principio de la elección del campo de batalla o de los temas en los que uno quiere enfrentarse con el adversario. Se trata de indagar cuáles son las áreas en las que se tienen ventajas estratégicas definitivas o que fueron descuidadas por el adversario, así como de identificar las características del campo de batalla.
2. El principio de la concentración de fuerzas. Se trata de ganar una superioridad relativa mediante la concentración de fuerzas, de maniobras diversivas para atraer las fuerzas del adversario hacia lugares equivocados y de la seguridad para el auténtico plan de batalla propio.
3. El principio del ataque. Se trata de establecer la necesidad y el tipo de ataque en caso de hacerse necesario un enfrentamiento, es decir, cuando han fracasado o son irrealizables otras posibilidades, como el ataque a la estrategia de la otra parte o la destrucción de sus alianzas. Asimismo se trata de establecer la posibilidad de la política de nichos para sobrevivir.
4. El principio del uso de fuerzas directas e indirectas. Esto significa que, aparte de las fuerzas visibles del partido o de la organización, pueden y deben participar fuerzas invisibles que no pertenecen al partido o a la organización, pero que pueden intervenir en el proceso de lucha y desplazar los centros de gravedad, cambiar la dirección de los ataques y aliviar la defensa.

---

<sup>55</sup> Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

### 13.4.1 Elección de temas

La elección estratégica de temas se da en varios pasos. Primero se reúnen temas que el partido podría ofrecer en la lucha electoral y que concuerdan con sus principios básicos. La base la podría constituir también el programa del partido. En el caso de la implementación de políticas por una unidad ejecutiva como el gobierno o el alcalde, se reúnen temas vinculados al tema principal.

En un proyecto de descentralización, eso puede consistir, por ejemplo, en

- administración cercana al lugar,
- procesos de decisión más rápidos,
- reducción de costos,
- mayor participación e influencia de los ciudadanos,
- etc.

En un proyecto de privatización, eso puede consistir, por ejemplo, en

- equilibrio presupuestario mediante la venta de establecimientos estatales,
- mayor efectividad en la prestación de servicios a través del sector privado,
- retiro del Estado de áreas que no constituyen su tarea original,
- ofertas más económicas,
- mayor flexibilidad en la oferta y generación de competencia,
- fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa o de la economía privada,
- fortalecimiento de la capacidad de futuro del sector.

Tras reunir los temas, deben recorrer cuatro filtros:

Filtro 1: **interés**: el tema ¿interesa a la generalidad, a un grupo meta específico o sólo al planificador? Al elegir los temas hay que tener en cuenta lo que le interesa, lo que necesita, lo que afecta a la población. Aquí vale recordar: la carnada debe gustarle al pez y no al pescador.

Filtro 2: **delimitación**: las estrategias electorales ofensivas exigen marcar las diferencias con el rival; si no es posible, habrá que elegir otro tema o presentar el tema de una manera tan modificada que pueda advertirse una diferencia.

Filtro 3: **ventaja estratégica**: como no conviene atacar en campos en los que no se tiene una ventaja estratégica, deben excluirse los temas que no prometen el éxito porque uno mismo es demasiado débil en ellos. Hay ventaja cuando el tema mismo posee una clara ventaja, cuando está descuidado por el adversario o cuando el terreno en el que se lucha nos brinda ventajas.

Filtro 4: **comprensibilidad**: un criterio importante para elegir los temas es la comprensibilidad de la argumentación, lo cual significa que el ciudadano a quien se dirige el mensaje está en condiciones de entender el argumento o el contenido del tema: si el tema no puede ser expuesto en forma comprensible, no será utilizable. Por cierto que la comprensibilidad puede ser reemplazada por las emociones, apelando no al *homo sapiens*, sino al *homo sapiens*.

#### 13.4.1.1 Temas con claras ventajas estratégicas

Hay temas con claras ventajas estratégicas

- cuando uno fue el primero en ocupar el tema, ganando así liderazgo de opinión e idoneidad o

- cuando uno satisface la estructura de necesidades de la población con el tema o
- cuando uno puede exhibir alianzas especiales y estables con grupos sociales, estando así muy bien cimentado en la sociedad o
- cuando uno tiene expertos reconocidos que trabajan en el tema en forma competente y grupos de especialistas que pueden llevarlo a la práctica de una manera que impacte en el público o
- cuando uno puede atraer con el tema recursos humanos y financieros o
- cuando el tema es impulsado por los medios de comunicación, generalmente por ser de importancia actual.

#### 13.4.1.2 *Temas descuidados por el adversario*

Los temas descuidados por el adversario difieren de los temas con ventaja estratégica. En este último caso, hay que contar con un enfrentamiento inevitable con los rivales, pues también ellos querrán ocupar el campo. En los temas descuidados por el adversario, no es de esperar, por de pronto, tal enfrentamiento: aquí se trata de temas interesantes para ciertos grupos meta, pero que por algún motivo aún no han sido abordados. En este caso no hace falta esforzarse mucho para tener éxito, porque se puede cultivar el campo a un costo relativamente bajo.

*Sun Tzu, al respecto: La fortaleza del ejército no depende de tener un gran número de fuerzas armadas, sino más bien de atacar allí donde el enemigo no se defiende.*

#### 13.4.1.3 *Características de los campos de batalla*

Al elegir los campos del enfrentamiento con los adversarios políticos, hay que tener una idea clara del terreno, palabra que aquí significa campo político de acción. La naturaleza del terreno puede influir mucho en la estrategia. Aquí se pueden advertir claramente las fortalezas y las debilidades en las que se puede influir por propia decisión; aquí se decide si se puede actuar de forma defensiva u ofensiva, si se puede ganar sólo o si se necesita la ayuda de otros y si realmente es aconsejable iniciar la lucha en un terreno semejante. Por eso, el examen del terreno es una de las tareas esenciales de una estrategia política.

En su libro *El arte de la guerra*, Sun Tzu define una serie de tipos de terreno que pueden valer tanto para los procesos económicos de mercado como para los enfrentamientos políticos.

Terreno propio dividido

*Sun Tzu, al respecto: “No luches en un terreno propio dividido” y “en un terreno dividido, une los objetivos del ejército”.*

En primer lugar, las enseñanzas de Sun Tzu dicen que no se debería intentar luchar en terreno propio, sino trasladar la lucha al terreno enemigo, es decir, habrá que aplicar sobre todo una estrategia ofensiva y no una defensiva. En la praxis eso significa intentar llegar a nuevos grupos de electores o penetrar con mayor profundidad los actuales grupos meta, es decir, no librar la lucha en terreno propio.

Desde luego eso no siempre es posible, sobre todo cuando a un partido oficialista se le asigna automáticamente un papel defensivo.

El desplazamiento al terreno ajeno es muy importante cuando el propio está dividido, es decir, cuando, por ejemplo, en el partido el tema resulta polémico, algo muy frecuente en la política práctica.

*Un ejemplo típico fue el conflicto que en 1994 se desató en el partido liberal alemán con respecto a la interceptación de viviendas para combatir la criminalidad. El partido no logró un acuerdo en torno a esta materia y así en la lucha electoral perdió la posibilidad de defender en forma creíble toda la temática en torno al estado de derecho, uno de sus temas clásicos (terreno propio). Sun Tzu dice que, en tal caso, hay que unificar los objetivos del ejército, a toda costa.*

Otro caso es el de un gobierno que intenta realizar un programa de combate a la corrupción. La mayoría de las veces, esto no resulta cuando un gobierno ya lleva mucho tiempo gobernando porque, primero, la lucha se libra en el propio terreno y porque, segundo, la organización está dividida, pues muchos de los beneficiarios de la corrupción están en las propias filas y no se hallan unidos por un objetivo común.

La lucha en el terreno propio dividido es típica de las luchas electorales en los sistemas parlamentarios, en los gobiernos de coalición y últimamente cada vez más en los sistemas presidencialistas con coaliciones o construcciones similares. Por eso, también hay luchas electorales de coalición en las cuales, durante las luchas electorales, el objetivo principal es que continúe la coalición. Dentro de esta coalición, empero, se buscan privilegios, lucha que en parte erosiona gravemente a sus miembros.

Terreno fácil

*Sun Tzu, al respecto: “No permitas que tus eslabones sean separados. Atiende estrictamente la defensa. Sé el primero en ocupar las posiciones más altas y soleadas - propicias para tus líneas de reabastecimiento - para tener así ventajas en la batalla”.*

En el terreno en el que todos pueden entrar y del que todos pueden salir fácilmente, se ubican los temas habituales que apuntan a las necesidades de la mayoría de la población, tales como la satisfacción de las necesidades básicas, la seguridad social, etc. Todos los partidos prometen estos temas. El tema de la seguridad social, sobre todo, juega aquí un papel decisivo: las ofertas apenas difieren entre sí, la competencia es fuerte y provoca expulsiones del mercado.

Ahora bien, ¿qué significa ocupar las posiciones más altas y soleadas? Significa que quien logra unirse a grandes grupos sociales, como los sindicatos, las iglesias u otros grupos importantes, consigue una posición inicial favorable para tener éxito. Las líneas de reabastecimiento (multiplicadores) y la defensa cobran especial importancia.

Para una estrategia ofensiva eso implica que se debe intentar debilitar y romper los vínculos de los partidos adversarios con sus multiplicadores y, eventualmente, dividir a esos partidos. Para una estrategia defensiva eso implica que estos vínculos deben ser atendidos y defendidos.

Asimismo se pueden buscar ejemplos referentes a este complejo en los ámbitos de la

vinculación religiosa, del nacionalismo y del cultivo de la tradición, en los cuales se destacan, sobre todo, los partidos conservadores: también ellos aseguran sus actividades mediante estrechas relaciones con grupos sociales.

#### Terreno fronterizo

*Sun Tzu, al respecto: “No te detengas en un terreno fácil del país enemigo. Mantén las tropas estrechamente reunidas”.*

Las nuevas áreas políticas y las nuevas soluciones para los problemas políticos deben ser primero puestas a prueba, ya sea a nivel regional o de acuerdo a grupos meta específicos. Por un lado pueden realizarse esfuerzos puntuales locales que a nivel nacional casi pasan desapercibidos y así establecer una cabeza de playa local. Pero también mediante un discurso dirigido a grupos meta específicos, que primero puede probarse en áreas seleccionadas. Si se estableció la cabeza de playa, todo el partido o el respectivo gobierno asesta un golpe y fuerza la ocupación del área con el empleo simultáneo de los canales de comunicación y de los enlaces preparados.

Un ejemplo de ello puede ser una nueva solución política para un problema medioambiental o la supresión de viejas estructuras de transferencia social a favor de otras nuevas, como, por ejemplo, el impuesto sobre la renta negativo. En tres o cuatro puntos de partida, se pueden poner a prueba diferentes soluciones al problema.

En este tipo de estrategia política es importante que, primero, el producto (la nueva idea política) esté terminado y no se halle todavía en una fase de desarrollo y que, segundo, toda la organización se prepare a golpear en el momento decisivo y a ampliar rápidamente la cabeza de playa.

También es importante que el partido actúe en forma cohesionada, que no vacile ni se divida a causa de la nueva exigencia.

#### Terreno con trampas

*Sun Tzu, al respecto: “Si no vences de inmediato, podrás volver atrás sólo con dificultad”.*

En el nivel macro, algunos programas de bienestar social de los gobiernos son trampas que les impiden poder volver atrás. Las sociedades norteamericana y europeas están llenas de tales ejemplos. Por ejemplo, pese a los tenaces intentos de Reagan de reducir el gasto público, EEUU ha tenido dificultades para reducir el gasto relativo al bienestar social, especialmente con respecto a los ancianos y a los desempleados. En Gran Bretaña, la primera ministra Margret Thatcher necesitó muchos años antes de estar en condiciones de recortar los gastos de bienestar social; en Francia hubo una huelga general de varias semanas cuando el gobierno intentó revertir programas. Sin duda, resulta fácil lanzar programas de bienestar social, pero es muy difícil suprimirlos sin perder grandes apoyos políticos.

#### Terreno angosto

*Sun Tzu, al respecto: “Medita tu estratagema. Sé el primero en ocupar los puntos estratégicos y espera al enemigo. No lo ataques si él ocupa los puntos importantes; sólo ataca si su defensa es débil en los puntos ocupados. Bloquea los puntos de entrada y de salida”.*



El terreno angosto se caracteriza por la dificultad de entrar en él y de retirarse de él. Esto ocurre siempre cuando, por ejemplo, un área política se descubre por primera vez y hay que establecer íntegramente las soluciones para los problemas. Los partidos invierten grandes recursos humanos y, en parte, también financieros para elaborar soluciones especiales que son todavía nuevas y que aún no han sido puestas a prueba; entre ellas figuran, actualmente, las propuestas para tratar temas como la manipulación genética, la amenaza que plantea un mercado abierto de la información, etc. En estas cuestiones no hay experiencias previas y la pericia técnica (*know-how*) y la actualización científica exigen muchos gastos. Por todo ello es difícil penetrar en el terreno. Empero debido a las grandes inversiones hechas por los partidos que lograron penetrar en ese mercado, luego les cuesta abandonarlo. A su vez existe el peligro de que pequeñas unidades (grupos de expertos, comisiones especializadas) hallen soluciones completamente novedosas y mejores y que, en consecuencia, se elimine de golpe la ventaja competitiva de la actual solución, así como lo invertido en ella. Para sobrevivir en un terreno así, se requieren constantemente nuevas soluciones creativas que pueden lograrse mediante trabajos adicionales de pequeñas unidades de trabajo (*think tanks*). En este punto Sun Tzu aconseja estratagemas, lo cual implica también explorar las soluciones del adversario y publicitarlas con antelación; un papel importante juega, entonces, la observación del campamento enemigo y de sus organizaciones amigas. Se propone, además, no atacar al adversario si tiene una ventaja competitiva que no puede reducirse mediante una solución mejor y más convincente; por eso hay que atacar al adversario sólo cuando su defensa es débil, es decir, cuando su solución está agotada y es menos eficaz que la propia.

#### Terreno disputado

*Sun Tzu, al respecto: “En un terreno disputado, debo ser el primero en ocupar las alturas soleadas y esperar la llegada del enemigo. Si el enemigo ocupó primero el terreno, no lo sigas: retírate para atraerlo hacia afuera” y “no ataques al enemigo que ocupó un terreno disputado; en una zona disputada, pon en orden tu retaguardia y todas las otras partes”.*

Los terrenos disputados son aquellos en los cuales también los competidores esperan tener una ventaja. Se trata, por ejemplo, de temas que despertaron de pronto un gran interés público a causa de importantes acontecimientos (Chernobil, catástrofes ecológicas, etc.) o de temas con mucha carga emocional, dramatizados por los medios de comunicación. Esos acontecimientos o noticias alteran por cierto tiempo la combinación de valores de los ciudadanos. La mayoría de veces, los partidos se lanzan a esos temas porque esperan que la conquista de ese nuevo mercado les dé una ventaja. Sun Tzu aconseja no atacar al adversario que ya ocupó uno de esos temas y adquirió así una ventaja competitiva. Si para el rival se trata de un tema clave, defenderá la plaza por todos los medios, de modo que probablemente habrá grandes pérdidas con un resultado impredecible. No hay que atacar, pues, si el adversario ocupó el terreno: hay que retirarse para distraerlo y, eventualmente, inducirlo a cometer errores. En todo caso, es importante mejorar los factores de apoyo, lo cual significa especificar la oferta, hacerla más fácilmente comprensible, acercarla a la problemática de los

ciudadanos y mejorar así el producto o el mensaje, optimizándolo para el mercado de electores, a fin de ocupar al menos partes del mercado (nichos).

#### Terreno cercado

*Sun Tzu, al respecto: “Pacifica los países vecinos” y “fortalece las relaciones con los aliados”.*

Esta situación existe en muchos países con sistemas represivos o con mecanismos para oprimir a partidos competidores, pero es frecuente sobre todo en aquellos en los que por la presión de la opinión pública internacional los partidos oficialistas se vieron obligados a admitir un sistema pluripartidista: las medidas represivas del Estado, así como las intervenciones de los militares y del Ejecutivo impiden que los políticos opositores y sus mismos partidos opositores actúen; son cercados para volverlos inoperantes.

En tal situación, primero es necesario pacificar grupos sociales (países vecinos), es decir, alejarlos de medidas agresivas contra el partido y lograr, al menos, una tregua. Es más importante encontrar aliados; éstos pueden ser organizaciones internacionales, como Amnistía Internacional, el Banco Mundial, las organizaciones de la ONU, los embajadores de países distanciados del régimen, grupos de exiliados, etc.; también hay que mencionar los contactos con la prensa, la radio y la televisión internacionales. Si estas organizaciones logran ganarse para los intereses propios, la presión causada por el cerco cederá y, al mismo tiempo, se podrá acceder a los recursos necesarios.

#### Terreno intransitable

*Sun Tzu, al respecto: “Muévete velozmente. No armes un campamento. Avanza por las rutas”.*

Un terreno intransitable se caracteriza por el hecho de que los peligros que surgen son desconocidos, quedando el partido a merced de ellos. No se llega a tal situación deliberadamente, como en el caso del terreno angosto, sino por casualidad, mediante movimientos que a uno de pronto lo llevan allí.

Esto implica que el peligro que surge en ese terreno se advierte de repente, sin que uno se haya podido preparar para ello. Algo así puede pasar en las discusiones entre políticos, cuando de súbito se descubre que no se está preparado en el tema, que no se tiene información, que en todo momento se puede caer en una trampa y que entonces, de pronto, se es tan vulnerable.

Eso puede ocurrir también si, repentinamente, un tema juega un papel en la opinión pública, sin que antes el partido lo haya notado y seguido de cerca. En tal caso, lo único que importa es cambiar de tema lo antes posible: Sun Tzu aconseja no armar un campamento (o sea, no detenerse en el tema) y avanzar rápidamente por la rutas.

Un terreno intransitable no necesariamente debería evitarse; más bien, debería habilitarse mediante exploración y observación para lograr así un cambio de las condiciones iniciales.

#### Terreno desolado

*Sun Tzu, al respecto: “No permanezcas en un terreno desolado”.*

Los terrenos de este tipo aparecen cuando, debido a la acción política o al campo social, hay temas que perdieron importancia o problemas que fueron solucionados. A

veces, los partidos no advierten a tiempo ese cambio y siguen tratando ciertos temas por razones de nostalgia, aunque ya no le interesen a nadie o sólo le interesen a una pequeña minoría (a veces, sobre todo en el partido).

Ejemplos típicos son la transformación de una sociedad agrícola, con una gran importancia de la ganadería, a la sociedad industrial, a la de servicios o incluso a la de la información. Quien en una sociedad moderna aún sigue luchando por los ganaderos, se hallará en un terreno desolado y perderá sus batallas por luchar a favor de los intereses de una minoría en contra de las mayorías.

*En Alemania existe un ejemplo similar en la llamada política de reunificación o política de Alemania. Tras la caída del muro y la unificación, los políticos que se habían especializado en ese campo ya no tuvieron importancia y debieron reorientarse o abandonar la política.*

### Terreno peligroso

*Sun Tzu, al respecto: “Saquea los recursos del enemigo” y “protege las vías de aprovisionamiento para asegurar que te reabastezcas regularmente”.*

Esta situación aparece cuando una fuerza política se aventuró mucho en terreno enemigo, es decir, en temas ajenos. Aquí es importante no perder el vínculo con el partido (bases) y, al mismo tiempo, captar expertos que hasta ahora trabajaron para el adversario, extrayéndole de este modo la pericia técnica (*know-how*).

Por ejemplo, si un partido - que hasta ahora se ha ocupado casi exclusivamente de cuestiones relacionadas con el estado de derecho y los derechos humanos - decide adentrarse en el campo de la política económica, debe asegurarse de que dentro del mismo partido se comprenda y se apoye esa acción (asegurar el reabastecimiento) y ocuparse, además, de debilitar al adversario captando algunos de sus expertos o algunas de sus figuras emblemáticas (saquear recursos) para aparecer en ese campo como una fuerza a ser tomada en serio. También puede tratarse de deserciones de líderes de opinión y de multiplicadores.

Sun Tzu va aún más allá cuando afirma que un general sabio debe lograr que el enemigo alimente a sus tropas, pues el reabastecimiento a grandes distancias empobrece. En la praxis política esto significa que al entrar en un nuevo campo que está muy alejado del actual, la pericia técnica, el personal y otros recursos deberán ser conseguidos “localmente”, es decir, del entorno directo del tema, y no explotar y transferir recursos propios.

Si el partido no logra tener éxito con todas esas actividades, deberá emprender la retirada hacia su antiguo campo principal (terreno propio), lo cual implica una considerable pérdida de imagen. Por eso se trata de un terreno peligroso.

### Terreno alejado

*Sun Tzu, al respecto: “En un terreno alejado, evita enfrentamientos que sólo puedan darle pequeñas ventajas a cada una de las partes”.*

En un terreno alejado, ambas partes están lejos de sus bases de origen; Sun Tzu aconseja aquí evitar el enfrentamiento. Se trata de una situación en la que dos o más partes

luchan contra un partido demasiado poderoso. Fue la que se dio en Chile, por ejemplo, antes de sustituir a Pinochet: los partidos opositores intentaron minimizar sus propios conflictos para unirse en la alianza “Comando por el no”<sup>\*</sup> y luchar juntos; cada uno de ellos hubiera podido lograr pequeñas ventajas si abandonaba la alianza, pero así no se habría logrado el gran objetivo. Un caso similar ocurrió en Nicaragua al formarse la unión opositora *UNO* contra los sandinistas y otro en Eslovaquia al formarse la *SDK* de varios partidos para sustituir a Meciar.

Terreno mortal

*Sun Tzu, al respecto: “Lucha” y “deja claro que sólo se podrá sobrevivir si se lucha”.*

Dado que normalmente no se da tal situación, pues los involucrados siempre tendrán la posibilidad de desertar o huir, son pocos los casos imaginables en los que ese terreno pueda aparecer: por ejemplo, que la presión a los políticamente activos se torne tan grande, que sólo les reste la lucha directa por no tener la posibilidad de huir.

Es el caso de los sistemas represivos que impiden viajar, de las dictaduras y de otras formas de opresión, en las que el derecho a la resistencia entra en juego y se debe contribuir a la caída del régimen, incluso con la violencia.

#### 13.4.2 Concentrar fuerzas

Uno de los presupuestos esenciales para desarrollar eficaces estrategias ofensivas es la necesidad de aglutinar las fuerzas y dedicarse a pocos temas impactantes, sin intentar atacar o defenderse simultáneamente en todos los campos, pues por lo general los recursos no alcanzan para ello. La concentración en tres o cuatro campos en los que se ataca al rival o a los rivales contribuye, por un lado, a tener una cantidad de campos de batalla que el elector puede abarcar y comprender; por el otro, permite un empleo bien planificado de los recursos.

##### 13.4.2.1 Ganar superioridad relativa

Luego de reducir los temas de lucha, es importante ganar una superioridad relativa en los diversos campos de batalla. Esta puede planificarse mediante el tema en sí, mediante la elección de los campos de batalla e incluso mediante el engaño.

Por ejemplo, si se eligen campos de batalla en los que el adversario está tan comprometido que ya no puede o no quiere hacer cambios, se podrá elegir uno de estos temas de lucha cuando se tienen ventajas en el sector.

*Un ejemplo importante fueron las elecciones de 1998 para el Parlamento Federal alemán, en las que el candidato socialdemócrata a canciller Gerhard Schröder se enfrentó al canciller demócratacristiano Helmut Kohl. Los electores alemanes querían un cambio tras 16 años de gobierno de Kohl. Cuando el partido demócratacristiano decidió volver a presentarlo, el partido socialdemócrata concentró todas sus expresiones en el “nuevo” y “joven” canciller para sustituir al*

---

<sup>\*</sup> En castellano en el original (*N. del T.*).

*“viejo”*: apenas tocaron otros temas, pues habían notado su relativa superioridad en ese campo y la aprovecharon en forma sistemática, lo cual, finalmente, les dio la victoria electoral.

Tal superioridad relativa también puede obtenerse eligiendo el campo de batalla apropiado, es decir, uno en el que, por ejemplo, se tienen fuertes aliados o uno que se ha ocupado antes que otros y en el que se es idóneo.

*Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla “combate al desempleo”, se crea una superioridad relativa si se es un aliado natural de los sindicatos; al menos, así lo interpreta el elector normal.*

*Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla “creación de nuevos puestos de trabajo”, los “empresarios” aliados son útiles para hallar aquí una relativa superioridad.*

Ejemplo: si hay que entrar en el campo de batalla “cierre de plantas de energía nuclear”, tendrá una superioridad relativa aquel partido que ya desde hace algún tiempo se dedica en forma idónea a las energías alternativas y a su fomento, mientras que otros partidos aún carecen de pericia técnica en ese campo.

La superioridad relativa también se logra dejando al rival a oscuras respecto al campo que se quiere atacar y, sobre todo, engañándolo deliberadamente sobre las intenciones propias.

#### 13.4.2.2 Seguridad para el propio plan de batalla<sup>56</sup> y maniobras diversivas

Mediante las maniobras diversivas, intentamos conscientemente que el adversario dirija su defensa hacia un campo que no pretendemos atacar en absoluto; desde luego, sólo se podrá engañar si ignora nuestro propósito.

*Sun Tzu, al respecto: El enemigo no debe saber dónde quieres atacar. Si no lo sabe, deberá defenderse en muchos lugares; en la medida en que se defienda en más lugares, más dispersas estarán sus tropas y más débil será en cada punto.*

La seguridad para el propio plan de batalla es un gran problema para los partidos y gobiernos democráticos: son demasiadas las personas que conocen las intenciones porque los planes suelen elaborarse en un proceso casi democrático o, al menos, son legitimados por la resolución de un órgano, con lo cual la seguridad ya no está garantizada.

*Hay ejemplos de que en los periódicos se pudo leer la estrategia de los partidos; en tal caso, desde luego, el adversario tendrá grandes posibilidades de sofocar la estrategia ab initio, atacando y destruyendo la estrategia y no el partido<sup>57</sup>.*

Otro problema representa la llamada estrategia de anuncios, muy apreciada por los partidos y, sobre todo, por los gobiernos: consiste, no en ejecutar una política, sino sólo en anunciar que se quiere ejecutar una determinada política con una determinada estrategia. Por lo general, es poco lo que ocurre tras el anuncio; en todo caso, no se suele dar el paso estratégico anunciado.

<sup>56</sup> Ver capítulo 20.3: Seguridad y protección de la información.

<sup>57</sup> Ver capítulo 13.3: Prioridades en las estrategias parciales.

*Ejemplo: un partido anuncia que, en adelante, tomará mayor distancia de su anterior socio de coalición; en realidad, considera ese anuncio como un hecho y no se distancia: se toma la intención como un hecho.*

Por principio, en el campo político son pocas las estrategias que se mantienen realmente en secreto. El primer motivo, ya mencionado, es que en su elaboración participan en un proceso casi democrático demasiadas personas; el segundo motivo es la presión interna de los políticos para presentarle o hacer llegar esas reflexiones a los medios de comunicación; y el tercer motivo es que dentro de los partidos y de los gobiernos siempre hay opiniones disidentes: los adversarios del propio bando revelan la estrategia para destruirla; por lo general, las reglas y la disciplina no bastan para sancionar a los traidores lo suficiente como para que tengan un efecto disuasivo.

### 13.4.3 Política agresiva

*Sun Tzu dice: Quienes no pueden ganar, deben defenderse; quienes pueden ganar, deben atacar. Ser invencible en la defensa depende de los propios esfuerzos, mientras que la posibilidad de la victoria depende del adversario.*

Aquí resulta claro que no se puede vencer sin atacar al enemigo. Muchas fuerzas sociales y políticas continúan creyendo que pueden realizar cambios en la sociedad sin enfrentarse con sus adversarios. Este es el caso, especialmente, de las ONGs que quieren hacer “algo bueno” en un ámbito claramente definido, pero también el de ciertos partidos que rechazan trabajar con “imágenes del enemigo” y que creen que “lo bueno” o su programa partidario se impondrá sin luchar con los adversarios.

Cuando realmente ocurrió algo así, fueron otros los que libraron la lucha y las ONGs o los partidos se beneficiaron de ella; en la realidad, los perdedores son, la mayoría de las veces, aquellos que no quieren atacar.

*Un ejemplo no político que muestra la necesidad de atacar es un partido de fútbol: se puede ganar sólo si se ataca y se intenta introducir el balón en la portería adversaria; ésto no se puede lograr defendiendo la portería propia.*

El cambio en los procesos de producción, en los productores, en las balanzas comerciales, en los flujos de importación o de exportación exige de los gobiernos una actuación ofensiva, que, por cierto, está muy poco desarrollada. Por lo general, se recurre a comportamientos defensivos que tienen efectos negativos sobre el país.

*El comportamiento defensivo de los gobiernos se torna evidente cuando, por ejemplo, establecen barreras comerciales, aranceles y otros obstáculos para defenderse de las importaciones - como la UE en el área agrícola - o establecen subvenciones para fomentar las exportaciones cuando hay dificultades. En estos casos, los gobiernos reaccionan a la defensiva, en vez de reclamar ofensivamente de los exportadores nuevos productos con mayor capacidad competitiva.*

*Esto también se evidencia cuando los partidos, al desarrollar nuevas políticas, realizan, por ejemplo, pequeñas correcciones*

*en el sistema social, en vez de tener el coraje de enfrentarse ofensivamente a las dificultades, proponiendo profundas reformas generales.*

Sólo mediante la innovación aparecen nuevos productos que son apropiados para una política agresiva: con el tiempo, los productos y las soluciones políticas de viejo cuño son puestos automáticamente a la defensiva. “Viejo” y “nuevo” no describen aquí una fecha de fabricación o de desarrollo, sino que “viejo” significa que “ya fue implantado y ya no tiene éxito”, mientras que “nuevo” significa que “aún no fue implantado y practicado”, aunque el producto en sí sea viejo.

En muchos casos, la necesidad de atacar resulta mal entendida: se cree que hay que calumniar al adversario y lanzar una campaña negativa, lo cual es un gran error. En política, el ataque es una medida que sirve, por ejemplo, para captar electores o favorecedores del adversario, algo que no se puede conseguir mediante una campaña negativa. Quizás se logre, incluso, separar a electores del partido rival, pero eso no significa que se hayan captado para uno mismo. Por lo general, el resultado de una campaña negativa es el llamado “efecto de la barrera de carros”.

*Para explicar el efecto de la barrera de carros, hay que recordar las películas del Salvaje Oeste. Grandes caravanas se dirigían desde el Este hacia el Oeste; dentro de ellas había muchos conflictos: por la conducción, por los robos y por las mujeres. En muchos casos, los viajeros se agredían, pero si de repente la caravana era atacada por los indios, formaba una barrera de carros y luchaba unida contra los atacantes: de pronto se olvidaban todas las rencillas internas y se luchaba hacia afuera.*

Esto ocurre en política cuando un partido es atacado con una campaña negativa. Los afiliados y los electores se agrupan de inmediato y lo defienden, aunque antes muchos electores hayan estado insatisfechos con el partido y en realidad a punto de pasarse a otro. Para los indios - y para el partido atacante - hubiera sido mucho mejor que mostraran sus atractivos (en el caso de los indios: carne y agua fresca, y otros productos atractivos para los miembros de la caravana) para atraer a los integrantes de la caravana y a los electores.

#### *13.4.4. Política de nichos*

Frente a la política agresiva, que apunta directamente a una confrontación con los adversarios políticos, los partidos pequeños también pueden seguir una política que elude la confrontación directa: es una posibilidad de la política de nichos. En este caso, el partido pequeño busca un nicho político que sea muy importante para un sector de la población cuantitativamente limitado, pero que no despierte el interés de los grandes partidos. La política de nichos es adecuada para que ciertos partidos sobrevivan cuando hay grandes transformaciones.

*Un ejemplo es el comportamiento del Democratic Party (DP) de Sudáfrica tras la abolición del apartheid. El DP - un partido mayoritariamente blanco que siempre apoyó la abolición - tuvo que aceptar un pobre y decepcionante resultado en las primeras elecciones libres, pese a que esperaba una clara victoria. Eso*

*no ocurrió porque la población negra tenía sus propios partidos negros (ANC e Inkata), mientras que a la población blanca le atrajeron más aquellos partidos que querían defender a la población blanca. En esa época, no había demanda de valores liberales y democráticos, pues ya parecían conseguidos. El DP se preparó, entonces, para una política de nichos relacionada exactamente con esos valores y así pudo sobrevivir: en las elecciones de 1999 se convirtió en el más fuerte partido opositor del ANC.*

### 13.4.5 *Cambio entre fuerzas directas e indirectas*

En la planificación de estrategias se distingue entre fuerzas directas e indirectas. Las directas son las actividades y actuaciones de los partidos u organizaciones que son reconocibles como tales; también es posible emplear fuerzas indirectas: en este caso se trata de acciones y actuaciones de organizaciones que no son directamente atribuibles a un partido.

Ejemplos de estas últimas son las actividades de las llamadas organizaciones periféricas: iniciativas de electores, aliados, organizaciones de jóvenes y, en parte, asociaciones y uniones que se forman expresamente para esos fines mucho antes de la lucha electoral y que luego son “despertadas” para actuar en ella.

Como se dijo en el capítulo anterior, no conviene que el partido atacante realice directamente una campaña negativa contra otro partido. Ello sería posible, empero, si la campaña negativa o negra es emprendida por una fuerza indirecta, que no pueda ser directamente vinculada con el partido atacante.

*Ejemplos: modelos como “Unión para la política limpia”, “Unión para combatir la corrupción”, “Fundación para la moral y la ética en política”, “Movimiento por una mayor democracia”, etc.*

Estas organizaciones son dirigidas en secreto por fuerzas del partido: hacen circular ciertos temas, lanzan campañas negativas contra políticos y partidos, están disponibles para toda actividad que el partido no quiera realizar por sí mismo porque lo perjudicaría. El engaño a veces puede llegar tan lejos que el partido atacante (fuerza directa) defienda oficialmente al político atacado en público por la organización de camuflaje (fuerza indirecta), siendo que él mismo lanzó el ataque y es responsable de ello.

La cooperación entre fuerzas directas e indirectas puede ser muy variada y traslaparse constantemente, sin que los ciudadanos puedan advertir que se trata de una acción conjunta.

### 13.5 *Evaluación de la formulación de la estrategia*

Tras elegir y formular las estrategias, es necesario evaluarlas: primero habrá que apreciar si las estrategias elegidas llevan directamente a una victoria o al cumplimiento del cometido o si determinados pasos estratégicos nada tienen que ver con el cometido. Reiteradas veces ocurre que, durante el desarrollo y la formulación, se abandonan



estrategias que no inciden en el campo principal, sino que se mueven en escenarios secundarios de batalla o en las áreas recreativas de ciertos planificadores.

*Ejemplo: en el marco de una campaña electoral siempre se intenta reorganizar al mismo tiempo el partido; lo uno poco tiene que ver con lo otro: habría que realizar una estrategia separada en tiempos que no sean de lucha electoral.*

*Ejemplo: siempre se trata de vincular los programas generales de formación ciudadana con las luchas electorales. En la mayoría de los casos esto es incluso contraproducente, pues los electores en períodos electorales - época en la que se sienten poderosos frente a los políticos - no quieren ser educados por aquellos sobre quienes van a decidir: habrá que dirigir la concentración de las fuerzas al objetivo del cometido.*

*Ejemplo: también siempre se intenta solucionar problemas durante la lucha electoral, cuando en realidad de lo único que se trata es de dar una esperanza de solución y atraer a los electores con la esperanza y no con los hechos.*

Por eso, primero hay que verificar si todas las estrategias elegidas persiguen el objetivo final de la estrategia general o si se intentan alcanzar también otros objetivos no definidos.

### 13.5.1 Valoración subjetiva del cumplimiento del cometido

En la valoración subjetiva del cumplimiento del cometido, el planificador estratégico percibe subjetivamente si las diversas estrategias concuerdan entre sí, si existen ventajas estratégicas y si el *timing* es correcto. Esta apreciación no puede ser científica. Son varios los factores que convergen para que el planificador estratégico pueda valorar: experiencias, sentimientos, el “olfato” para la estrategia específica correcta y la posibilidad de concretar la estrategia, así como la impresión de cómo reaccionarán la otra parte y todos los intervinientes.

Es por ello que este libro no puede describir detalladamente la valoración subjetiva: ésta dependerá de cada situación y de la impresión respectiva del planificador estratégico. Así, habrá estrategias que el planificador ya empleó con éxito en otros casos, pero que en el actual, según su percepción, no podrían funcionar; en otros casos no habrá aplicado cierta estrategia por temor, pero en el caso actual podrá estar convencido de que es realizable.

Las preguntas a responder en la apreciación subjetiva son las siguientes:

2. ¿Concuerdan entre sí las diversas estrategias?
3. ¿Tiene cada una de las estrategias una ventaja estratégica?
4. ¿Concuerdan las diversas estrategias entre sí y se ajustan cronológicamente al entorno?

### 13.5.2. Valoración objetiva

En la valoración objetiva son los datos mensurables los más importantes y pueden ser empleados para la evaluación; la percepción subjetiva del planificador no juega aquí

ningún papel. En este caso, las preguntas a formular son las siguientes:

1. ¿Sabemos cuánta libertad de movimiento tenemos en las diversas estrategias elegidas?
2. ¿Tiene el costo financiero una relación razonable con el resultado que se busca?
3. ¿Está el costo en materia de personal en una relación razonable con el resultado que se busca?
4. ¿La correlación de fuerzas entre los competidores está distribuida de tal forma que permita prever éxitos?
5. ¿Se podrá ejecutar la estrategia elegida?

Si las respuestas a las valoraciones subjetivas y objetivas son positivas, se puede suponer que la estrategia elegida será eficaz y que el cometido se podrá cumplir. En cambio, la estrategia deberá reformularse si la evaluación genera grandes dudas y si importantes preguntas fueron respondidas en forma insatisfactoria.

Si al reformular preguntas evaluadoras tampoco se obtienen respuestas satisfactorias, se visualiza que el cometido no podrá ser alcanzado. En tal caso se tendrá que reconducir al cometido y reformular la estrategia.

En este punto, es tarea del asesor o del planificador estratégico disuadir al respectivo partido o gobierno de “embestir contra la pared” o de “cerrar los ojos y avanzar”: demasiados recursos humanos, financieros y de imagen podrían peligrar si se implementa una estrategia reconocida como equivocada.

*Sun Tzu, al respecto: “La guerra es un caso de gran importancia para el estado: afecta la vida y la muerte de personas e influye en la supervivencia o la caída del estado. Por eso, el caso debe ser profundamente analizado”.*

Tras elegir, formular y evaluar las estrategias parciales, el próximo paso importante consiste en ejecutarlas mediante dos vías: a través de los objetivos que más tarde llevarán a las medidas (ver capítulo 14) y a través de la imagen objetivo (ver capítulo 15).

## 14 Definición de objetivos

La ejecución de las estrategias parciales a través de los objetivos se realiza fijando objetivos derivados de estrategias parciales. Una estrategia parcial puede descomponerse en varios objetivos; lo importante es que los objetivos se ajusten, realmente, a la orientación de la estrategia parcial proyectada.

### 14.1 Formulación de objetivos

A veces resulta difícil formular los objetivos, aunque el principio es muy simple: un objetivo es la descripción de un estado que se alcanza tras una serie de medidas. En el objetivo se describe un elemento cuantitativo que tiene una fecha límite. La magnitud cuantitativa debe ser mensurable: los objetivos que no pueden ser medidos son inaceptables como tales. Un planificador sólo debe formular aquellos objetivos para cuyo cumplimiento existan responsables; por eso también habrá que indicar cuál es la unidad táctica responsable.

Los objetivos derivan de las estrategias parciales, las cuales, como ya se apuntó, derivan a su vez de las debilidades o de las fortalezas. De ello resulta, entonces, el siguiente esquema:

<b>Debilidad</b>	<b>Estrategia parcial</b>	<b>Objetivo</b>
Dinero insuficiente.	Conseguimos donaciones de empresarios gracias a nuestra idoneidad en materia económica.	Hasta el 1.10.xx recaudamos US\$ 200.000 por concepto de donaciones. (grupo <i>fundraising</i> )
Poca motivación en los miembros.	Motivamos a nuestros miembros.	Hasta el 1.7.xx se habrá inscrito el 40% de nuestros miembros para trabajar como voluntarios en la lucha electoral. (Departamento de comunicación interna)
Declaraciones programáticas anticuadas en el área de salud.	Desarrollamos un moderno programa de salud.	Hasta el 1.3.xx se desarrolló y aprobó un moderno programa de salud. (Departamento programático)

estrategia parcial y cómo ésta se convierte luego en un objetivo táctico. En el caso presentado, todos l

os objetivos son fácilmente mensurables; en la realidad, sin embargo, en este esquema se ve cómo, a partir de una debilidad, se desarrolla primero una a veces hay situaciones difíciles de medir o que implican grandes costos.

<b>Debilidad</b>	<b>Estrategia parcial</b>	<b>Objetivo</b>
Mala presencia en los medios de comunicación debido a un mal trabajo de prensa.	Mejoramos nuestro trabajo de prensa.	Alternativa 1: de inmediato se emiten por lo menos dos boletines de prensa diarios. (departamento de prensa) Alternativa 2: aparecemos en los periódicos A, B, ... E por lo menos tres veces por semana con una noticia que nosotros mismos iniciamos. (departamento de prensa) Alternativa 3: aparecemos en los periódicos A, B, ... E por lo menos tres veces por semana con una noticia. (departamento de prensa)

Discusión de las alternativas:

La alternativa 1 fija un objetivo para nuestro trabajo, es decir, podemos medir si los responsables del trabajo de prensa entregaron dos noticias diarias; pero ésto nada dice acerca de la calidad ni de la eficacia: podría ocurrir que ninguna de esas noticias entregadas jamás sea impresa.

La alternativa 2 se orienta hacia la eficacia: se mide la cantidad de noticias impresas en ciertos periódicos en que se relaciona al autor. Este objetivo está formulado correctamente y, al ser alcanzado, demuestra que la debilidad fue eliminada.

La alternativa 3 se orienta hacia el número de noticias, sin centrarse en el autor. Esto significa que un partido caracterizado por sus luchas internas de poder y, por tanto, con una presencia negativa diaria en los medios de comunicación, puede alcanzar ese objetivo, pero no en el sentido de eliminar la debilidad ni en el de la estrategia parcial.

Aquí se ve también que la unidad táctica - departamento de prensa - sólo puede influir en forma limitada y que, en consecuencia, no puede ser responsabilizada.

<b>Debilidad</b>	<b>Estrategia parcial</b>	<b>Objetivo</b>
Tenemos un componente negativo de imagen: "disputas en el partido".	Cambiamos la imagen hacia la "cohesión".	Alternativa 1: hasta el 1.9.xx el 40% de los electores cree que somos un partido cohesionado. (departamento de relaciones públicas) Alternativa 2: hasta el 1.9.xx el 80% de nuestro electorado potencial cree que somos un partido cohesionado. (departamento de relaciones públicas)

<b>Debilidad</b>	<b>Estrategia parcial</b>	<b>Objetivo</b>
		Alternativa 3: hasta el 1.5.xx zanjamos todas las disputas en el partido. (directiva del partido)

por el 40% de los electores. Si se log

La alternativa 1 apunta en la dirección correcta, es que el componente “cohesión” es aceptado considerar que el objetivo fue alcanzado en el sentido de la estrategia parcial.

La alternativa 2 muestra un objetivo que implica una mejor aplicación de la estrategia parcial, pues se basa en el electorado potencial del partido - que es el que al fin y al cabo importa -. No obstante, es difícil, que encuestas sencillas confirmen tal resultado, razón por la cual habrá que preferir la alternativa 1 si no se planificó una encuesta muy amplia.

La alternativa 3 no es un objetivo en el sentido de la estrategia parcial: ésta sólo exige el cambio de la imagen y no el de la realidad. Esto significa que el partido puede aparecer cohesionado, aunque en realidad no lo esté (lo que importa no es la realidad, sino lo que la gente crea). Por otro lado, aunque el partido pueda reducir los conflictos,

ello no bastará para que su imagen mejore.

<b>Debilidad</b>	<b>Estrategia parcial</b>	<b>Objetivo</b>
Tenemos un potencial demasiado bajo.	Ampliamos nuestro potencial fortaleciendo el trabajo en el área “política social”.	Alternativa 1: hasta el 1.8.xx nuestro potencial creció en un 10%. (departamento de relaciones públicas) Alternativa 2: hasta el 1.8.xx contamos con un potencial del 60% de electores. (departamento de relaciones públicas) Alternativa 3: hasta el 1.8.xx el 30% de los electores reconoció nuestro compromiso en el área de política social. (departamento de relaciones públicas)

no se mide si basta para la estrategia. La alternativa 2 señala un determinado potencial del 60% a ser alcanzado

La alternativa 1 se centra en el crecimiento del potencial; si bien se amplía el potencial, puede medirse mediante encuestas, el objetivo está formulado correctamente en el sentido de la estrategia parcial.

La alternativa 3 dice algo acerca de la visibilidad de nuestro trabajo en el área “política social”, pero el objetivo nada dice acerca del impacto de nuestro trabajo ni, por tanto, acerca del efecto sobre el potencial; por eso el objetivo está mal formulado en el sentido de la estrategia parcial.

#### 14.2 *Los objetivos como paso de la estrategia a la táctica*

Los objetivos son la soldadura entre la estrategia y la táctica. También se habla de objetivos “tácticos”, lo cual significa que a la unidad táctica<sup>58</sup> se le impone un cometido junto con el objetivo. Esta unidad es la responsable de alcanzar el objetivo.

En las organizaciones con división de trabajo, las unidades tácticas se definen mediante un cometido de trabajo<sup>59</sup>: hay responsables de la logística, de las finanzas, del trabajo de prensa, de las actividades de relaciones públicas, del trabajo programático, del suministro de material, etc. Todas estas unidades reciben sus cometidos a través de los objetivos tácticos. Para los planificadores significa que los objetivos deben ser formulados de tal modo que puedan ser alcanzados por una sola unidad táctica: si varias unidades tácticas están encargadas de un mismo objetivo, habrá que desenmarañar las competencias y establecer claramente las respectivas responsabilidades. En las organizaciones pequeñas puede ocurrir que varias unidades tácticas se agrupen bajo la dirección de una persona.

Considerando también factores tales como los grupos meta y los instrumentos principales y de comunicación, de los objetivos se deducen posteriormente medidas y acciones que conllevan a un cronograma y un plan de medidas (plan maestro) integrales<sup>60</sup>.

#### 14.3 *Evaluación de la formulación de objetivos*

Las formulaciones de objetivos deben ser evaluadas al igual que las estrategias parciales. Se trata esencialmente de ser realistas.

Habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Está formulado correctamente el objetivo? ¿Hay una fecha límite, una magnitud cuantitativa mensurable y una unidad táctica responsable?
2. ¿Es realista pretender alcanzar el objetivo en el tiempo previsto?
3. ¿Puede alcanzarse el aspecto cuantitativo del objetivo?
4. ¿Puede la unidad táctica alcanzar el objetivo por sí sola, sin la ayuda de otros?
5. ¿Está integrado de forma realista el plazo del objetivo en otras planificaciones de objetivos?
6. ¿Fue encargado el objetivo a la unidad táctica adecuada?

58 Ver también capítulo 3.2.1: *Delimitación entre la planificación táctica y la planificación estratégica.*

59 Ver también capítulo 22: *Organización de partidos, campañas y luchas electorales.*

60 Ver también capítulo 21: *Deducción de medidas a partir de objetivos.*

## 15 Imagen objetivo

La segunda vía para ejecutar la estrategia pasa por la imagen objetivo. Aquí se tratan, sobre todo, los temas y los campos de batalla elegidos, es decir, las fortalezas.

### 15.1 Función de la imagen objetivo

Toda organización, todo partido, todo candidato tiene en su entorno una cierta imagen: la percepción que las personas o los electores tienen de una organización en un momento dado. A veces esa percepción aún está vacía, lo cual significa que la organización o la persona es desconocida. No se tiene una percepción acerca de alguien o de la organización.

Ser conocido resulta, entonces, un presupuesto para conformar una imagen. Si una organización o una persona es conocida por cierto grupo, puede ser que la imagen presentada hasta ahora al público no sea siempre ventajosa: con razón o sin ella, en la percepción de otra persona o de una organización pueden aparecer elementos desfavorables para el objetivo de la futura actividad.

Por ejemplo, si un candidato transmite la imagen de ser un arribista despiadado, será difícil venderlo al público como un político afectuoso y reflexivo.

*Si una organización tiene la imagen de estar rodeada de escándalos y de actividades criminales, será difícil presentarla como enemiga de la corrupción.*

La imagen objetivo, a la que también se le llama imagen deseada, es, por tanto, la imagen que debe lograrse ante los clientes, los electores o ciertos grupos meta. Se distingue de la imagen actual en que ya no contiene elementos negativos.

La imagen objetivo es, entonces, el cuadro que debe grabarse en la mente de las personas meta mediante una serie de actividades de relaciones públicas. Debe ser positiva en el sentido de favorecer el cumplimiento del cometido, pero para que no sea ilusoria no debe alejarse mucho de la imagen actual de un candidato o de una organización. Cambiar las imágenes en la mente de las personas es una operación muy difícil que sólo resulta posible mediante la perseverancia y la continua repetición penetrante de los mismos mensajes. Incluso al construir por primera vez una imagen, es decir, al hacerse conocer y fijar ciertos componentes de imagen, hay que cuidarse de no pintar un cuadro equivocado sólo para lograr una mayor notoriedad. En la praxis se comete a menudo este error; en efecto, lo primero que les suele interesar a las organizaciones o a las personas es sólo ser conocidas por el público, para lo cual se valen de cualquier medio: eligen temas muy polémicos para que sus declaraciones lleguen a los medios de comunicación o realizan acciones que muy probablemente publicarán esos medios. Pero, con mucha frecuencia, ni los temas ni las acciones coinciden con la imagen que se desea del partido o del candidato para el futuro.

*Ejemplo: la aparición en Turquía de un partido que, conducido por un conocido empresario, muy pronto atrajo la atención de amplios sectores de la población al centrar sus declaraciones en temas como el ejército, la cuestión curda, etc. Eso generó una imagen clara que, por cierto, resultó perjudicial para lograr buenos resultados electorales, pues el partido, por un lado,*

*ofrecía la imagen de ser afín a los curdos sin ser un partido curdo, y, por el otro, se tornó “sospechoso” para la población turca.*

### 15.2 *Posicionamiento en el entorno*

La imagen objetivo debe posicionar a la organización o al candidato en su entorno, es decir, la persona o la organización a ser posicionada debe reconocerse mediante la imagen objetivo. El posicionamiento se da en tres fases:

1. La **descripción somera de la posición** del partido o del candidato; la constituyen la pertenencia a una organización importante, la combinación de valores sostenidos por ésta, la función como gobierno u oposición o grupo fuera del ámbito político.
2. La **visión** - limitada a pocos elementos clave (cuatro áreas políticas, a lo sumo) que, en el caso de una ofensiva, se distingan claramente de los competidores - es una descripción del futuro. Describe el estado que quiere alcanzar la organización o el candidato. Debe promover la decisión electoral o la decisión por una actuación política, en la cual el receptor perciba ventajas.
3. La **generación de confianza personal**: aquí se presenta a las personas, a los grupos o al candidato individual que actúan. La descripción debe generar confianza en la idoneidad y en la persona.

En el caso de una ofensiva, todos los elementos de la imagen objetivo deben procurar que la diferencia con respecto a los competidores sea clara, sin describirlos peyorativamente. Por lo tanto: siempre se trata del propio posicionamiento positivo frente a los competidores o a los adversarios.

### 15.3 *Apoyo a las razones decisivas*

Toda persona que se decide a actuar - por ejemplo, al apoyar a o incluso al ingresar en una organización o al elegir un partido o un candidato - tiene razones para tomar esa decisión. Es irrelevante que sea consciente o no de estas razones: justamente en las elecciones es muy común decidir más bien en forma irracional que racional.

La imagen objetivo debe apoyar con claridad las razones decisivas para generar una acción política o una elección. Para ello, antes deben ser analizadas con precisión y responderse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las razones por las que el ciudadano se decide por un candidato, por un partido o por una organización?
2. ¿Cómo pueden apoyarse las razones decisivas?

Normalmente, las razones decisivas para una acción política se ubican en las siguientes áreas, pudiendo distinguirse entre comportamiento inducido y autónomo:

1. Comportamiento tradicional debido al comportamiento del entorno social (familia, tribu, etc.).
2. Comportamiento determinado por multiplicadores o figuras emblemáticas.
3. Comportamiento opositor frente a estructuras sociales y figuras emblemáticas o al entorno social (votos de protesta).
4. Confianza en la idoneidad de una persona o de una organización para solucionar problemas que afectan a la persona meta.



5. Beneficio material para sí mismo o para el entorno social inmediato.
6. Mejoramiento de imagen en el entorno social con una determinada acción.
7. Fomento de la autoestima por coincidir con mandamientos y prohibiciones interiorizados.
8. Aprobación del autorretrato.
9. Reconocimiento de los logros de la persona meta.
10. Temor ante las presiones.

En culturas y en sociedades diversas, debido a la educación, a las experiencias y a los vínculos socialmente condicionados, son muy diferentes las razones por las cuales se toman decisiones a favor de una persona, un partido, una organización o una acción determinada. Un importante trabajo analítico es detectar la composición de las razones decisivas antes de planificar y aplicar las estrategias políticas.

Es muy frecuente que se oculte el análisis de las razones decisivas, sobre todo en procesos políticos orientados hacia un ideal político foráneo y en los que las elites enajenadas ocultan o no desean discutir abiertamente las barreras culturales que impiden el acceso a esos ideales.

Tal es el caso, por ejemplo, cuando razones decisivas que dependen de lazos tribales eliminan la oferta plural de partidos o cuando la compra de votos es aceptable - incluso hasta necesaria culturalmente - o cuando la implantación de la economía de mercado fracasa ante la falta de una orientación hacia el lucro.

*Para detectar las razones decisivas que existen en las diversas sociedades, las encuestas y las discusiones con las elites educadas en Occidente no son muy útiles, sino más bien perjudiciales. Aquí sólo sirve sumergirse en la sociedad y hablar abiertamente sobre el acontecer local con los analistas, refiriéndose no tanto a los sociólogos y los politólogos, sino más bien a los taxistas, los médicos, los camareros, etc.*

#### 15.4 *Argumento de la satisfacción de necesidades*

Una razón decisiva importante es el argumento de la satisfacción de necesidades. Las personas que deben ser inducidas a una acción política (elecciones, compromiso, participación, etc.) tienen necesidades diferentes que dependen de la educación, de la formación, de la situación social y de muchos otros factores condicionantes. En principio, se puede constatar que todas las personas, como individuos, tienen necesidades diferentes, con intensidad diferente. Dentro de la sociedad global hay grupos que tienen estructuras de necesidades similares y que pueden ser abordados con argumentos referidos a la satisfacción de necesidades.

##### 15.4.1 *Pirámide de necesidades de Maslow*

El psicólogo norteamericano A. H. Maslow<sup>61</sup> se ocupó de las relaciones mutuas entre las necesidades: desarrolló un modelo jerárquico de las necesidades, en cuya cima se ubica la necesidad de autorrealización y en cuya base se encuentra la pura supervivencia,

<sup>61</sup> Abraham Harold Maslow (1908-1970): *Hierarchy of the Prepotency of Human Needs*, USA; *Motivation and Personality*, New York, 1970; *Psychologie des Seins*, München, 1973.

es decir, la necesidad de satisfacer necesidades fisiológicas. Si se satisfacen las necesidades de un nivel, son prioritarias las del nivel inmediato superior. Hay diversas opiniones con respecto a la composición de las necesidades; van desde la hipótesis de que se integran en un mosaico de necesidades particulares para conformar un sistema individual de necesidades hasta una visión holística según la cual las necesidades son partes diferenciadas de una orientación<sup>62</sup> individual previa de necesidades. Maslow parte primero de una pirámide que muestra la jerarquía de necesidades:



El nivel inferior consta de **necesidades fisiológicas**: comer, beber, dormir, copular y todo lo que tiene que ver con la supervivencia física. En el segundo nivel hay **necesidades de protección y de seguridad**: techo, bienestar físico, seguridad. En el tercer nivel hay **necesidades sociales**: convivencia, amigos, pertenencia, aceptación; estas necesidades están estrechamente vinculadas con otras que son necesarias para la supervivencia psicológica. En el cuarto nivel están **las necesidades egoístas**: reconocimiento, poder, prestigio y *status*. Sólo después aparecen los llamados objetivos superiores de la persona, es decir, las **necesidades intelectuales, estéticas y de autorrealización**: conocimiento, aprendizaje, comprensión, belleza, creatividad, autorrealización y autodeterminación.

#### 15.4.2 *Concentración en tres niveles políticos de necesidades*

Para llegar a las necesidades que puedan satisfacerse mediante acciones y programas políticos, se propone reducir la jerarquía de necesidades a tres niveles, con lo cual el cuadro se vuelve más sencillo y fácil de trasladar a la praxis de la planificación estratégica, sin que ello influya de manera decisiva en la aplicación. Bajo el aspecto de la factibilidad política, las necesidades pueden dividirse en tres categorías principales: básicas, sociales y posmateriales.

<sup>62</sup> Clark Leonhard Hull, psicólogo norteamericano, 1884-1952.

### 15.4.2.1 *Necesidades básicas*

Las necesidades básicas son todas aquellas necesidades vitales que contribuyen directa o indirectamente a la supervivencia de una persona, siendo éstas:

1. comer,
2. beber y
3. dormir.

En la sociedad actual, en la que hay división de trabajo, a las necesidades básicas se suman los siguientes aspectos:

1. El trabajo como un medio para el sustento y, por tanto, para la supervivencia de la propia persona o de la familia.
2. La vivienda como un lugar para vivir y dormir.
3. La protección contra ataques a la vida y a la propiedad que la persona requiere para sobrevivir.

Por tanto, las ideas fuerza políticas referidas a las necesidades básicas rezan:

1. Procurar alimentos a precios y en lugares accesibles para todos.
2. Procurar agua en cantidad y en calidad suficientes a precios y en lugares accesibles para todos.
3. Procurar espacio habitacional en la cantidad y con la calidad necesarias a precios y en lugares accesibles para todos.
4. Combatir la pobreza, si la satisfacción de las necesidades es un problema de la pobreza.
5. Procurar puestos de trabajo para aquellos que buscan trabajo.
6. Combatir la criminalidad para proteger la vida y la propiedad requerida para sobrevivir.

En tanto en una sociedad o en partes importantes de la misma existan problemas para satisfacer las necesidades básicas, éstas deben tratarse prioritariamente, o al menos mencionarse, en la discusión.

### 15.4.2.2 *Necesidades sociales*

Las necesidades sociales están vinculadas a la convivencia en una comunidad. En los casos especiales, como aquellos en los que las personas no viven en uno de los modernos estados que poseen un sistema de seguridad social, la convivencia también implica un cierto grado de seguridad. Por eso, para satisfacer las necesidades sociales, habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué pasa cuando las personas envejecen y ya no pueden cuidar de sí mismas?
2. ¿Qué pasa cuando se enferman o tienen un accidente y ya no pueden cuidar de sí mismas, definitiva o temporalmente?
3. ¿Qué pasa cuando están sin trabajo y ya no pueden cuidar de sí mismas?
4. ¿Qué pasa con su tratamiento cuando se enferman?
5. ¿Qué pasa cuando uno de los padres debe vivir solo con sus hijos porque el otro desapareció o porque se divorciaron?

Las respuestas a estas preguntas difieren mucho en las diversas sociedades, dependiendo en gran parte de si, por ejemplo, la estructura social está intacta o si hay sistemas de seguridad social en las tribus o en organizaciones casi gremiales. En sociedades con

subsistemas sociales intactos, como familias numerosas y estructuras tribales eficientes, de las interrogantes arriba mencionadas muchas veces sólo queda pendiente el sistema de salud, que la política debe asegurar.

Pero si tales sistemas sociales se encuentran casi destruidos o a punto de desaparecer por las ofertas estatales competidoras, entonces las preguntas arriba planteadas se convierten en importantes factores de necesidades a las que los políticos deben dar respuesta.

Las ideas fuerza políticas referidas a las necesidades sociales son:

1. Jubilación, pensiones y atención a la vejez.
2. Seguro de enfermedad, seguro de accidentes o sistemas asistenciales.
3. Seguro de desempleo, ayuda social, medidas para crear puestos de trabajo.
4. Sistemas de salud pública, hospitales públicos.
5. Ayuda para los que educan solos, protección jurídica.

Pese a la importancia de las necesidades sociales, en muchas sociedades resulta más importante satisfacer las necesidades básicas que las sociales; esto significa que en las sociedades que tienen grandes problemas para satisfacer las necesidades básicas, las sociales se hallan en segundo lugar en la conciencia de las personas, en la medida en que el sistema social (sea estatal o privado) no pueda satisfacer las necesidades básicas.

*Ejemplo: para un hambriento que previsiblemente morirá dentro de poco si no recibe pronto algo que comer, el funcionamiento de un sistema de salud es absolutamente secundario, pues no le sirve para satisfacer sus necesidades básicas.*

#### 15.4.2.3 Necesidades posmateriales

Las necesidades posmateriales surgen una vez que se haya asegurado la supervivencia fisiológica y psicológica. Incluyen muchos temas que especialmente los partidos liberales ponen una y otra vez en el centro de sus reflexiones:

1. Estado de derecho
2. Constitución
3. Paz
4. Libertad
5. Justicia
6. Protección de los medios naturales de subsistencia
7. Participación
8. Educación
9. Autorrealización
10. Democracia

La lista de estos temas podría alargarse. En las necesidades posmateriales se da el fenómeno de que dependiendo de ciertas circunstancias cambian de posición y a veces incluso pueden convertirse en necesidades básicas. Esto resulta bastante claro en algunos casos, en otros es difícil de advertir.

Obviamente la ausencia de paz es uno de esos casos evidentes: significa lucha y guerra; se vuelve un serio problema para todos los afectados si su vida está directamente amenazada; en tal caso, la paz - que es una necesidad posmaterial - se convierte en una necesidad básica, pero no para todos los afectados, pues, de lo contrario, no se darían

enfrentamientos prolongados ni el apoyo político a los beligerantes.

Un capítulo mucho más difícil es el de la protección de los medios naturales de subsistencia, es decir, la protección medioambiental.

*Ejemplo: si la contaminación ambiental avanzara tanto que ya no se pudiera obtener agua potable, el tema protección ambiental pasaría al nivel de las necesidades básicas en la región afectada, por haber desaparecido un importante bien vital.*

No ocurre lo mismo con los pobres que viven en un bosque lluvioso. Con ellos sería difícil discutir sobre protección medioambiental, porque se trata de su propia supervivencia y la de su familia. Por eso la necesidad básica les interesa más que la protección medioambiental.

Algo parecido ocurre, por ejemplo, cuando hay que cerrar una fábrica por ser demasiado nociva para el medio ambiente. Los trabajadores amenazados por el desempleo, y en parte también los sindicatos, se resisten a las medidas de protección al medio ambiente y defienden sus necesidades básicas o sociales.

También la lucha por la libertad y la democracia al combatir las dictaduras muestra algunas cosas llamativas en cuanto a la satisfacción de necesidades. Cuando las personas luchan contra las dictaduras, suelen tener un argumento muy personal relacionado con la protección de la vida. Su lucha por la libertad y la democracia aparenta ser una lucha por necesidades posmateriales, pero en realidad, tras las necesidades ostensibles se ocultan generalmente otras necesidades materiales o sociales. El cuadro cambia de inmediato, una vez abolida la dictadura: la democracia y la libertad vuelven al lugar de las necesidades posmateriales y la lucha por las necesidades básicas y sociales recobra su importancia.

#### 15.4.2.4 *Comunicación y necesidades*

Las composición de las necesidades es importante para la comunicación política. Vera F. Birkenbihl detalla sus efectos en varios de sus libros<sup>63</sup>. Mientras las necesidades de un nivel inferior no estén satisfechas, la comunicación a través de uno de los niveles superiores será difícil o, incluso, imposible; es decir: será difícil hacer que alguien que pasa hambre hable de democracia y de derecho electoral, pues para esta persona habrá cosas más importantes para la supervivencia.

Para realmente poderse comunicar en el proceso político, en la discusión política y en las luchas electorales, la planificación del discurso dirigido a los electores debe responder a la composición de sus necesidades y concordar con la voluntad propia (programa u orientación del candidato).

#### 15.4.3 *El problema de la sociedad heterogénea*

Como ya se dijo, las necesidades cambian con los años de acuerdo al cambio de las estructuras sociales, y esos cambios en las necesidades no siempre afectan por igual a todos los grupos de la población; si a ello se agregan las diferencias culturales entre las diversas sociedades, resulta que hay muchas combinaciones de necesidades en los diversos países. Significa que en toda sociedad hay grupos que tienden a tener más

---

<sup>63</sup> Vera F. Birkenbihl: *Kommunikationstraining*, Moderne Verlagsgesellschaft mbH.

necesidades básicas, otros que están más interesados en satisfacer necesidades sociales y otros que desean ver satisfechas sus necesidades posmateriales. Para la planificación de estrategias y campañas esto significa que básicamente hay que considerar que en cada sociedad coexisten diferentes orientaciones hacia las necesidades; lo que cambia es la expresión cuantitativa, según lo demuestran algunos ejemplos típicos relativos a diferentes sociedades.

Ejemplo 1:

País muy subdesarrollado con estructura clásica e intacta de familias numerosas y tribus, marcadamente rural y agrario, poco urbanizado; servicios, manufacturas y administración en regiones urbanas; aumento de la migración a los centros urbanos debido al fuerte crecimiento demográfico en las zonas rurales.

En tal sociedad, las necesidades están compuestas así:

1. Creciente orientación hacia las necesidades básicas en las zonas rurales y urbanas de inmigración.
2. Poca orientación hacia las necesidades sociales (salvo el sistema de salud) en las zonas rurales, pues las estructuras de familias numerosas y tribus impiden que se manifiesten sensibles déficit sociales. Orientación hacia las necesidades sociales que crece notoriamente en las zonas urbanas de inmigración debido al elevado desempleo y a la falta de sistemas sociales, en la medida en que no puedan mantenerse los contactos con las tribus.
3. Orientación posmaterial en las elites administrativas y económicas de las ciudades y muy poca, incipiente orientación hacia las necesidades posmateriales en las zonas rurales, iniciada por la crítica de las ONGs al sistema educativo y de infraestructura.

Ejemplo 2:

País altamente industrializado con eficaz sistema de seguridad social, pero con agobiante desempleo; gran transferencia de ingresos, fuerte carga impositiva; sistemas de seguridad social amenazados por la sobrecarga; muy urbanizado, pero sin focos regionales de tensión social; predominan las familias pequeñas y los hogares de personas solas.

En tal sociedad, las necesidades están compuestas así:

1. Poca orientación hacia las necesidades básicas: se da, sobre todo, en los grupos sociales marginales y en los desempleados y se presenta especialmente en materia de vivienda.
2. Orientación muy marcada hacia las necesidades sociales que se convierte en una cuestión existencial, pues el sistema de seguridad social corre peligro, amenazando el nivel de las necesidades básicas. Gran parte de la sociedad se ve afectada por los problemas que amenazan el seguro de vejez y por la alta carga tributaria.
3. Muy fuerte orientación posmaterial en los grupos no afectados por los problemas de los grupos marginales ni por el desempleo; es la parte de la sociedad integrada por los servidores públicos y por los que trabajan en forma independiente, así como por amplios sectores de la juventud.

Ejemplo 3:

Ex país socialista en proceso de transición.

En tal sociedad, las necesidades están compuestas así:

1. Fuerte orientación hacia las necesidades básicas debido al elevado desempleo y al colapso de los sistemas de seguridad social.
2. Fuerte orientación hacia la satisfacción de necesidades sociales debido al colapso de todos los sistemas de seguridad social ligados a las empresas y a la falta de estructuras familiares intactas, conscientemente desintegradas en el socialismo.
3. Poca orientación hacia las necesidades posmateriales; en general, sólo la tiene una pequeña elite política y administrativa y una incipiente elite económica.

Ejemplo 4:

País subdesarrollado con fuerte urbanización y muchos barrios pobres formados a causa de los movimientos migratorios, sobrepoblación y desempleo elevado.

En tal país, las necesidades están compuestas así:

1. Necesidades básicas muy grandes, sobre todo en los barrios pobres de las ciudades y en las zonas rurales.
2. Necesidades sociales muy grandes debido a la pérdida de sistemas naturales de seguridad social, como la familia en los barrios pobres de las ciudades.
3. Muy reducida orientación hacia las necesidades posmateriales, salvo en algunas elites muy pequeñas.

#### 15.4.4 Elección de los temas adecuados

La elección de los temas para la imagen objetivo depende de criterios diferentes. Por un lado, la orientación de la población hacia las necesidades determina obviamente los temas. Como los grupos poblacionales tienen una orientación diferente, la elección de los temas siempre afecta la posibilidad de acceder y convencer a esos grupos; se trata de los temas ciudadanos o, al menos, de los temas de grupos de ciudadanos.

El segundo grupo de temas posibles está determinado por los medios de comunicación. A menudo estos temas nada tienen que ver con las necesidades reales de los ciudadanos, pero se consideran importantes debido a la constante presión que ejercen los medios de comunicación y generan cambios de comportamiento en los ciudadanos. Investigaciones empíricas hechas en EEUU<sup>64</sup> muestran que las crisis duraderas (Vietnam, conflictos raciales), las crisis simbólicas (Watergate, drogas, contaminación medioambiental y pobreza), los problemas que causan mucha consternación (inflación, desempleo) y el continuo comportamiento irregular (criminalidad) despiertan el mayor interés público, por lo que figuran entre los temas que constantemente encabezan la agenda pública<sup>65</sup>.

En el proceso de centrar la atención pública, los temas intervienen en una carrera que la literatura norteamericana llama *issue attention cycle*<sup>66</sup> (ciclo de atención a los temas).

Según este modelo, el tema experimenta.

64 W. Russell Neumann: *The Threshold of Public Attention*, Public Opinion Quarterly, 54 (1990).

65 Barbara Pfertsch: *Themenkarrieren und politische Kommunikation*, Aus Politik und Zeitgeschichte B39/94, 30.9.94.

66 Anthony Downs: *Up and Down with Ecology: The Issue Attention Cycle*, en: The Public Interest 28 (1972).

1. una fase previa de tematización,
2. una fase de descubrimiento,
3. un punto culminante,
4. una fase decreciente y
5. una fase posterior al problema.

La tarea de la planificación estratégica consiste en percibir y ocupar con la mayor antelación posible esas carreras temáticas generadas por los medios de comunicación. “Quien domina los temas sobre los que se habla políticamente, aventaja a los competidores políticos; tiene más posibilidades de que su apreciación del tema debatido se convierta en la opinión de la mayoría”<sup>67</sup>. Generalmente, el papel de los actores políticos deja aquí mucho que desear: muchos se ocupan del tema cuando ya está ocupado por otros y ha superado su punto culminante en atención; en tal caso, estratégicamente es más importante percibir el “nuevo” tema antes que prenderse de uno en decadencia.

El tercer grupo de temas es definido por el gobierno y la oposición o por los partidos activos; se trata de temas que, de nuevo, muchas veces nada tienen que ver con las necesidades de los ciudadanos (temas ciudadanos) ni con los temas impuestos por los medios de comunicación (temas mediáticos), sino que son temas de los cuales los actores políticos esperan obtener ventajas (temas partidarios); a veces, incluso, son instalados sólo para desviar la atención de otros temas.

Al instalar nuevos temas, los partidos oficialistas y sus gobiernos no juegan sólo un papel pasivo: en sus esfuerzos por fijar la agenda política, tienen generalmente incluso ventajas estratégicas. Comparados con los partidos rivales, disponen de mayores recursos materiales, lo cual, sumado al hecho de que les compete decidir, les da una ventaja al fijar temas<sup>68</sup>. Ello presupone lógicamente que la agenda política del gobierno esté bien planificada estratégicamente. Obviamente los partidos opositores tienen desventajas estratégicas al instalar temas, pues sus tópicos no son decisiones vinculantes, sino que, en todo caso, representan alternativas políticas; esta situación cambia, empero, cuando en los sistemas presidencialistas la oposición es mayoritaria en el parlamento o en otra cámara o cuando, en los sistemas parlamentarios federales, tiene mayorías en las provincias.

Los temas no demandados por la población - temas con respecto a los cuales no hay o no se generó una necesidad - no deberían utilizarse. Si el objetivo final de la estrategia no es formar y capacitar entes políticos (electores), las decisiones estratégicas deben tomarse en base a los criterios existentes. Los resultados óptimos sólo podrán lograrse si la planificación estratégica toma a la gente tal y como es ahora, sin intentar reeducarla primero para que pueda apreciar la oferta del partido o del candidato. Resulta siempre desconcertante que los partidos o los candidatos se decepcionan al constatar que su amado producto (democracia, economía de mercado, etc.) no es demandado por los electores. Es de maravillarse cuán poco conocen esos políticos a sus ciudadanos, cuán grande es la distancia entre la oferta y la demanda.

---

67 Wolfgang Bergsdorf: *Probleme der Regierungskommunikation*, en: *Communications*, 12 (1986) 3.

68 Franz Ronneberger: *Die Rolle von Public Relations im politischen Entscheidungsprozess*, en Frank E. Böckelmann (ed.): *Medienmacht und Politik*, Berlin 1989, pág. 151.



### 15.5 *Argumento de la idoneidad*

Para que una estrategia sea exitosa, no basta que un partido o un candidato, tras estudiar las necesidades en una sociedad, las detecte correctamente a fin de comunicarse con los electores: el conocimiento de las necesidades debe combinarse con la idoneidad atribuida para solucionar los problemas, la cual debe reflejarse en la imagen de un partido o de un candidato.

Sería muy difícil suponer que un partido que hasta ahora ha sido comunista o socialista sea idóneo para implantar la economía de mercado; a un partido cuyos políticos estuvieron involucrados en graves escándalos de corrupción, no se le atribuirá idoneidad para combatir la corrupción; a un candidato cuya empresa acaba de quebrar no se considerará idóneo en política económica; y a un empresario que se hizo famoso por su comportamiento egoísta no se considerará idóneo para implantar una política social humanitaria.

El argumento de la idoneidad guarda mucha relación, por tanto, con la imagen adquirida hasta el momento. Esta imagen puede estar justificada en parte, pero también hay valoraciones injustas de la idoneidad; aquí se plantea la interrogante si realmente no sería posible que un maestro pueda ser ministro de economía o un agricultor ministro de tecnología e investigación científica. Como los ciudadanos suelen tener malas experiencias con los gobernantes, sus conjeturas acerca de la idoneidad de los políticos también son negativas; esto significa que es importante que los partidos y los políticos adquieran idoneidad en diferentes áreas políticas, pues, de lo contrario, faltará la necesaria confianza de la población en la capacidad y voluntad de eficiencia de los candidatos.

### 15.6 *Argumento funcional*

Otro criterio del que se valen los electores para decidir puede ser la función que tendrá el partido en el futuro paisaje político. Sobre todo en los sistemas parlamentarios, las especulaciones sobre una coalición son de capital importancia: ciertos sectores del electorado votan por razones muy tácticas, es decir, su elección depende del papel que el partido a ser votado quiere jugar en el futuro y si ese partido apoyará al que en verdad se prefiere para alcanzar o estabilizar el poder. Esos electores, llamados de coalición y de situación, no votan según sus convicciones políticas, sino según especulaciones aritméticas.

En particular, tales especulaciones pueden consistir en lo siguiente:

1. Ayudo con mi voto al Partido X para que supere cierta barrera electoral establecida, pues ese partido apoyará a mi partido favorito.
2. Voto por el Partido X porque en coalición con mi partido favorito impedirá que éste gobierne solo y que, por tanto, abuse eventualmente del poder.
3. Voto por el Partido X porque en la coalición planeada con el Partido Y, cuyos objetivos odio, podrá impedir lo peor; lo hago porque sé que mi partido favorito no obtendrá la mayoría.

Tales argumentos funcionales nunca muestran un vínculo con el partido por el que se vota; bajo otras condiciones, que pueden darse en todo momento en una elección ulterior, es muy frecuente que ya no sean eficaces y que causen graves pérdidas. Esto

significa que el argumento funcional puede jugar un gran papel en situaciones especiales, pero también que, en lo esencial, el vínculo de los electores estables con el partido debe lograrse mediante el argumento de las necesidades y de la idoneidad, así como mediante la confianza en los candidatos presentados y no mediante el argumento funcional; éste, sin embargo, puede resultar muy importante para optimizar resultados, sobre todo en la última fase de las luchas electorales.

### 15.7 *Argumento referido a la persona*

Un argumento que suele ser decisivo para tomar decisiones electorales se refiere a las personas, sobre todo en las sociedades en las que la política es vista, en esencia, como un producto de individualidades.

En esos países en los que la persona precede al programa y al partido - casi todos los que tienen sistemas presidencialistas, pero también otros con una gran intervención de personalidades locales y regionales -, se trata sobre todo de posicionar bien a los candidatos: aquí se descarta en gran medida el argumento de la satisfacción de necesidades y aún mucho más el argumento funcional. Un papel importante juega, empero, el argumento de la idoneidad, aunque no resulta tan contundente como cuando se combina con elementos programáticos: se trata más bien de una idoneidad general que debe conllevar a que el político sea considerado capaz de gobernar el país.

En el uso del argumento referido a la persona incide, sobre todo, el hecho que el candidato inspire confianza, por lo que en la imagen objetivo habrá que exponer todos los elementos necesarios para generar confianza.

En la imagen objetivo, el argumento referido a la persona posiciona al candidato frente a los rivales. Aquí rigen también las reglas para los comportamientos ofensivos y defensivos: en el primer caso hay que establecer claras diferencias hacia los otros candidatos; en el segundo, hay que intentar copiar en gran medida las características del adversario. En el ámbito personal, se trata, principalmente, de las siguientes características:

- Idoneidad
- Honestidad
- Pertenencia
- Características personales
- Capacidades especiales

En la **idoneidad** habrá que decidir qué destacar: la idoneidad técnica, la idoneidad gerencial, la idoneidad en el trato con la gente, la idoneidad comunicativa o la idoneidad del sentido común. No es tan importante que el candidato sea o no en verdad idóneo, pues es relativamente fácil elaborar los distintivos de la idoneidad ante el público.

En la cuestión de la **honestidad** surgen problemas ya más numerosos, sobre todo porque el público percibe a los políticos como personas deshonestas, corruptas y que velan sólo por sus propios intereses. Los políticos tienen una mala imagen para la mayoría de los electores; ésta es una de las razones por las cuales los argumentos anticorrupción que los partidos y políticos esgrimen en las luchas electorales la mayoría de veces no son tomados en serio, por lo que resultan inapropiados como argumentos convincentes para tomar una decisión electoral. Claro: el elector desea políticos honestos y no corruptos, de modo que es necesario decir algo acerca de la honestidad;

sin embargo, como el elector no cree en esas declaraciones, no es aconsejable emplear el tema de la corrupción y la deshonestidad contra los candidatos contrarios.

*En reiteradas luchas electorales presidenciales - por ejemplo, en Venezuela - fue reelecto uno de los candidatos que evidente y comprobadamente había saqueado el país y ganado mucho dinero con la corrupción.*

En cambio, juega un papel muy importante la **pertenencia** a un determinado grupo poblacional o al distrito electoral: muchos electores quieren a un candidato porque es uno de los suyos, se supone que conoce los problemas del grupo o de la región, que siente lo mismo que los electores. Por eso, siempre es desventajoso postular en distritos uninominales a candidatos que no residen allí. Sin embargo, si ello es necesario, habrá que intentar establecer una relación con el distrito electoral (anterior lugar de residencia, lugar de trabajo, parentescos, actividad en asociaciones, etc.).

En las otras **características personales** habrá que decidir qué grupo meta abordar y cómo visualiza a un candidato ideal. Aquí pueden emplearse elementos como “padre de familia” (¿quién no conoce las imágenes de candidatos con esposa e hijos?), “deportivo” (¿quién no conoce las imágenes de Clinton trotando?), “ligado a su terruño” (¿quién no conoce las imágenes del candidato bávaro con traje regional o con pantalón de cuero?) o “valiente”, “experimentado”, “exitoso”, “siempre bien vestido”, etc.

Además, pueden haber **características o capacidades especiales**, por las que los electores no sienten un interés político especial y que, cuando las ofertas de los candidatos son muy parecidas, pueden ser decisivas para una elección.

*Entre ellas figuran alguna fama como cantante (Rubén Blades, candidato en Panamá), como actor (Ronald Reagan en EEUU), como piloto de fórmula 1 (Reutemann en Argentina), como astronauta, como jugador de tenis, etc.; también puede que sea suficiente pertenecer a cierta familia.*

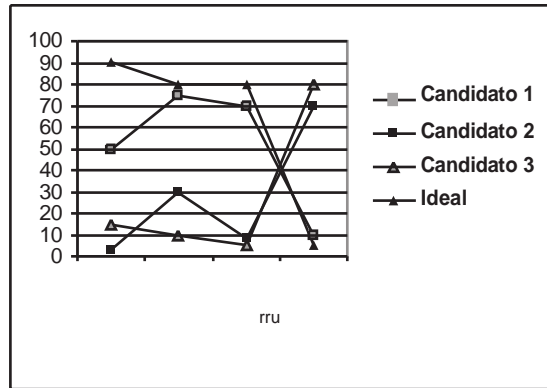
El apellido familiar se convierte a menudo en un emblema, sobre todo en ciertos países en los que predominan las familias políticas.

*Ejemplos: las familias Gandhi en India, Bandaranaike en Sri Lanka, Zavalía en la provincia argentina de Santiago del Estero, Bhutto en Pakistán, etc.*

En algunos países - Corea del Sur, Filipinas - ciertos apellidos familiares, aunque no sean tan conocidos, bastan para ganar en un distrito electoral. Para ser elegido también es suficiente pertenecer a una tribu o a una etnia, no sólo en África y en los países árabes, sino también en otros países de fuerte influencia étnica; a la inversa, será imposible ser electo si la tribu a la que uno pertenece es demasiado pequeña. El lazo étnico prevalece en muchas sociedades y opaca las diferencias políticas; así, pese al masivo apoyo extranjero, en Bosnia-Herzegovina nunca se pudo instalar con éxito un partido multiétnico.

### 15.7.1 Adecuación de la imagen a la imagen ideal de la población

Para lograr información más precisa acerca de la imagen deseada por la población y de los factores de imagen de los candidatos, pueden realizarse encuestas que, por lo general, dan resultados satisfactorios cuando el candidato es suficientemente conocido.



La situación expuesta en la gráfica de arriba es el resultado de una encuesta realizada durante una lucha electoral presidencial. Como se puede ver, el candidato 1 sólo en materia de idoneidad está lejos de la figura ideal que la población desea como presidente; en la corrección de imagen se tendrán entonces que elevar esos valores referentes a la idoneidad. Los otros candidatos están muy alejados del ideal en todas las áreas. Por eso, desde el punto de vista estratégico, en la lucha electoral es aconsejable dedicarse intensamente a la imagen personal.

### 15.8 La imagen objetivo interna

Junto a la imagen objetivo externa debería desarrollarse una imagen objetivo interna que apunte especialmente a las necesidades y expectativas de los miembros y de los dirigentes del partido o a las necesidades y expectativas de los colaboradores de organizaciones y gobiernos.

Es claro que la imagen objetivo externa no debe diferenciarse tanto de la interna hasta el punto de ser contradictorias. La imagen objetivo interna es un agregado de la externa que debe emplearse en el marco de una campaña interna; describe el objetivo y el clima de la organización, la cooperación con la dirigencia o con el candidato y el estilo gerencial. La imagen objetivo interna se refiere entonces a cuestiones como el clima, el estilo, la participación, la disciplina, las remuneraciones y recompensas, la confianza en el triunfo, el fortalecimiento de la autoestima, etc.

Al igual que ocurre con la campaña de motivación interna, en el espacio político generalmente se descuida de manera deplorable la imagen objetivo interna. Una tarea muy importante, sobre todo en los partidos que quieren o deben realizar elecciones internas públicas, consiste en aglutinar tras las elecciones a las diversas corrientes; la tarea sólo será exitosa con la ayuda de una imagen objetivo interna.

### 15.9 *Evaluación de la imagen objetivo*

De modo parecido a como se hace en el caso de las estrategias parciales y los objetivos, también la imagen objetivo debe ser evaluada. Una forma de evaluar consiste en indagar la forma en que la imagen objetivo encaja en la estrategia general. Habrá que examinar lo siguiente:

1. ¿Persigue la imagen objetivo el cometido de la estrategia?
2. ¿Están integradas en la imagen objetivo las áreas de ataque definidas en las estrategias parciales?
3. ¿Están vinculadas las áreas de ataque con las ventajas estratégicas y se concentran los argumentos en la satisfacción de necesidades, en la idoneidad, en la funcionalidad o en la persona?
4. ¿Es factible la imagen objetivo en el tiempo de campaña previsto? Aquí se trata de examinar qué tan alejada está la imagen objetivo de la imagen real de la organización o de la persona. Si la distancia es excesiva, la campaña planificada no podrá alcanzar la imagen que se busca; en tal caso, será mejor acercar la imagen objetivo a la imagen real.

La segunda evaluación de la imagen objetivo se ocupa más de cuestiones formales; habrá que examinar lo siguiente:

1. ¿Es demasiado breve o demasiado extensa la imagen objetivo? Debería tener aproximadamente la extensión de una página mecanográfica; si se agrega una imagen objetivo interna, no debería superar, en lo posible, una y un cuarto de página. Una imagen objetivo demasiado extensa contiene demasiada información que, en el marco de una campaña, apenas podrá ser transmitida a la mente de la población o de los electores. Si es demasiado breve (menos de media página), podría suponerse que la presentación de los argumentos es insuficiente.
2. ¿Está redactada la imagen objetivo de tal modo como si fuese vista por los ojos de los receptores? Debe estar formulada como si un ciudadano describiera al partido, al gobierno o al candidato.
3. ¿Es comprensible el lenguaje de la imagen objetivo? ¿Corresponde al uso lingüístico de los ciudadanos o se eligió un típico lenguaje político, burocrático o partidario? Hay que examinar si cada uno de los conceptos puede ser comprendido por todos o si se coló una jergonza propia de especialistas.
4. ¿Tiene la imagen objetivo una carga emotiva? No debe ser fría, racional ni tecnocrática, sino que debe recoger tantos elementos emocionales como sea posible. La mayoría de decisiones del ser humano, especialmente las electorales, no se toman racionalmente sino con carga altamente emocional. Para alcanzar ese nivel decisorio de la manera más sencilla, la emotividad debe percibirse en la imagen objetivo.
5. ¿Emplea la imagen objetivo las expresiones y los títulos adecuados y evita conceptos discriminatorios o peyorativos? Hay que evaluar cada palabra. Si se emplean títulos, ¿son correctos? ¿Son correctos los nombres de las organizaciones y las eventuales siglas? ¿Alguien resulta involuntariamente discriminado por el vocabulario empleado? ¿Tienen ciertas palabras

connotaciones que puedan generar reacciones negativas en el respectivo entorno cultural?

No hay que hacer concesiones al evaluar la imagen objetivo: si es defectuosa puede destruir la campaña, pues en ella se basarán todas las actividades de relaciones públicas.

### 15.10 Ejemplos

En los siguientes ejemplos se presentan primero cuatro imágenes objetivo que provienen de la praxis del asesor; se han modificado los nombres de las personas, de los lugares y de las organizaciones; cada párrafo tiene un comentario y una fundamentación.

#### 15.10.1 Ejemplo: Imagen objetivo para el Partido Nuevo Camino

El Partido Nuevo Camino (PNC) es un partido que lidera el gobierno de coalición y es un factor de estabilidad en Nordlandia. Tras la independencia, el PNC asumió la responsabilidad en todos los gobiernos de brindar libertad, progreso y una transición exitosa de la dominación comunista. El PNC es un partido fuerte que recientemente se autorenovó con una dirigencia joven y dinámica con ideas creativas.

El PNC quiere llevar a Nordlandia a un futuro de bienestar. Por eso, el PNC invertirá en todas aquellas áreas que ofrezcan mejores condiciones de vida para la gente de Nordlandia: mejor educación con mejores oportunidades para obtener atractivos puestos de trabajo; mayores posibilidades para que las personas se provean a sí mismas y a sus familias; mejor infraestructura y mayores inversiones para cerrar la brecha entre los ingresos y los egresos por el costo de vida. Para generar esas futuras oportunidades, el PNC también está dispuesto a aceptar los déficit presupuestarios.

El PNC es el único partido que desea la integración a la Unión Europea. Quiere brindarle a los nordlandeses la oportunidad de gozar de la seguridad y la protección de Europa y crear un mercado más grande con mayores posibilidades de crear nuevos y mejores puestos de trabajo.

El PNC implantará un sistema político más transparente, más abierto y más participativo, sin injusticias. El PNC lucha contra los monopolios estatales no controlados que destruyen el bienestar y el crecimiento.

El PNC está convencido de que una persona, por sí sola, no puede satisfacer las esperanzas de los nordlandeses. El PNC sabe que todos los ciudadanos y todas las fuerzas políticas deben trabajar conjuntamente a fin de lograr una vida mejor para la gente de Nordlandia.

El PNC es un partido abierto, dinámico y limpio, con candidatos confiables, profesionales, experimentados e idóneos. El PNC tiene expertos en todas las áreas políticas y está preparado para asumir el gobierno.

Con el equipo de Harald Haraldsen como candidato a primer ministro, con Knut Knudsen como presidente del partido y con Christa Christensen como candidata a presidir el parlamento, el PNC tiene un equipo joven, creativo y experimentado con nuevas ideas para solucionar los problemas de la gente de Nordlandia. Este equipo conducirá al PNC a unas elecciones exitosas.

Por eso, todos los ciudadanos de Nordlandia que quieran tener un futuro mejor con mejor calidad de vida, deben votar por el PNC y sus candidatos.

*Observaciones previas: Se trata de la imagen objetivo de un partido que se encontraba, precisamente, en una grave crisis. Hubo conflictos internos en la dirigencia; la predisposición de los electores a votar por el partido disminuyó radicalmente. El partido corría el riesgo de no pasar la barrera del 5%. El sistema electoral es puramente proporcional.*

El Partido Nuevo Camino (PNC) es un partido que lidera el gobierno de coalición y es un factor de estabilidad en Nordlandia. Tras la independencia, el PNC asumió la responsabilidad en todos los gobiernos de brindar libertad, progreso y una transición exitosa de la dominación comunista. El PNC es un partido fuerte que recientemente se autorenovó con una dirigencia joven y dinámica con ideas creativas.

*En el primer párrafo se describe, ante todo, al partido. Es un partido oficialista que participó en todos los gobiernos desde la independencia; por eso el partido posee el componente de imagen "factor de estabilidad" aunado a su vez a la palabra "responsabilidad".*

*Naturalmente, la continua participación en el gobierno provocó ciertos signos de desgaste en el partido y simultáneamente estallaron conflictos internos. Había que contrarrestar esos factores de imagen negativos, por eso se habla de la "renovación" con una "dirigencia joven y dinámica" y de "ideas creativas".*

El PNC quiere llevar a Nordlandia a un futuro de bienestar. Por eso, el PNC invertirá en todas aquellas áreas que ofrezcan mejores condiciones de vida para la gente de Nordlandia: mejor educación con mejores oportunidades para obtener atractivos puestos de trabajo; mayores posibilidades para que las personas se provean a sí mismas y a sus familias; mejor infraestructura y mayores inversiones para cerrar la brecha entre los ingresos y los egresos por el costo de vida. Para generar esas futuras oportunidades, el PNC también está dispuesto a aceptar los déficit presupuestarios.

*El mensaje central es la predisposición de "aceptar los déficit presupuestarios" si mediante ello se logran "mejores condiciones de vida para la gente de Nordlandia". El partido se enfrenta a los partidos rivales que aceptan el dictado del FMI y de la UE para evitar los déficit, es decir, ocupa una posición que lo distingue claramente de los demás. Para que resulte atractiva, la propuesta es vinculada con algunos beneficios ("futuras oportunidades") para los ciudadanos, entre los que se encuentran "mejor educación para obtener atractivos puestos de trabajo", "cerrar la brecha entre los ingresos y los egresos por el costo de vida".*

El PNC es el único partido que desea la integración a la Unión Europea. Quiere brindarle a los nordlandeses la oportunidad de gozar de la seguridad y la protección de Europa y crear un mercado más grande con mayores posibilidades de crear nuevos y mejores puestos de trabajo.

*Este párrafo muestra otra característica exclusiva para delimitarse de otros partidos: la integración a la UE, ligada aquí a beneficios para los ciudadanos tales como “la seguridad y la protección de Europa” y la creación de “nuevos y mejores puestos de trabajo”. Hay que agregar los beneficios porque la integración a la UE, por sí sola, es un elemento demasiado débil para ser electoralmente atractivo.*

El PNC implantará un sistema político más transparente, más abierto y más participativo, sin injusticias. El PNC lucha contra los monopolios estatales no controlados que destruyen el bienestar y el crecimiento.

*Con este párrafo el partido intenta delimitarse de los actuales socios de la coalición, es decir, lanza una lucha electoral interna. Esto es importante porque, además de las elecciones, se realiza un referendo contra una ley de integración de una etnia extranjera. Al abogar a favor de la “participación” y en contra de la “injusticia”, el partido se posiciona contra el referendo, que es parcialmente apoyado por los socios de la coalición. Al referirse a “monopolios estatales no controlados” se deslinda de la lenta política de privatización de uno de sus socios de la coalición y con ello lo culpa de que “destruye el bienestar y el crecimiento”.*

El PNC está convencido de que una persona, por sí sola, no puede satisfacer las esperanzas de los nordlandeses. El PNC sabe que todos los ciudadanos y todas las fuerzas políticas deben trabajar conjuntamente a fin de lograr una vida mejor para la gente de Nordlandia.

*Este párrafo sirve para delimitarse de un nuevo partido que cuenta con un líder carismático, conocido por no poder trabajar con otros y por sobrevalorarse constantemente.*

El PNC es un partido abierto, dinámico y limpio, con candidatos confiables, profesionales, experimentados e idóneos. El PNC tiene expertos en todas las áreas políticas y está preparado para asumir el gobierno.

*Este párrafo sirve para fomentar la idoneidad y anunciar que se pretende liderar una coalición: “está preparado para asumir el gobierno”. Esta pretensión puede formularse en forma realista sólo porque actualmente el partido está en el gobierno, aunque no lo dirige. La pretensión de liderar se vuelve cada vez más realista a medida que los resultados de las encuestas van mejorando.*

Con el equipo de Harald Haraldsen como candidato a primer ministro, con Knut Knudsen como presidente del partido y con Christa Christensen como candidata a presidir el parlamento, el PNC tiene un equipo joven, creativo y experimentado con nuevas ideas para solucionar los problemas de la gente de Nordlandia. Este equipo conducirá al PNC a unas elecciones exitosas.

*Con la presentación de un trío (personas que antes no podían soportarse y que se combatieron internamente), se ataca la imagen negativa del partido dividido presentando al equipo como*



*“joven, creativo y experimentado”. Este párrafo tuvo su mejor expresión en un afiche con los tres candidatos.*

Por eso, todos los ciudadanos de Nordlandia que quieran tener un futuro mejor con mejor calidad de vida, deben votar por el PNC y sus candidatos.

*La imagen objetivo se cierra con el llamado al voto, en el que se repite de nuevo la parte cualitativa del cometido de la estrategia. Ese llamado siempre debe formularse en la imagen objetivo de una lucha electoral: es una parte importante del mensaje.*

#### 15.10.2 Ejemplo: imagen objetivo para una elección de alcalde en Herwald

En el concejo municipal de Herwald, la Comunidad Libre de Electores (CLE) de Herwald es la representación abierta a todos los ciudadanos y que no está ligada a partidos. La CLE se presenta con su líder de bancada Heinz Roser como candidato a alcalde en las próximas elecciones municipales para eliminar, de una vez por todas, la corrupción en Herwald y poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma para el futuro.

Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad. Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadanos y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.

Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir. Para ello, Heinz Roser y la CLE lucharán también por mayor limpieza y mayor seguridad para los ciudadanos.

Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.

El candidato a alcalde Heinz Roser, nacido en Herwald, es un exitoso hombre de negocios que, con sus conocimientos jurídicos y su capacidad gerencial, posee toda la idoneidad para ser el jefe de la administración. Desde hace tiempo está comprometido al área social y a tareas honoríficas y goza de la confianza de todos aquellos que esperan una ayuda profesional.

Los candidatos del CLE son representantes competentes y comprometidos de sus barrios. Por eso, todos los ciudadanos que quieren un futuro mejor para Herwald y sus habitantes, deben votar por los candidatos del CLE al concejo municipal y por el candidato a alcalde Heinz Roser.

##### 15.10.2.1 Discusión

*Observaciones previas: Se trata de una elección directa de alcalde: gana quien en la primera vuelta obtiene más del 50% de los votos o quien supere ese porcentaje en la segunda vuelta realizada entre los dos candidatos que obtuvieron más votos en la primera vuelta.*

*La Comunidad Libre de Electores no es un partido establecido, sino una agrupación municipal parecida a un partido que ya está representada en el concejo municipal y que se halla en la oposición.*

En el concejo municipal de Herwald, la Comunidad Libre de Electores (CLE) de Herwald es la representación que está abierta a todos los ciudadanos y que no está ligada a partidos. La CLE se presenta con su líder de bancada Heinz Roser como candidato a alcalde en las próximas elecciones municipales para eliminar, de una vez por todas, la corrupción en Herwald y poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma para el futuro.

*En el primer párrafo se presenta primero al candidato con su objetivo final cualitativo desarrollado a partir del cometido estratégico: “eliminar la corrupción” y “poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma”. Aquí se aborda un tema (corrupción) que normalmente se relaciona con los partidos; una agrupación de electores se diferencia así, con claridad, de los partidos establecidos. El segundo tema (barrios) muestra la orientación de la agrupación: se trata de representar los intereses ciudadanos en los barrios y no de llevar a cabo una política orientada hacia un partido; también aquí hay una clara diferenciación.*

Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad. Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadanos y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.

*En este párrafo se aborda el tema de la “desregulación” que se enfatiza con los conceptos “liberación de los ciudadanos de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles” y con el que se dirige directamente a los ciudadanos. Para hacer aun más comprensible el beneficio, se anuncia una reforma administrativa a la que se acoplan los beneficios de “al servicio de los ciudadanos” y, lo que es aún más eficaz, “reducción de los impuestos y las tasas”. Con este tema, la agrupación puede diferenciarse claramente de los partidos dominantes en el concejo municipal por ser ellos los responsables de la burocracia y de los tributos elevados.*

Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir. Para ello, Heinz Roser y la CLE lucharán también por mayor limpieza y mayor seguridad para los ciudadanos.

*El término “dictadura ecologista” es poco utilizado. Primero se despierta la atención. Este párrafo se dirige contra una coalición de dos partidos, uno de los cuales, el ecologista, impuso una serie de reglamentos que provocaron el colapso del tráfico automovilístico, así como problemas para el comercio y la*

*economía. Para que en la ciudad se pueda volver a “vivir en forma atractiva” y “comprar” y “trabajar”, la “dictadura ecologista” debe ser abolida. Así se logra una diferenciación muy emotiva con respecto a los dos partidos responsables.*

Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.

*En este párrafo las palabras clave son “pérdida de clases”. Tienen un efecto muy emotivo sobre los padres porque ven amenazados la educación y, por tanto, el futuro de sus hijos. Al mismo tiempo, como todos los candidatos contrarios son “maestros”, se les culpa de causar, en parte, la pérdida de clases.*

El candidato a alcalde Heinz Roser, nacido en Herwald, es un exitoso hombre de negocios que, con sus conocimientos jurídicos y su capacidad gerencial, posee toda la idoneidad para ser el jefe de la administración. Desde hace tiempo está comprometido al área social y a tareas honoríficas y goza de la confianza de todos aquellos que esperan una ayuda profesional.

*En este párrafo con “nacido en Herwald” se demuestra primero la pertenencia a la ciudad; por lo demás, se destaca la idoneidad del candidato y se alienta la generación de confianza.*

Los candidatos del CLE son representantes competentes y comprometidos de sus barrios. Por eso, todos los ciudadanos que quieren un futuro mejor para Herwald y sus habitantes, deben votar por los candidatos del CLE al concejo municipal y por el candidato a alcalde Heinz Roser.

*En este párrafo se vuelve, necesariamente, a instar al voto y a incluir a los candidatos de los barrios en la lucha electoral del alcalde.*

### 15.10.3 Ejemplo: imagen objetivo para la ciudad de Santa Marta

Santa Marta es la capital de Sudlandia. En Sudlandia, el corazón del Mercosur, hallamos la economía más abierta y menos regulada, así como posibilidades ilimitadas para empresarios, con amplias ayudas financieras y reducidos impuestos. Sudlandia ofrece bajos costos laborales y de seguridad social y los precios más bajos de energía eléctrica. Santa Marta es una ciudad segura, sin ningún conflicto étnico; tiene una buena red de comunicaciones, un buen sistema escolar y buenos medios de transporte.

La administración municipal de Santa Marta tiene interesantes proyectos para inversores, empresas y organizaciones no gubernamentales de todo el mundo y de Sudlandia. Estos proyectos se concentran en la creación de una mejor infraestructura y en el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos de Santa Marta.

La administración municipal de Santa Marta es una zona libre de corrupción. Ayuda a los inversores y a las empresas a encontrar su camino a través de la jungla de las resistencias burocráticas del gobierno central. La oficina de fomento de las inversiones es eficiente y está bien informada: puede responder y disipar inmediatamente todas las preguntas y dudas sobre los proyectos.

El alcalde de Santa Marta y su equipo son accesibles, creativos y modernos. Su pragmática visión del futuro abre el camino a las decisiones fáciles, no burocráticas y rápidas.

Siempre es una buena idea echar un vistazo a las ofertas de la administración municipal de Santa Marta y participar en ellas, pues siempre dan buenos resultados y son rentables para inversores privados.

### 15.10.3.1 *Discusión*

*Observación previa: esta imagen objetivo fue desarrollada para una ciudad y, en tal contexto, para un grupo meta especial: potenciales inversores. El objetivo de la ciudad es atraer a inversores en presentaciones nacionales e internacionales. Para ello se desarrolló una estrategia ofensiva.*

Santa Marta es la capital de Sudlandia. En Sudlandia, el corazón del Mercosur, hallamos la economía más abierta y menos regulada, así como posibilidades ilimitadas para empresarios, con amplias ayudas financieras y reducidos impuestos. Sudlandia ofrece bajos costos laborales y de seguridad social y los precios más bajos de energía eléctrica.

*Primero se presenta la ciudad y su ubicación: una ciudad de un país latinoamericano que pertenece al Mercosur. Al mismo tiempo, ya se exhiben considerables atracciones para el grupo meta, como “capital”, “la economía menos regulada”, “bajos costos y los precios más bajos de energía eléctrica”. Así, ya resultan claras las diferencias con respecto a otros competidores.*

Santa Marta es una ciudad segura, sin ningún conflicto étnico; tiene una buena red de comunicaciones, un buen sistema escolar y buenos medios de transporte

*En este párrafo se diferencia la ciudad de otras ciudades con la mención de la “seguridad” y de que no hay “ningún conflicto étnico”. Atracciones positivas se ofrecen a través del “sistema escolar, de la red de comunicaciones y del sistema de transporte”.*

La administración municipal de Santa Marta tiene interesantes proyectos para inversores, empresas y organizaciones no gubernamentales de todo el mundo y de Sudlandia. Estos proyectos se concentran en la creación de una mejor infraestructura y en el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos de Santa Marta.

*En este párrafo se vincula a los inversores directamente con los proyectos que tienen un efecto positivo para la gente del país. Así se tiene en cuenta la necesidad de muchos inversores que, si bien quieren colocar su dinero en negocios lucrativos, a su vez desean reflejar la imagen de que “hacen el bien”.*

La administración municipal de Santa Marta es una zona libre de corrupción. Ayuda a los inversores y a las empresas a encontrar su camino a través de la jungla de las resistencias burocráticas del gobierno central. La oficina de fomento de las inversiones es eficiente y está bien informada: puede responder y disipar inmediatamente todas las preguntas y dudas sobre los proyectos.

*Aquí se tienen en cuenta importantes necesidades de los inversores: “zona libre de corrupción, conducción a través de la burocracia y socios competentes”.*

El alcalde de Santa Marta y su equipo son accesibles, creativos y modernos. Su pragmática visión del futuro abre el camino a las decisiones fáciles, no burocráticas y rápidas.

*La satisfacción de las necesidades de los inversores se complementa aquí con un componente relativo a las personas: el “alcalde y su equipo” son “pragmáticos” y “abren el camino”.*

Siempre es una buena idea echar un vistazo a las ofertas de la administración municipal de Santa Marta y participar en ellas, pues siempre dan buenos resultados y son rentables para inversores privados.

*Tal y como se hace con el llamado al voto, en este párrafo se insta a actuar. Se trata de un aspecto importante, pues no basta difundir una buena imagen si el grupo meta no sabe concretamente qué debe hacer.*

#### 15.10.4 *Ejemplo: imagen objetivo para un gobierno*

El gobierno de Alberto Rubin (GAR) es el gobierno democráticamente elegido y constitucional de Centralandia. El gobierno de la alianza nacional, dirigido por el Partido de la Construcción, quiere la unidad y la reconciliación nacional. El GAR invita a todos los que quieran colaborar con la reconstrucción del país; no rechaza a nadie.

El GAR apuesta a la libertad y a la tolerancia, a la iniciativa propia y al sentido de justicia en el desarrollo pacífico de este país vejado por la explotación y el egoísmo, por la persecución y el sometimiento.

El GAR combate la corrupción y protege la propiedad privada en Centralandia. Vuelve a imponer la supremacía del derecho y de la ley, tras largos años de injusticia e inacción, llevando así seguridad y justicia a las personas de este país.

El GAR emplea el progreso económico y la expansión de las prestaciones sociales para llevar más seguridad a las familias de Centralandia en su lucha diaria por sobrevivir y para mejorar la calidad de vida de la gente.

El GAR sabe que sus medidas son combatidas por todos los medios por los gobernantes del pasado. Éstos quieren proteger sus privilegios y volver a explotar a la gente de Centralandia, abusando de ella para sus fines personales.

El GAR es valiente. No se deja atemorizar por la violencia, las amenazas y la manipulación en su lucha para eliminar privilegios, liquidar monopolios explotadores y crear seguridad y justicia.

Con Alberto Rubin, el GAR tiene un presidente que, pese a ser hostigado, está con el pueblo y llevará a Centralandia a un futuro mejor, junto con sus capaces y honestos ministros. El GAR merece el apoyo del pueblo en su lucha diaria contra los representantes del pasado y en todas las elecciones futuras.

#### 15.10.4.1 Discusión

*Observación previa: Se trata de un gobierno muy presionado por los ex gobernantes y de una democracia presidencial, cuyo presidente fue elegido en una alianza de varios partidos para reemplazar a la anterior camarilla de poderosos. El gobierno muestra signos de disolución bajo la presión y las amenazas de los poderosos de antes.*

El gobierno de Alberto Rubin (GAR) es el gobierno democráticamente elegido y constitucional de Centralandia. El gobierno de la alianza nacional, dirigido por el Partido de la Construcción, quiere la unidad y la reconciliación nacional. El GAR invita a todos los que quieran colaborar con la reconstrucción del país; no rechaza a nadie.

*En este párrafo se trata de dejar claro que el gobierno es el gobierno legítimo, “democráticamente elegido”. Aquí también se destaca que nadie es marginado y que, por tanto, el gobierno acoge a todos. Esto lo distingue del régimen anterior, pues en aquel entonces había exclusión y persecuciones.*

El GAR apuesta a la libertad y a la tolerancia, a la iniciativa propia y al sentido de justicia en el desarrollo pacífico de este país vejado por la explotación y el egoísmo, por la persecución y el sometimiento.

*Aquí se tratan de adoptar una serie de palabras clave que la población consideró muy importantes en una encuesta: “libertad”, “tolerancia”, “justicia”, “paz”. Los conceptos “explotación”, “egoísmo”, “persecución” y “sometimiento” resultaron especialmente negativos con respecto al pasado. En la comparación, el nuevo gobierno se diferencia claramente del viejo.*

El GAR combate la corrupción y protege la propiedad privada en Centralandia. Vuelve a imponer la supremacía del derecho y de la ley, tras largos años de injusticia e inacción, llevando así seguridad y justicia a las personas de este país.

*Aquí se presentan otros beneficios para el ciudadano: en lo esencial, se introduce el concepto de la “seguridad”, un objetivo importante para muchos ciudadanos del país.*

El GAR emplea el progreso económico y la expansión de las prestaciones sociales para llevar más seguridad a las familias de Centralandia en su lucha diaria por sobrevivir y para mejorar la calidad de vida de la gente

*En este párrafo, el gobierno muestra la forma en que quiere satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos. La expresión “en su lucha diaria por sobrevivir” incorpora un dramatismo que causa una fuerte emoción.*

El GAR sabe que sus medidas son combatidas por todos los medios por los gobernantes del pasado. Éstos quieren proteger sus privilegios y volver a explotar a la gente de Centralandia, abusando de ella para sus fines personales.

*En este párrafo se muestra la imagen del enemigo: se trata de colocar al gobierno y a los ciudadanos en una misma barca y de culpar a las antiguas fuerzas de todas las agresiones.*

El GAR es valiente. No se deja atemorizar por la violencia, las amenazas y la manipulación en su lucha para eliminar privilegios, liquidar monopolios explotadores y crear seguridad y justicia.

*En este párrafo se responde a la agresión: el gobierno es “valiente”, no se deja “atemorizar”. El mensaje para los ciudadanos es que nadie debe tener miedo; el gobierno “lucha” y rechazará todos los ataques.*

Con Alberto Rubin, el GAR tiene un presidente que, pese a ser hostigado, está con el pueblo y que llevará a Centralandia a un futuro mejor, junto con sus capaces y honestos ministros. El GAR merece el apoyo del pueblo en su lucha diaria contra los representantes del pasado y en todas las elecciones futuras.

*Con este párrafo se vuelve a enfatizar que el pueblo y el gobierno van de la mano y que ante el pueblo hay “un futuro mejor”. Pero para alcanzarlo el pueblo debe “apoyar” al gobierno.*

#### 15.10.5 *Ejemplo: cómo no se debería escribir una imagen objetivo*

El PLL es un partido de Mülldorf. Es un partido que quiere presionar a los ciudadanos de la soñolienta Mülldorf para que, de una vez por todas, logre conectarse al desarrollo de las otras ciudades. El PLL se presenta con Ronald Mayer como candidato.

El PLL presenta a un asesor de empresas independiente que sabe lo que se debe hacer con Mülldorf para sanear el municipio. Con su experiencia gerencial como reorganizador de empresas en dificultades, demostró que puede imponerse.

Ronald Mayer conoce las inquietudes y las necesidades de la ciudad y sabe cuán importantes son las decisiones de hoy para el futuro de la ciudad. Con Ronald Mayer, Mülldorf causará sensación en todo el distrito y en la región.

Ronald Mayer y el PLL quieren acabar con las tonterías que impulsan los conservadores de la naturaleza y de los monumentos, que impiden el proceso de transformación de la ciudad.

Ronald Mayer y el PLL quieren volver a equilibrar el presupuesto, al utilizar los recursos del fondo de compensación de la región e imponer a su vez una firme política de ahorro para Mülldorf. Para ello habrá que elevar los impuestos y las tasas y, sobre todo, frenar los ambiciosos planes de la actual coalición PSV-ARD que desea ampliar un gran complejo deportivo con piscina, gimnasio y pabellón de deportes.

Nosotros queremos demostrarle a los ciudadanos que pueden valerse por sí mismos, sin depender siempre de insumos de la sociedad.

Los candidatos del PLL son representantes capaces y comprometidos con una idea que consiste en reducir las demandas de los ciudadanos a la ciudad. Por eso, todos los ciudadanos que quieran un futuro realista para Mülldorf y sus ciudadanos, deben votar por los candidatos del PLL y por Ronald Mayer para alcalde.

*El ejemplo presentado es una imagen objetivo ficticia que aún no ha existido en esta forma; sólo sirve para mostrar errores en la formulación de la imagen objetivo.*

El PLL es un partido de Mülldorf. Es un partido que quiere presionar a los ciudadanos de la soñolienta Mülldorf para que, de una vez por todas, logre conectarse al desarrollo de las otras ciudades. El PLL se presenta con Ronald Mayer como candidato.

*Con la primera frase no se logra posicionar al PLL. “Un partido” es demasiado vago y no diferencia.*

*En la segunda frase se intenta describir al partido con mayor claridad. Eso se hace, no obstante, atacando a los ciudadanos y a la ciudad con los conceptos “presionar a los ciudadanos” y “soñolienta”, con lo cual se hiere la autoestima de muchos ciudadanos y se generan reacciones negativas.*

*Referirse al desarrollo de otras ciudades, a las que, de una vez por todas, hay que conectarse tampoco favorece la autoestima. La última frase presenta a Ronald Mayer como candidato. ¿Pero para qué cargo?*

El PLL presenta a un asesor de empresas independiente que sabe lo que se debe hacer con Mülldorf para sanear el municipio. Con su experiencia gerencial como reorganizador de empresas en dificultades, demostró que puede imponerse.

*En este párrafo, el candidato es descrito con mayor precisión. Pero su idoneidad aparece más bien como una amenaza para el ciudadano. “Él sabe lo que se debe hacer”: no se dice qué, de modo que el futuro queda a oscuras. Al mismo tiempo, él “puede imponerse”: surge la interrogante contra quién: ¿acaso contra los ciudadanos?*

Ronald Mayer conoce las inquietudes y las necesidades de la ciudad y sabe cuán importantes son las decisiones de hoy para el futuro de la ciudad. Con Ronald Mayer, Mülldorf causará sensación en todo el distrito y en la región.

*Este párrafo se centra en el futuro de la ciudad y no en el de los ciudadanos. Al candidato no le interesa el bienestar de ellos, sino la “sensación” que se “causará”.*

Ronald Mayer y el PLL quieren acabar con las tonterías que impulsan los conservadores de la naturaleza y de los monumentos, que impiden el proceso de transformación de la ciudad.

*Aquí se lanza un ataque directo, negativo contra ciertos grupos de ciudadanos, sin que se describa positivamente qué pasará luego. ¿Dónde está el beneficio para los ciudadanos? El concepto “transformación de la ciudad” no tiene notas cualitativas e incluso en la formulación es demasiado frío.*

Ronald Mayer y el PLL quieren volver a equilibrar el presupuesto, al utilizar los recursos del fondo de compensación de la región e imponer a su vez una firme política de ahorro para Mülldorf. Para ello habrá que elevar los impuestos y las tasas y, sobre todo, frenar los ambiciosos planes de la actual coalición PSV-ARD que desea ampliar



un gran complejo deportivo con piscina, gimnasio y pabellón de deportes.

*Este párrafo oculta un error frecuente. En realidad, el saneamiento del presupuesto es, sin duda, algo positivo; sin embargo, no se puede vender positivamente al decir que se va a “elevar los impuestos y las tasas” y se va a “frenar el complejo deportivo”. Pese a toda la sinceridad que encierra este párrafo, la diferenciación resulta completamente negativa; en consecuencia, el elector no elegirá al partido que le promete aumentar los tributos y no satisfacer las necesidades.*

*Otro error es emplear palabras que los ciudadanos no comprenden; por ejemplo, “fondo de compensación de la región”.*

*Rige como principio: en lo posible no hay que mencionar a los partidos rivales en la imagen objetivo. Aquí la mención resulta especialmente desafortunada, pues se hace en relación a un complejo deportivo que evidentemente los ciudadanos desean.*

Nosotros queremos demostrarle a los ciudadanos que pueden valerse por sí mismos, sin depender siempre de los insumos de la sociedad.

*Aquí hallamos dos errores clásicos. Primero se abandona la visión a través de los ojos de los ciudadanos: el “nosotros” debe reemplazarse por “Ronald Mayer y el PLL”. Segundo, en este párrafo los ciudadanos son posicionados tan negativamente - “ depender de insumos de la sociedad” -, que las posibilidades electorales disminuyen en forma considerable.*

Los candidatos del PLL son representantes capaces y comprometidos con una idea que consiste en reducir las demandas de los ciudadanos a la ciudad. Por eso, todos los ciudadanos que quieran un futuro realista para Mülldorf y sus ciudadanos, deben votar por los candidatos del PLL y por Ronald Mayer para alcalde.

*Este párrafo reitera la actitud negativa de los candidatos ante los ciudadanos: son “capaces” para “reducir” sus “demandas”. Apenas en la última frase resulta claro que Ronald Mayer es candidato al cargo de alcalde.*

15.10.5.2 ¿Cómo podría verse esta imagen objetivo formulada de manera correcta y positiva, sin que cambien las intenciones políticas?

El Partido Libre Liberal (PLL) es el partido de los ciudadanos independientes de Mülldorf. Es el partido que le quiere proporcionar a Mülldorf el prestigio que merece. Conjuntamente con los ciudadanos quiere tomar la iniciativa para asumir el liderazgo entre las ciudades de la región. El PLL se presenta con Ronald Mayer como candidato al cargo de alcalde.

El PLL presenta a un asesor de empresas independiente que sabe cómo crear puestos de trabajo, cómo aumentar los ingresos y cómo sanear la administración mediante una reforma administrativa. Con su experiencia gerencial como exitoso reorganizador de empresas en riesgo, ha demostrado que también se puede sanear en forma humanitaria y socialmente aceptable.

Ronald Mayer conoce las inquietudes y las necesidades de la ciudad y sabe cuán importantes son las decisiones de hoy para el futuro de la ciudad, de sus ciudadanos y, sobre todo, de la juventud. Con Ronald Mayer como alcalde, Mülldorf causará sensación, de modo que la gente de Mülldorf pueda estar orgullosa de su ciudad.

Ronald Mayer y el PLL quieren acabar con las regulaciones superfluas que le impiden a los ciudadanos y a la ciudad transformarla de tal manera que el tráfico vuelva a fluir, que el comercio y la economía vuelvan a florecer y que la gente de Mülldorf pueda trabajar, comprar y vivir en forma atractiva.

Ronald Mayer y el PLL quieren sanear el presupuesto mediante mayores ingresos provenientes de la región, mediante mayores recaudaciones impositivas gracias a una economía floreciente y mediante precios adecuados para los servicios de la ciudad, prestados de forma efectiva y de buena calidad. Al mismo tiempo, quieren distanciarse de los “elefantes blancos” que sólo sirven para darle prestigio a los políticos y no le son útiles a la abrumadora mayoría de los ciudadanos de Mülldorf. Así, Mülldorf ganará espacios financieros para las tareas que la ciudad realmente debe cumplir.

Ronald Mayer y el PLL quieren liberar a los ciudadanos del tutelaje de la administración y de la burocracia. Les darán la libertad que necesitan para poder desplegar su iniciativa propia a favor de sí mismos, de sus barrios y sus vecindarios.

Los candidatos del PLL son representantes capaces y comprometidos con los ciudadanos, que desean promover un desarrollo dinámico de la ciudad. Por eso, todos los ciudadanos que quieran un futuro mejor para Mülldorf y sus habitantes, deben votar por los candidatos del PLL y por Ronald Mayer como alcalde.

## 16 Grupos meta

Los grupos meta son grupos parciales de la población total. Sirven para dirigir el proceso comunicacional de tal modo que se logre el mayor alcance posible con la menor pérdida posible.

El concepto de “público”, de uso frecuente en el lenguaje coloquial, es demasiado amplio, pues no todas las personas se interesan por el mensaje de un partido (imagen objetivo); además, no tiene sentido intentar dirigirse a todas las personas.

Los niños y jóvenes sin derecho a voto o los extranjeros sin derecho a voto, no son grupos meta adecuados para un partido que desarrolla una estrategia de lucha electoral. Aunque sus temas puedan ser importantes, éstos, razonablemente, no pueden constituir grupos meta.

Las organizaciones políticas y los candidatos también deben estar conscientes que cada una de sus propuestas podrá ser apoyada o rechazada enérgicamente<sup>69</sup>. Los grupos que rechazan las ideas políticas no pueden ser grupos meta en una lucha electoral, a diferencia de lo que ocurre en las estrategias y en las campañas a largo plazo en las que hay que realizar una labor persuasiva: en este caso, también los grupos de rechazo pueden convertirse en grupos meta para influir a largo plazo a través de la educación en su opinión.

El discurso dirigido a los grupos meta implica, entonces, unir energías y fuerzas en forma prometedora, economizando así los recursos.

Ahora bien, ¿cómo encontrar los grupos meta? ¿Quién se interesa especialmente por las declaraciones que la organización desea difundir? ¿Quién se interesa por el producto que ofrece el partido, el candidato, el gobierno u otra organización?

En primer lugar se investiga cuáles son los grupos sociales que se sienten particularmente atraídos por una declaración contenida en la imagen objetivo. Detectar ésto es una tarea permanente de la investigación de mercado<sup>70</sup>.

Los grupos meta son siempre grupos de personas con ciertas características claramente definidas: los llamamos grupos meta sociales o también grupos meta por el estilo de vida. Se puede llegar a ellos principalmente por tres accesos:

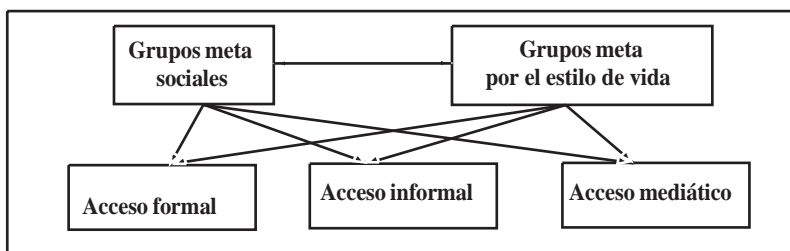
1. acceso formal (organizaciones, asociaciones, agrupaciones, etc.),
2. acceso informal (lugares de residencia) y
3. acceso mediático (medios de comunicación).

Quienes administran el respectivo acceso pueden convertirse también en grupos meta. En el acceso formal, ello se refleja en un sostenido trabajo con las asociaciones y las agrupaciones; en el informal, en el trabajo de relaciones públicas *in situ*; en el mediático, en mantener los contactos con los representantes de los medios de comunicación.

---

<sup>69</sup> Ver capítulo 3.1: *Lucha por el poder y la influencia*.

<sup>70</sup> El capítulo 20.1: *Observación y obtención de información* expone en detalle los instrumentos para investigar el mercado.



### 16.1 Grupos meta sociales

Los demógrafos sociales dividen la sociedad en sectores socio-demográficos que representan grupos meta sociales; pueden ser grandes o pequeños y los criterios para distinguirlos son:

- distinción por género: hombres, mujeres;
- distinción por edades: personas en determinados grupos de edades: 11-20 años, 21-30 años, etc. o jóvenes, ancianos, niños;
- distinción por lugar de residencia: personas del área rural, de las grandes ciudades, de las pequeñas ciudades, de las urbanizaciones periféricas;
- distinción profesional: grupos profesionales, desempleados, subempleados, trabajadores a tiempo parcial, obreros, empleados, funcionarios, trabajadores independientes, parientes cooperantes;
- distinción por ingresos: según categorías de ingresos;
- distinción confesional: cristianos, musulmanes, budistas, etc., evangélicos, católicos, etc., miembros de sectas, no miembros;
- distinción por estado civil: casado, soltero, divorciado, viudo, con hijos, sin hijos;
- distinción por membresía: sindicalista, afiliado a un partido, miembro de asociaciones y agrupaciones;
- distinción por nivel educativo: educación escolar, formación, estudios universitarios.

Combinando (con “y”) cada uno de los sectores, los grupos pueden ser reducidos y especificados aun más. El proceso de tal especificación puede verse como sigue:

nivel 1: mujer

nivel 2: mujer, divorciada

nivel 3: mujer, divorciada, con un hijo

nivel 4: mujer, divorciada, con un hijo, funcionaria a tiempo parcial

nivel 5: mujer, divorciada, con un hijo, funcionaria a tiempo parcial, habitante de una gran ciudad.

Así pueden desarrollarse grupos meta muy específicos, cuyas necesidades asimismo serán, por tanto, específicas. Si se logra llegar también específicamente a tales grupos meta, será posible enviarles mensajes sin sufrir pérdidas.

Combinando (con “o”) cada uno de los sectores, también se pueden vincular entre sí grupos meta con necesidades comparables. Así, por ejemplo, los médicos, los farmacéuticos y otros profesionales de la salud tienen a veces intereses y necesidades comunes; por otro lado, también se pueden vincular a profesionales independientes

especiales con necesidades similares: por ejemplo, abogados, médicos, arquitectos que tengan problemas similares en cuestiones tributarias, pero que no pueden ser reunidos en el grupo general de los profesionales independientes porque ciertos profesionales independientes - por ejemplo, los artistas - tienen otras necesidades.

Es presumible que grupos meta claramente definidos tengan necesidades similares o idénticas o ciertas expectativas comunes con respecto al futuro o a la actuación de los políticos o de los gobiernos. La composición de las necesidades y de las expectativas difiere cada vez más a medida que aumenta el tamaño de un grupo meta definido; por eso, los grandes grupos meta sociales son instrumentos inadecuados para transmitir mensajes relacionados con la satisfacción de las necesidades o el cumplimiento de las expectativas.

*Ejemplo: el grupo general de las mujeres difiere mucho en la orientación de sus necesidades y en sus expectativas: hay grandes diferencias en cuanto a los valores inculcados por el entorno social; así, ante el tema de la igualdad de derechos, las universitarias reaccionarán de un modo muy distinto que las mujeres en áreas rurales con una forma de sociedad tradicional; lo que en un grupo no resulta problemático y es aprobado, en otro atemoriza y causa rechazo.*

Esos problemas también aparecen entre los jóvenes: factores tales como el nivel social, la formación, el trabajo, el entorno social, etc. juegan un papel decisivo al valorar la política y al decidir políticamente. Debido a las grandes diferencias en esos grupos meta, que también pueden ampliarse con el de los ancianos, siempre han fracasado las campañas amplias, como las de jóvenes o de mujeres de los partidos o de los gobiernos: no lograron alcanzarse los resultados esperados, pues el discurso fue muy poco específico y la composición de las necesidades sólo alcanzó de forma realmente positiva un grupo parcial del grupo meta principal.

## 16.2 Grupos meta por el estilo de vida

El concepto de los grupos meta por el estilo de vida soluciona el problema de los valores divergentes que aparece en los grandes grupos meta sociales.

La investigación de los estilos de vida y de los ambientes es un enfoque relativamente nuevo que resulta apropiado para cuestiones relativas a una sociedad diferenciada y pluralista; amplía las investigaciones sobre los estratos sociales y las clases, considerando las orientaciones. El concepto de estilo de vida<sup>71</sup> se remonta a Max Weber. Su definición moderna, según Stefan Hradil, supone que los ambientes pueden ser distinguidos según los estilos de vida.

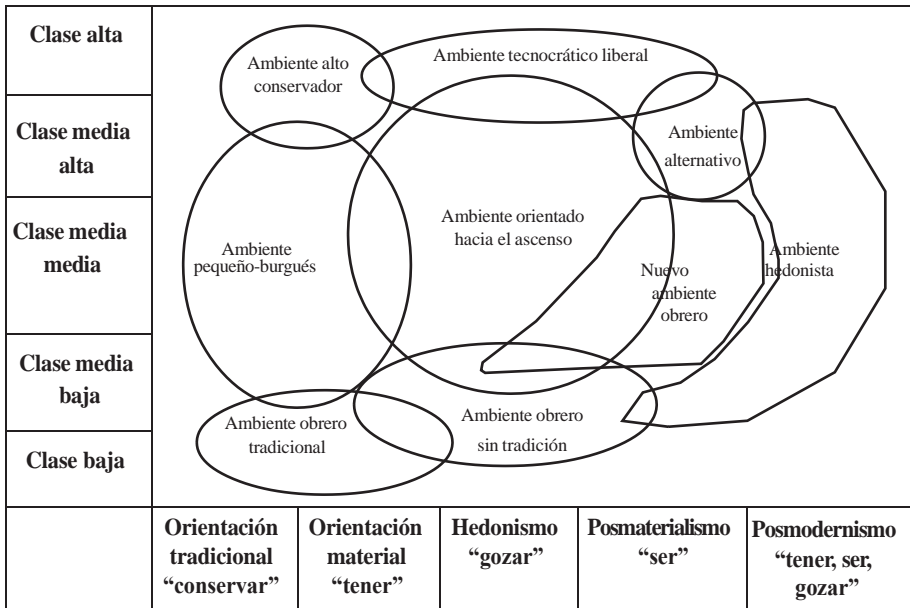
Así, los ambientes sociales clase baja, clase media baja, clase media media, clase media alta y clase alta se combinan con orientaciones de valor, como la orientación básica tradicional de “preservar”, la material de “tener”, la hedonista de “gozar”, la posmaterialista de “ser” y la posmodernista de “tener, ser y gozar”<sup>72</sup>.

---

71 Andreas Klocke: *Sozialer Wandel, Sozialstruktur und Lebensstile in der Bundesrepublik Deutschland*, 1993.

72 Fuente: *Sinus Heidelberg* 1994.

Este modelo lleva a describir los ambientes que siguen:



Con ayuda de estos ambientes se logran transmitir mejor los temas políticos a los grupos meta adecuados. Las categorías de estilos de vida aquí presentadas sólo son un ejemplo, pues hay otras formas de describir los estilos de vida por parte de otras instituciones; así, Thomas Gensicke<sup>73</sup> describe los siguientes estilos de vida:

- Materialista de orientación profesional: concentrado totalmente en el éxito profesional que se logra con la autonomía y el ascenso profesional; los ingresos elevados aseguran la vejez; la autorrealización, el hedonismo, la vida familiar y los hijos son relegados.
- Idealista comprometido: motivado a una acentuada actividad política y cultural que compensa el deterioro de su nivel de vida; intenta que las condiciones sociales sean más humanas y dignas de ser vividas.
- Hedonista individualista: dispuesto a la movilidad territorial y profesional; lo importante no es tanto el ascenso social y un aumento de los ingresos superior al promedio, sino, más bien, eludir los problemas sin aumentar mucho los esfuerzos y las pretensiones profesionales; se defienden la privacidad y el despliegue de lo hedónico.
- Resignado, sin perspectivas: retiro del ámbito público y profesional y disminución de las pretensiones; se exceptúan las expectativas con respecto a los pagos por transferencias.
- Realista activo: se muestra muy activo en todos los campos; van de la mano el compromiso profesional, cultural, político y del tiempo libre; necesidades principales son la responsabilidad personal y la autorrealización.

<sup>73</sup> Thomas Gensicke: *Lebenskonzepte im Osten Deutschlands*, BISS public, wissenschaftliche Mitteilungen aus dem Berliner Institut für sozialwissenschaftliche Studien, 9/92.

Otra descripción de los grupos meta por estilos de vida apunta un poco más a los grupos por edades de la sociedad. De esta descripción resultan los tipos siguientes:

- Personas jóvenes que buscan escalar posiciones
- Posmaterialistas liberales de izquierda, integrados
- Trabajadores discretos, más bien pasivos
- Ciudadanos normales, abiertos y flexibles
- Conservadores de clase alta
- Personas mayores integradas
- Personas jóvenes con actitud posmaterialista y alternativa de izquierda
- Trabajadores convencionales que cumplen sus obligaciones
- Personas mayores solitarias.

Una pesquisa<sup>74</sup> del instituto de investigación social *RISC* de Alemania sobre los grupos por estilos de vida a los que con ayuda de encuestas demoscópicas se les pueden atribuir ciertas preferencias, muestra los siguientes estilos de vida:

- Los amantes de la cultura: equilibrados-autónomos, éticos-comprometidos, mayoritariamente trabajadores independientes, empleados y funcionarios en puestos directivos, ingresos más bien elevados, 6,2% de la población.
- Los arraigados: éticos-enraizados, mayoritariamente trabajadores independientes, empleados y funcionarios en puestos directivos, ingresos medianos a elevados, 8,7% de la población.
- Los sibaritas: individualistas-hedónicos, mayoritariamente trabajadores independientes, ingresos más bien elevados, 3,2% de la población.
- Los nuevos burgueses: convencionales-accesibles, burgueses, empleados en puestos directivos, funcionarios, trabajadores independientes, ingresos medianos a elevados, 13,2% de la población.
- Los que siguen las tendencias: impulsivos-hedónicos, alumnos, estudiantes, pequeños y medianos profesionales independientes, medianos ingresos, 5,4% de la población.
- Los buscadores: anómicos (sin leyes)-desarraigados, sin centrarse en alguna profesión, medianos ingresos, 16% de la población.
- Los íntegros: rígidos-tradicionales, mayoritariamente pequeños empleados y trabajadores, ingresos más bien bajos, 14,9% de la población.
- Los modestos: solitarios-necesitados de seguridad, mayoritariamente trabajadores o jubilados, ingresos medianos a bajos, 32,4% de la población.

Como se puede ver en estos ejemplos de Alemania, la clasificación de los grupos según el estilo de vida es bastante arbitraria y subjetiva, incluso cuando la hacen los sociólogos. No existe una clasificación estandarizada de los estilos de vida.

En algunos países hay análisis de grupos meta según los estilos de vida; aunque la mayoría de los países no los tiene, ello no constituye un problema especial si se quiere trabajar con estos conceptos de estilos de vida: si uno conoce un poco su sociedad, es relativamente fácil meditar detenidamente acerca de los diferentes estilos de vida que existen en la misma y atribuirles necesidades básicas, sociales y de seguridad. Empero, resulta más difícil con relación a los modos de comportamiento de estos grupos meta y a la composición de las necesidades posmateriales.

---

74 Fuente: *Typologie der Wünsche*, Intermedia 96/97 II, publicado en Focus 50/1996.

### 16.3 *Deducción de grupos meta a partir de la imagen objetivo y de los objetivos*

Los grupos meta no son elegidos al azar, sino deducidos lógicamente de la imagen objetivo y de los objetivos. La deducción a partir de la imagen objetivo se hace analizando sus frases para saber qué grupo de la población hallará atractiva cada una de ellas; en la deducción a partir de los objetivos se analiza quién jugará un papel en el logro de cada uno de los objetivos. De allí resultan los grupos meta.

#### 16.3.1 *Ejemplo para la deducción de grupos meta a partir de la imagen objetivo*

Como ejemplo, se seleccionan aquí algunas frases de la imagen objetivo para el candidato a alcalde en Herwald:

<b>Frase de la imagen objetivo</b>	<b>Grupos meta</b>
Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad.	Ciudadanos que tuvieron malas experiencias con la sobrerregulación, sobre todo: quienes desean edificar, contratistas de obras, trabajadores independientes y empresarios, propietarios de inmuebles, visitantes o usuarios de instalaciones públicas, contribuyentes de tasas.
Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadano y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.	Usuarios de instalaciones públicas, contribuyentes, contribuyentes de tasas, empresarios y trabajadores independientes.
Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir.	Automovilistas, vecinos afectados por embotellamientos, industriales, empresarios, comerciantes, desempleados, compradores.
Para ello, Heinz Roser y la CLE lucharán también por mayor limpieza y mayor seguridad para los ciudadanos.	Vecinos de calles y parques en los que merodean personas sin hogar, propietarios de viviendas.
Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.	Jóvenes orientados hacia el futuro, alumnos de los últimos grados, padres, maestros, miembros de entidades deportivas, culturales y recreativas.



16.3.2 Ejemplo para la deducción de grupos meta a partir de los objetivos

Se toman aquí como ejemplo los objetivos definidos en el capítulo 14.1:

Objetivos	Grupos meta
Hasta el 1.10.xx recaudamos US\$ 200.000 por concepto de donaciones. (grupo <i>fundraising</i> )	Empresarios, antiguos donantes.
Hasta el 1.7.xx se habrá inscrito el 40% de nuestros miembros para trabajar como voluntarios en la lucha electoral. (departamento de comunicación interna)	Grupo meta interno: miembros inactivos.
Hasta el 1.3.xx se desarrolló y aprobó un moderno programa de salud. (departamento programático)	Expertos en política sanitaria, miembros que desean trabajar en el tema política sanitaria.

acces  
os:



16.4

El ac

Tras deducir los grupos meta, hay que decidir cómo alcanzarlos. Para ello hay tres acceso formal a los grupos meta definidos se da a través de organizaciones, instituciones, asociaciones, empresas, etc. que, por ejemplo, tienen estatutos, una estructura clara, una forma de contactar o atribuciones definidas. Estos grupos meta formales se encuentran en todos los niveles, es decir: a nivel nacional, regional y a menudo también a nivel local, a veces incluso a nivel internacional. Esto significa que en determinados niveles se pueden abordar estos grupos meta; así, el candidato puede hallar y abordar grupos meta formales en su distrito electoral, lo mismo que el partido nacional a nivel nacional o, quizás, internacional. Los accesos formales se detectan examinando en qué organizaciones están representados los definidos grupos meta sociales o por el estilo de vida:

<b>Grupo meta social o por el estilo de vida</b>	<b>Acceso formal</b>
Contribuyentes, contribuyentes de tasas	Liga de contribuyentes, asociación de propietarios de viviendas, asociación de inquilinos, asociación de empresarios, cámara de industria y comercio, organizaciones de consumidores, etc.
Empresarios, trabajadores independientes	Cámara de industria y comercio, cámara de artesanos, sociedad manufacturera, etc.
Automovilistas	Clubes de automovilistas, gremios de taxistas, etc.
Maestros	Asociación de maestros, sindicato de educación y ciencia, etc.

Los grupos meta formales clásicos son, por ejemplo:

- Gobierno, parlamentos, administraciones
- Organizaciones militares
- Embajadas
- Partidos, movimientos políticos
- Organizaciones internacionales (Amnistía Internacional, *Greenpeace*, ONU, etc.)
- Organizaciones no gubernamentales (ONGs)
- Iglesias y otras organizaciones religiosas
- Organizaciones de ciencia y educación
- Organizaciones de educación y formación
- Organizaciones de arte y cultura
- Sindicatos
- Organizaciones profesionales
- Asociaciones de empleadores
- Asociaciones de funcionarios
- Organizaciones de consumidores
- Organizaciones de mujeres
- Organizaciones de jóvenes
- Organizaciones étnicas
- Organizaciones sociales

Toda organización política y todo candidato debería llevar un registro de esos grupos meta formales que contenga el nombre, los interlocutores, las direcciones y los números telefónicos. En esos grupos meta se requiere, la mayoría de las veces, realizar un largo trabajo para generar confianza antes de que los contactos puedan ser beneficiosos. Las informaciones y los contactos regulares son requisito para utilizar de forma óptima estos grupos meta.

Los resultados y las ventajas de un efectivo trabajo con los grupos meta formales radican en los siguientes ámbitos:

1. Detección de líderes de opinión y de multiplicadores que difundan posteriormente el mensaje dirigido a ellos.

2. Acceso a actos de las asociaciones y organizaciones para contactar directamente a sus miembros.
3. Acceso a los medios de comunicación de las organizaciones y asociaciones para difundir el mensaje a través de ellos.
4. Empleo de las vías de comunicación y de la logística de tales instituciones.

En algunos casos, tales contactos también son necesarios por razones muy distintas. Por ejemplo, en países donde los militares juegan un papel muy dominante, los contactos con sus organizaciones importan para saber, por ejemplo, cuál es el límite de tolerancia de los militares y en qué medida se pueden plantear exigencias sin que a la hora de asumir el poder de inmediato se ponga en marcha un golpe militar.

En otros casos es necesario documentar el trabajo político también en el campo internacional porque así se podrá ganar renombre y crear una red de protección internacional para los mismos políticos en situaciones de crisis. Esto puede darse mediante contactos con las organizaciones partidarias internacionales y también mediante las embajadas que operan en el país.

Los accesos formales a los grupos meta son muy apropiados para realizar campañas que no exijan muchos recursos financieros, pues a menudo basta informar al multiplicador en la organización para que le traslade la información a los miembros.

#### 16.5 *Acceso informal a los grupos meta*

El acceso informal a los grupos es la concentración en lugares y en grupos unidos por un interés común al mismo tiempo y en el mismo lugar. Como es muy difícil llegar a ellos fuera de las reuniones, hay que abordarlos en el lugar en que se congregan.

Los grupos meta informales casi siempre son locales o regionales y, justamente, sólo se puede llegar a ellos en el mismo lugar, por lo que la mayoría de veces son abordados por las unidades organizativas locales.

Son grupos meta informales, por ejemplo, los espectadores de un encuentro deportivo: todos están al mismo tiempo en el mismo lugar y tienen intereses comparables.

En el ejemplo ya presentado para el acceso formal, se deducen ahora los accesos informales a los grupos meta sociales:

<b>Grupo meta social o por el estilo de vida</b>	<b>Acceso formal</b>
Contribuyentes, contribuyentes de tasas	Visitantes de dependencias de administración tributaria, actos de protesta de contribuyentes de tasas, asambleas de inquilinos, etc.
Empresarios, trabajadores independientes	Asambleas de asociaciones, rotarios, etc.
Automovilistas	Embotellamientos, gasolineras, puestos de taxis, comercio de vehículos, etc.
Maestros	Escuelas, reuniones de maestros, capacitación de maestros, etc.

## 16.6 Acceso mediático a los grupos meta

El acceso mediático a los grupos meta es una forma muy difundida. El instrumento puede estar o no dirigido: dirigido, cuando se difunde el mensaje en forma de tiempo o espacio comprado; no dirigido, cuando se puede influir en los artículos de los medios de comunicación. Como ejemplo, también aquí se tratará de llegar a los grupos meta sociales ya presentados a través de los medios de comunicación.

Grupo meta social o por el estilo de vida	Acceso formal
Contribuyentes, contribuyentes de tasas	Periódicos de dueños de viviendas e inmuebles, periódicos de cajas de ahorro para vivienda, periódicos de protección al consumidor, emisiones televisivas y radiales sobre impuestos y tasas, etc.
Empresarios, trabajadores independientes	Periódicos sobre economía, periódicos con una gran sección económica, periódicos especializados, emisiones radiales y televisivas sobre economía, periódicos de cámaras de industria y comercio.
Automovilistas	Periódicos de clubes de automovilistas, periódicos sobre automóviles, emisiones radiales y televisivas sobre automóviles, etc.
Maestros	Periódicos con información pedagógica, periódicos escolares, periódicos de las asociaciones, etc.

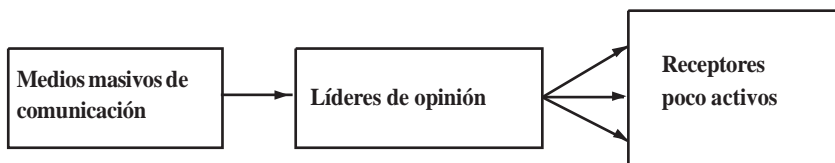
## 16.7 Multiplicadores y líderes de opinión

Tanto en los accesos formales como en los informales, los multiplicadores y los líderes de opinión juegan un papel importante a la hora de influir en los grupos meta. La discusión sobre el concepto del liderazgo de opinión empezó en 1940 con una investigación sobre la influencia de la prensa y de la radio en la opinión de los electores en las elecciones presidenciales norteamericanas de ese año. Al contrario de lo que se creía comúnmente, el efecto de los medios masivos de comunicación resultó ser mucho menor que el de los amigos, los conocidos y los compañeros de trabajo. Las opiniones, los consejos y los comportamientos de ciertas personas influían mucho más en la opinión de sus congéneres; Lazarsfeld<sup>75</sup> las llamó *opinionleader* (líderes de opinión). Estos hallazgos condujeron luego a la hipótesis del proceso en dos niveles: los líderes de opinión recogen la información de los medios masivos de comunicación y se la transmiten a los miembros menos activos mediante una comunicación personal en los grupos primarios.

---

75 Lazarsfeld et al: *The people's choice*, New York 1948.

### Proceso de comunicación en dos niveles

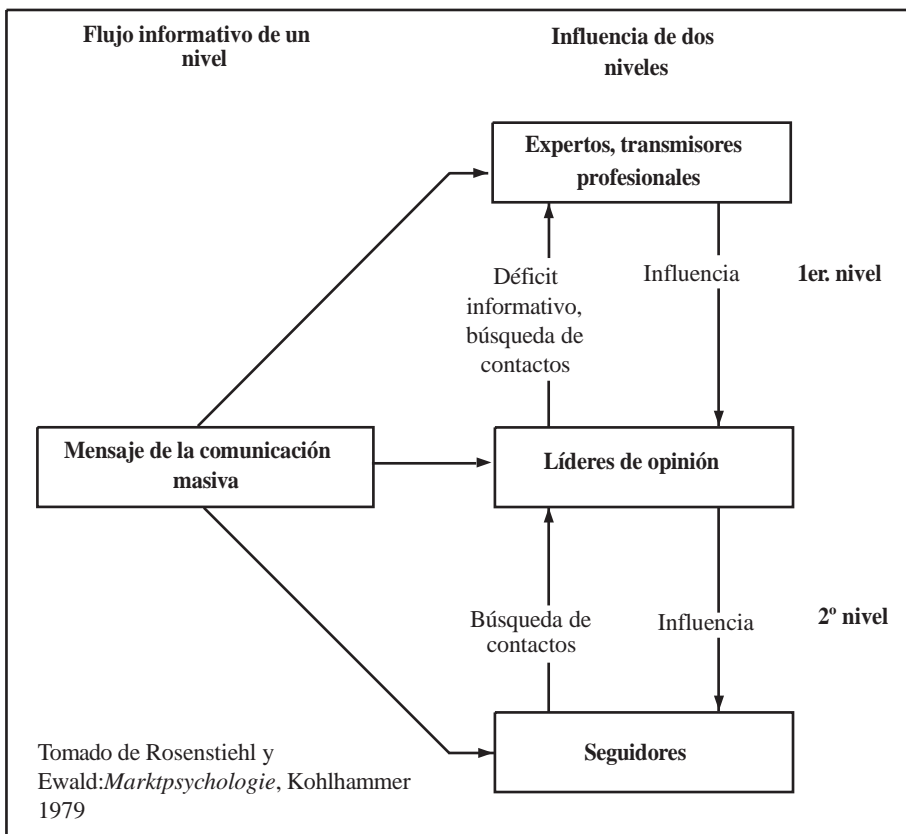


El concepto de liderazgo de opinión tiene en cuenta, por primera vez, que el individuo, como miembro de grupos primarios, está ligado a una red de interacciones sociales que influyen decisivamente en el efecto de los medios masivos de comunicación.

Con el concepto de líder de opinión (*opinionleader*) se emplean como sinónimos otros que ilustran el alcance de esa comunicación; por ejemplo, formadores de opinión, opinantes (*opinion givers*), consejeros (*advisors*), multiplicadores, influyentes (*influentials*), personas de mucho carácter, *gate keepers*, innovadores, *trendsetter*, *fashion leaders*, *tastemakers*, inductores e intercambiadores.

La investigación de ese comportamiento comunicacional en el público dio, en síntesis, los siguientes resultados:

1. No existe una relación clara entre las características demográficas y psicológicas y el liderazgo de opinión; los líderes de opinión se diferencian por sectores de producción y no siempre tienen un nivel social más elevado ni son más jóvenes que los que siguen su opinión.
2. Cada sector de producción y de servicios tiene su propia estructura de líderes de opinión.
3. Los líderes de opinión son importantes en los sectores de producción vinculados con un riesgo de compra relativamente elevado o que elaboran productos que expresan valores; aquí se incluye también la membresía en una organización orientada hacia valores (partido) o la elección de un partido. Juegan un papel los diversos tipos de capacidades atribuidas al líder de opinión: la capacidad técnica (técnico-funcional) o social (relacionada con normas y valores).
4. El proceso de informar/influir no fluye desde arriba hacia abajo. Siempre se supone, erróneamente, que las personas de mayor nivel social influyen en las de menor nivel social. Es reducida la distancia social entre los líderes de opinión y quienes los siguen, es decir, la comunicación interpersonal se realiza, sobre todo, entre personas que tienen un nivel social similar.
5. En todos los segmentos poblacionales hay líderes de opinión casi en igual proporción.
6. Los líderes de opinión no son idénticos a los innovadores, es decir, a las personas que son las primeras en acoger una idea nueva dentro de una comunidad.



La tesis del flujo unilateral de información en el proceso de dos niveles debe ser limitada (líder de opinión = multiplicador). El líder de opinión no puede ser considerado simplemente como un multiplicador porque de igual forma también es buscador y transmisor de información. Esta importante relación se presenta en la gráfica, de la que se desprende que el líder de opinión, a su vez, es influido por “expertos” o “transmisores profesionales” de hechos.

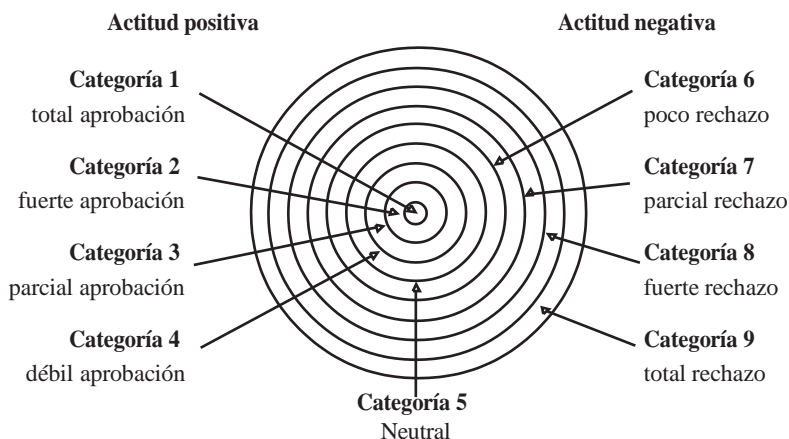
### 16.8 Determinación de la afinidad de grupos meta a valores

La política, como política partidaria y gubernativa, tiene siempre algo que ver con los valores y las expectativas; por eso, puede ocurrir que ciertas políticas o ventajas específicas ofrecidas puedan agradarle, ciertamente, a un grupo meta, pero que éste deba ser excluido porque la orientación general de sus valores no se ajusta al partido.

*Ejemplo: un partido socialista con las clásicas ideas ortodoxas defiende, en cierto contexto, una posición liberal (p.ej. matrimonio entre personas del mismo sexo). Aunque esa posición sea juzgada positivamente en cierto grupo meta liberal, el partido*

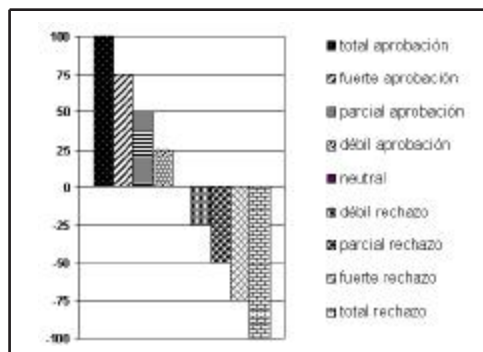
*socialista no podrá llegar a él porque en muchas otras áreas políticas (p.ej. política económica) está demasiado alejado de sus valores esenciales.*

Por estas razones, puede resultar conveniente volver a examinar a los grupos meta seleccionados según el procedimiento antes descrito: se trata de la determinación de la afinidad a los valores, también llamada análisis de los *stakeholder*\*.



#### Determinación de la afinidad a valores con ayuda de círculos concéntricos

En este análisis se estima la distancia que hay entre el grupo meta y los valores del gobierno o del partido; así se investiga si el grupo meta puede ser abordado o si el grupo meta siente una fuerte antipatía hacia la organización, con toda su oferta. Otra forma de presentarlo consiste en describir la posibilidad de aprobación y rechazo mediante diagramas en forma de barras.



\* El principio de los *stakeholder* (titular de un derecho) amplía el de los *shareholder* (accionistas), centrado en las necesidades y expectativas de los accionistas de una empresa, pues intenta captar la empresa en su entorno social y armonizar las necesidades de los diversos grupos. Aparte de los *shareholder*, se consideran *stakeholder* los empleados, los clientes, los proveedores, el Estado y el público. (N. del T).

Si al determinar la afinidad a valores se desprende que un grupo meta presenta una actitud básicamente de rechazo, pero simpatiza con una parte de la oferta, habrá que sopesar el intento de incorporarlo en el proceso comunicacional.

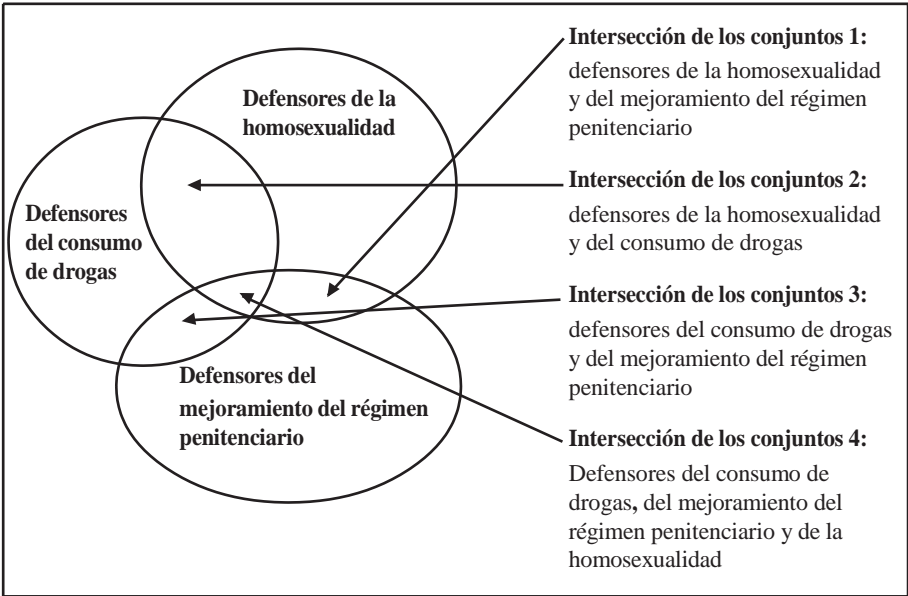
El método para constatar grupos que aprueban o rechazan un proyecto específico (análisis de los *stakeholder*) también es adecuado para describir la situación y puede ser parte de su análisis.

16.8.1 Problemática del término medio

Con relación al análisis de los *stakeholder* surge otro fenómeno: el de la incompatibilidad entre temas y/o grupos meta.

*Ejemplo: si un partido desea tomar la protección a las minorías como tema de lucha electoral, ello no sería muy problemático mientras no se comprometa con ciertos temas y grupos. El tema, sin embargo, tiende a volverse concreto y el llamado problema del término medio surgirá si el partido aborda tres temas centrales en el campo de las minorías, como la protección a los homosexuales, el mejoramiento del régimen penitenciario y la despenalización del consumo de drogas.*

Es imposible hallar un denominador común para las minorías porque no todos los homosexuales aceptan el consumo de drogas, no todos los reclusos admiten la homosexualidad y no todos los consumidores de droga favorecen libertades especiales en el régimen penitenciario. Aquí se evidencia el problema en cuanto a que siempre sólo una parte de la minoría también acepta los intereses de otra minoría. Esto se puede representar gráficamente así:





El problema para el partido consiste en que el apoyo que recibe de las tres minorías con cada uno de los temas y con la vinculación entre ellos, se reduce al término medio 4, resultando así mucho más pequeño que la suma total de las minorías.

#### 16.9 *Accesibilidad de los grupos meta*

A veces, también la accesibilidad de los grupos meta plantea un problema especial. Muchos de ellos, definidos a partir del análisis de la imagen objetivo, resultan no identificables y, por lo tanto, inaccesibles.

*Ejemplo: se buscan grupos meta en un caso en el que habrá que tematizar la seguridad en una ciudad. Las “personas que tienen miedo” son, ciertamente, un grupo meta adecuado, pero no bastan para describir el grupo meta, pues no tienen características comunes visibles. No se podrá acceder a ellas ni por los accesos formales, ni por los informales ni por los mediáticos.*

Los grupos meta deben ser definidos y seleccionados de tal modo que sean accesibles. En el ejemplo propuesto, podrían ser personas de edad avanzada que pueden ser atemorizadas muy fácilmente o propietarios de viviendas que temen robos con allanamiento de morada, llegándose así a un grupo meta más claro al que también se puede acceder.

Como principio rige: un grupo meta inaccesible no es un grupo meta.

#### 16.10 *Evaluación de la selección de los grupos meta a partir de la imagen objetivo*

Como todos los otros pasos estratégicos, también la selección de los grupos meta debe ser evaluada. Para ello habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Hay suficientes beneficios para el grupo meta?
2. ¿Se ubica el grupo meta en las categorías 1-6 de la actitud hacia los valores?
3. ¿Son accesibles los grupos meta?
4. ¿Hay suficientes accesos a los grupos meta o sólo se pueden abordar a través de un acceso (informal, formal, mediático)? ¿Están abiertos los accesos para nosotros?
5. ¿Qué tamaño tienen los grupos meta?
6. ¿Qué tan marcados son los traslapes entre los grupos meta?
7. ¿Hay una problemática de término medio en los grupos meta y en los temas?

#### 16.11 *Reconducción a los objetivos*

Una vez deducidos los grupos meta de los objetivos, también habrá que evaluar si son compatibles entre sí y si el trabajo de relaciones públicas desarrollado en base a la imagen objetivo armoniza con los mismos.

*Ejemplo: queremos obtener dinero de los empresarios, pero en la imagen objetivo tenemos un pasaje que apunta a exonerar de impuestos a los trabajadores aumentando los impuestos a los*

*empresarios: ésto impide pedirles apoyo financiero.*

Lo dicho en la imagen objetivo es incompatible, entonces, con el grupo meta de los empresarios.

En esta evaluación habrá que plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Es compatible lo dicho en la imagen objetivo con los grupos meta deducidos de los objetivos?
2. Los objetivos fijados según los grupos meta definidos, ¿son realistas en su amplitud y pueden alcanzarse en el plazo previsto?

#### *16.12 Reconducción al cometido*

En la reconducción al cometido se trata, en esencia, de estimar si los grupos meta definidos, que representan el potencial previsto, bastan para cumplir el objetivo cuantitativo del cometido; ésto bajo el supuesto de un aprovechamiento realista.

Si un candidato definió y puede alcanzar sólo un potencial del 40% de los electores a través de los grupos meta, difícilmente podrá reunir el 51% de los electores para ganar la presidencia. Aquí habrá que estimar cómo encajan las dimensiones de los grupos meta con los objetivos fijados en el cometido.

## 17 Mensaje para los grupos meta

### 17.1 Mensaje definido para cada grupo meta

Al seleccionar los grupos meta analizamos partes específicas de la imagen objetivo para saber a qué sectores determinados de la población se dirigen, es decir, para saber cuáles son los beneficios que ciertos grupos valoran muy positivamente.

Si clasificamos las partes de la imagen objetivo de acuerdo a los grupos meta, obtendremos las imágenes objetivo para ciertos grupos meta.

En el capítulo 16.3.1 dedujimos los grupos meta a partir de la imagen objetivo para el candidato a alcalde de la ciudad de Herwald. Uno de ellos era el de los “empresarios”. A continuación nos ocuparemos de la imagen objetivo que deberá generarse en la mente de estos empresarios.

Los párrafos 1, 5 y 6 son de contenido general:

Párrafo 1:

*En el concejo municipal de Herwald, la Comunidad Libre de Electores (CLE) de Herwald es la representación que está abierta a todos los ciudadanos y que no está ligada a partidos. La CLE se presenta con su líder de bancada Heinz Roser como candidato a alcalde en las próximas elecciones municipales para eliminar, de una vez por todas, la corrupción en Herwald y poner a la ciudad y a sus barrios en buena forma para el futuro.*

Párrafo 5:

*El candidato a alcalde Heinz Roser, nacido en Herwald, es un exitoso hombre de negocios que, con sus conocimientos jurídicos y su capacidad gerencial, posee toda la idoneidad para ser el jefe de la administración. Desde hace tiempo está comprometido al área social y a tareas honoríficas y goza de la confianza de todos aquellos que esperan una ayuda profesional.*

Párrafo 6:

*Los candidatos del CLE son representantes competentes y comprometidos de sus barrios. Por eso, todos los ciudadanos que quieren un futuro mejor para Herwald y sus habitantes, deben votar por los candidatos del CLE al concejo municipal y por el candidato a alcalde Heinz Roser.*

Estos son párrafos generales sobre la CLE y sobre Heinz Roser. A los empresarios les interesan especialmente los que siguen, analizados en el capítulo 16.3.1:

Párrafo 2:

*Heinz Roser y la CLE liberarán a los ciudadanos de la ciudad de trabas burocráticas y de regulaciones inútiles para que puedan actuar libremente en pro de ellos mismos y de toda la ciudad. Por eso, Heinz Roser y la CLE quieren modernizar la administración para que, de una vez por todas, esté al servicio de los ciudadanos y gaste poco a fin de que también se puedan reducir los impuestos y las tasas.*

Párrafo 3, frase 1:

*Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir.*

Para el grupo meta “automovilistas” son relevantes los párrafos generales 1, 5 y 6 y el párrafo especial 3, frase 1.

*Heinz Roser y la CLE acabarán con la dictadura ecologista para que el tránsito vuelva a fluir y para que el comercio y la economía florezcan, de modo que en Herwald sea de nuevo atractivo trabajar, comprar y vivir:*

Para el grupo meta “padres” son importantes los párrafos generales 1, 5 y 6, así como el párrafo especial 4:

*Heinz Roser y la CLE le brindarán a la juventud mayores perspectivas al evitar pérdidas de clases, brindar más ofertas en el deporte, la cultura y el tiempo libre y generar más puestos de aprendizaje y de trabajo.*

### 17.2 Mensajes para los grupos meta deducidos de los objetivos

También para los grupos meta deducidos de los objetivos debemos desarrollar imágenes objetivo; éstas pueden ser partes de la imagen objetivo o ser más concretas para grupos meta específicos.

Si seguimos con el ejemplo de los empresarios, ellos serán un grupo meta de electores; sin embargo, el grupo meta puede también ser deducido de los objetivos cuando se trata de dinero<sup>76</sup>.

Aparte del mensaje para los empresarios del último capítulo, necesitamos mensajes específicos que los alienten a hacer donaciones. Un mensaje específico debería tener, pues, el siguiente añadido:

*“La CLE y Heinz Roser necesitan dinero para su lucha electoral, de modo que realmente puedan cumplir su importante tarea para los empresarios de esta ciudad. Sin recursos financieros surge la amenaza de una mayoría del Partido ABC que pondrá en peligro las empresas de la ciudad. El mismo Heinz Roser es empresario y merece la solidaridad del empresariado de Herwald”.*

### 17.3 Problema del incentivo adicional y del mercado traslapado de información

A mayor cantidad de elementos relevantes para un grupo meta y a mayor cantidad de beneficios que se le muestren, tanto más fuerte será el gobierno, el partido o el candidato en ese grupo meta. Por eso a menudo habrá que desarrollar beneficios adicionales sólo para cierto grupo meta. Tal y como se vio en el capítulo 5.8 con el caso ejemplificado del aumento salarial por “separado” para los maestros, las ofertas de este tipo de incentivos también pueden resultar peligrosas cuando, por ejemplo, otros grupos del sector público se enteran y también exigen aumentos; muy pronto se corre, pues, el peligro de prometer todo y luego no poder cumplir nada.

Si bien es usual desarrollar incentivos adicionales en la última fase de las elecciones - los llamados regalos electorales para ciertos grupos meta (sobre todo para los jubilados y los funcionarios y empleados del sector público) -, ello no siempre conduce al éxito porque los competidores copian la oferta y así restablecen el equilibrio.

Es por ello que para ciertos incentivos, los partidos y los políticos intentan emplear “canales cerrados” que les permitan hacer promesas que otros grupos meta no deban oír o promesas que puedan molestar a otros grupos meta<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Ver capítulo 16.3.2.

<sup>77</sup> Ver capítulos 16.8 y 16.8.1 sobre la incompatibilidad entre grupos meta.

*Ejemplo: en una campaña de 1980 para elegir el Parlamento Federal alemán, un partido intentó ganarse el grupo meta de los homosexuales (aproximadamente el 6-8% de los electores), prometiéndoles modificar el código penal. Como la publicidad respectiva sólo se hizo dentro de los medios dirigidos a los homosexuales, se supuso que sólo ese grupo sabría de ello y que el mensaje se difundiría sin molestar a la población heterosexual mayoritaria. Pocos días antes de las elecciones, un periódico sensacionalista de gran circulación reveló en titulares esa campaña oculta: el asunto había sido revelado por un clérigo irritado.*

Este ejemplo muestra que no se puede contar con canales ni áreas de comunicación cerrados. El acceso a la información siempre será posible, aún y cuando en la era de la computación en casos excepcionales haya que actuar como pirata informático (*hacker*). Por lo general siempre habrá que considerar un “efecto de desbordamiento” (*spill-over-effect*).

#### 17.4 Evaluación de las imágenes objetivo para los grupos meta

La evaluación de los mensajes para los grupos meta es relativamente sencilla. Habrá que formular las siguientes preguntas:

1. ¿Están completos los mensajes?
2. ¿Están diferenciados para los grupos meta específicos? Si la respuesta es negativa, no se tendrá que librar una lucha electoral por separado: los grupos meta podrán unificarse.
3. ¿Se incluyen incentivos adicionales sólo porque no hay otro modo de mejorar el atractivo?
4. ¿La suma de incentivos y mensajes resulta compatible con la imagen objetivo?

## 18 Instrumentos principales

En esta fase de la planificación definimos los principales instrumentos que usaremos para lograr nuestro objetivo. Aquí se determina qué tan alto será el grado de agresión, cuáles acciones típicas planificamos, cómo transcurrirá la comunicación y qué medios de comunicación emplearemos. Los instrumentos son, por tanto, acciones y recursos. La gama se extiende desde la distribución de material informativo y el uso de medios de comunicación para transmitir información hasta las acciones militantes y las guerras civiles, pasando por el diálogo personal, las manifestaciones, las huelgas y las ocupaciones de viviendas.

Queremos distinguir aquí entre

1. los instrumentos de comunicación,
2. las acciones no violentas y
3. las acciones violentas.

### 18.1 *Comportamiento comunicacional de grupos políticos*

La comunicación<sup>78</sup> entre grupos políticos (partidos, poder legislativo, poder ejecutivo en los diversos niveles, iniciativas ciudadanas, organizaciones no gubernamentales, etc.) por un lado, y los ciudadanos y los electores por el otro, así como la comunicación entre los grupos políticos y los ciudadanos y los electores entre sí, transcurre en base a diferentes modelos, en parte planificados y, muy a menudo, no planificados. En la comunicación política se pueden distinguir tres formas principales:

1. la propaganda,
2. la publicidad y
3. las relaciones públicas.

#### 18.1.1 *Propaganda*

La palabra “propaganda” proviene de *Congregatio de propaganda fide*<sup>79</sup>. Según la enciclopedia Brockhaus, es una forma de publicitar ciertos objetivos espirituales, así como ideas políticas y religiosas. El concepto, que primero tuvo un sentido positivo, cobró relevancia política durante la Revolución Francesa, cuando aumentaron sus contenidos negativos. Después de 1848 el término propaganda se convirtió en un consigna del anarquismo político. En la Primera Guerra Mundial la llamada propaganda de guerra (propaganda difamatoria) se convirtió en un instrumento central de la conducción bélica. Durante el nacionalsocialismo, tras la “coordinación” (*gleichschaltung*) de los medios de comunicación públicos, la propaganda devino en un medio de adoctrinamiento para unificar a los ciudadanos.

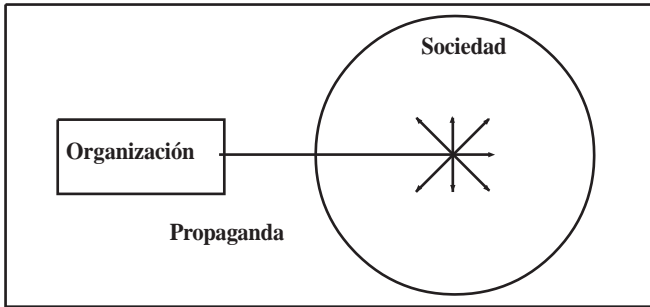
En la propaganda, la organización se define como un ente externo al sistema e intenta orientar al público hacia una forma de pensar. Toda la información emitida al sistema

---

<sup>78</sup> Sobre la teoría de la comunicación hay abundante literatura; recomendable: J. Habermas: *Theorie des kommunikativen Handelns*, dos tomos, 1982.

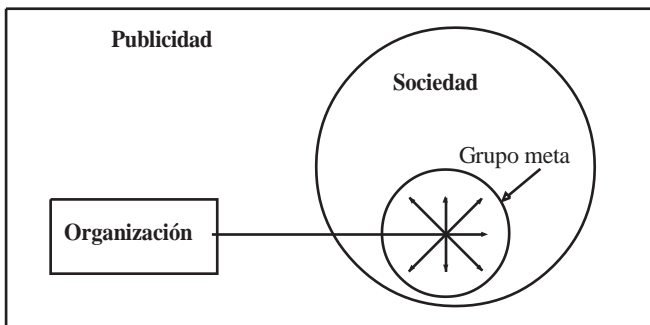
<sup>79</sup> Obra Pontificia para la Propagación de la Fe.

sólo tiene ese objetivo; la retroalimentación (feedback) y la discusión<sup>80</sup> resultan imposibles.



### 18.1.2 Publicidad

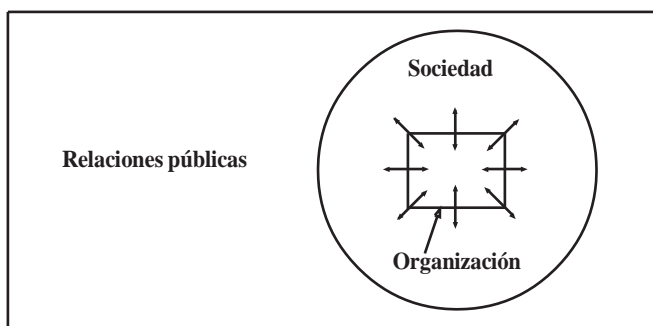
En la publicidad, al igual que en la propaganda, la organización se define como ente externo al sistema. Tampoco en este caso se puede, de momento, discutir acerca del producto; si bien hay retroalimentación, ya no se tiene en cuenta en la fase de la publicidad. Por cierto, a diferencia de la propaganda, en la publicidad no se manipula a toda la población, sino sólo a grupos meta seleccionados para que decidan comprar, votar, comprometerse o contribuir financieramente a favor de la organización. Esta forma de comunicación se emplea en la última fase de toda lucha electoral. Ya sólo se trata de explotar al máximo el potencial antes creado.



### 18.1.3 Relaciones públicas

En las acciones de relaciones públicas, la organización se define como una parte del sistema: informa hacia afuera, pero también está abierta a *feedback* desde afuera, por lo que se modifica constantemente en el proceso comunicacional. Este comportamiento comunicacional conviene, por ejemplo, en la fase preliminar de la lucha electoral, pero no en la fase “caliente”, pues un producto que cambia constantemente es invendible.

<sup>80</sup> Ver también capítulo 24.1.1: *Regímenes totalitarios*.



## 18.2 Medios de comunicación

Los medios de comunicación tienen un gran alcance. En su eficacia influyen múltiples factores tales como el comportamiento comunicacional en diferentes culturas: en muchos países la comunicación es muy directa, o sea, hay sobre todo contactos cara a cara (*face-to-face*); en otros países los medios impresos son más importantes, en cuyo caso la eficacia depende mucho del grado de alfabetización; en otros países los medios electrónicos, como la televisión o la radio, son decisivos en la comunicación. Entre estos casos se dan muchas transiciones. Además, los costos de los medios de comunicación difieren, siendo el acceso a ellos muy diferente según las leyes y las restricciones en cada país.

Por eso es imposible formular principios de validez general sobre la eficacia, sobre los instrumentos publicitarios convenientes, sobre los medios publicitarios a ser seleccionados, sobre las combinaciones de medios de comunicación y de medios de acción.

Lo que no es posible para ciertas formas mediáticas, lo es, en cambio, para ciertos tipos de medios de comunicación. En la comunicación se distingue entre instrumentos dirigidos y no dirigidos.

### 18.2.1 Instrumentos dirigidos

Los instrumentos dirigidos reflejan exactamente lo que hemos emitido como emisores de un mensaje. Ejemplos: anuncios, cortos (*spots*) televisivos y radiales, carteles, folletos, sitios *web* propios y todo aquello en que uno mismo puede diseñar el mensaje. La ventaja de estos instrumentos radica, entonces, en la transmisión exacta del mensaje; la desventaja, en que son caros y en que para la persona meta su credibilidad es limitada.

### 18.2.2 Instrumentos no dirigidos

Los instrumentos no dirigidos, en cambio, son los artículos en los periódicos y en los noticieros televisivos y radiales, son las expresiones de los multiplicadores y de los líderes de opinión, son lo que los afiliados de un partido comunican en su entorno social.



La ventaja de estos instrumentos consiste en que son baratos y en que, al mismo tiempo, gozan de mucha mayor credibilidad: el elector cree mucho menos en el anuncio periodístico que en el artículo que aparece a su lado.

La desventaja consiste en que no se puede estar seguro de que el mensaje se transmita exactamente.

En principio puede afirmarse que la combinación de instrumentos se desplaza más hacia los instrumentos no dirigidos en la medida en que la organización tenga menos dinero y en que el acceso a medios de comunicación tales como la prensa, la radio y la televisión esté bloqueado.

### 18.2.3 *Instrumentos de comunicación*

Seguidamente se presentan determinados instrumentos de comunicación, sin que ello implique que sea una lista de prioridades:

#### 18.2.3.1 *Contacto directo con los ciudadanos*

- Conversaciones personales
- Visitas domiciliarias
- Sesiones de diálogo con los ciudadanos
- Discusiones en la calle
- Puestos informativos en calles y ferias
- Encuestas
- Fiestas vecinales
- Tertulias

#### 18.2.3.2 *Actos*

- Mitines
- Actos con grupos meta
- Paneles de discusión
- Congresos
- Encuentros familiares, fiestas vecinales
- Seminarios

#### 18.2.3.3 *Medios impresos*

- Anuncios en diarios, periódicos publicitarios, revistas, boletines de anuncios, revistas y periódicos especializados y artículos especializados
- Afiches
- Boletines y volantes
- Folletos
- Libros
- Periódicos propios
- Suplementos
- Publicidad directa

#### 18.2.3.4 *Medios de publicidad al aire libre*

- Afiches en diversos formatos
- Pancartas
- Publicidad visual en medios de transporte
- Rótulos en casas, paredes, puentes
- Publicidad lumínica
- Publicidad en vitrinas

#### 18.2.3.5 *Medios electrónicos*

- Publicidad televisiva y periodística
- Publicidad radial y periodística
- Publicidad por videotexto y periodística
- Publicidad por internet y sitios *web*
- Casetes
- Disquetes
- Discos compactos (*CDs*)
- Teléfono
- Fax
- Correo electrónico

### 18.3 *Acciones no violentas*

Las formas de acción no violentas se dirigen, por lo general, contra adversarios dispuestos a emplear la violencia o a recurrir al monopolio estatal de las fuerzas del orden contra ciudadanos y grupos de ciudadanos. Por eso son medios auxiliares para todos aquellos que prefieren la acción no violenta antes que la violenta y que a su vez reconocen que los modos normales de comunicación no bastan para alcanzar los objetivos fijados.

Las acciones no violentas juegan un papel entre los diversos estados, es decir, también en el campo internacional se recurre a ellas. Son importantes para grupos oprimidos en un sistema y sirven para eliminar dominaciones autoritarias. En última instancia también reflejan las disputas normales en materia de poder que no se desean resolver de forma violenta; esto puede valer para ambas partes.

Hay tres grupos de acciones no violentas:

- Protesta y presión
- No cooperación
- Intervenciones no violentas

#### 18.3.1 *Métodos de protesta y de presión*

La mayoría de veces estos métodos implican actos simbólicos que no suelen lograr un efecto directo, pero que al acumularse dejan huella y que, en parte, pueden colocar a los oponentes en la difícil situación de tener que dar explicaciones, especialmente en el escenario internacional.

#### 18.3.1.1 *Declaraciones formales*

- Discursos públicos
- Cartas abiertas
- Opiniones públicas de instituciones
- Recolección de firmas
- Acusación pública
- Peticiones

#### 18.3.1.2 *Acciones grupales*

- Comisiones, delegaciones
- Representación de intereses/Cabildeo
- Piquetes

#### 18.3.1.3. *Actos públicos simbólicos*

- Exhibir botones y calcomanías
- Destruir propiedad propia, como la quema de documentos
- Llevar colores simbólicos, p.ej. de luto
- Mostrar luces simbólicas: “mil velas por ...”, desfiles de antorchas
- Ocupaciones simbólicas de tierras o viviendas
- Sonidos simbólicos, como repique de campanas, silbidos, ulular de sirenas
- Minutos de silencio
- Servicios religiosos y oraciones públicas
- Honras fúnebres
- Entierros escenificados
- Teatro callejero
- Pintada de calles
- Cantar en común (así se lanzó la liberación de Estonia)

#### 18.3.1.4 *Presión sobre personalidades*

- Caza de oficiales con persecución constante, abordarlos en público
- Ridiculizar a oficiales
- Piquetes delante de las casas
- Terrorismo telefónico, día y noche
- Entrega de regalos simbólicos (limón, cacto)
- Dar la espalda o las posaderas públicamente

#### 18.3.1.5 *Desfiles*

- Marchas
- Paradas
- Procesiones religiosas
- Peregrinaciones

- Rallyes de automóviles, bicicletas

#### 18.3.1.6 *Reuniones*

- Asambleas de protesta
- Encuentros de protesta camuflados
- “Clases” no programadas (*teach-in*)
- Abandono de asambleas

#### 18.3.2 *Métodos de no cooperación*

Los métodos de no cooperación son mucho más efectivos que los de protesta pública; fueron los preferidos por Gandhi y sus seguidores. Distinguimos aquí la no cooperación social y la no cooperación económica que se presentan en forma de boicot y huelga.

##### 18.3.2.1 *Boicot de personas*

- Boicot social general o selectivo
- Excomunión (exclusión de la comunidad religiosa)
- Boicot sexual (modelo: Lisístrata)
- Prohibición de contactos
- Exclusión de actividades (deporte, acontecimientos sociales)

##### 18.3.2.2 *Boicot de acontecimientos*

- Boicot de actos públicos, elecciones, acontecimientos sociales
- Rechazo de invitaciones
- Desobediencia civil: desacato, negativa a prestar servicio, rebelión tributaria
- Retirada de instituciones sociales, renunciadas masivas

##### 18.3.2.3 *Retirada de la sociedad*

- Quedarse en casa
- Negativa total a cooperar
- Abandono colectivo de regiones o conjuntos habitacionales
- Refugio en lugares religiosos, asilo en iglesias, etc.
- Emigración de protesta (éxodo de Moisés de Egipto)

#### 18.3.3 *Métodos de no cooperación económica: boicot*

Aquí se trata de negarse a comprar, vender, manejar ciertos bienes o negarse a prestar o aceptar servicios.

##### 18.3.3.1 *Acciones de los consumidores*

- Boicot de consumidores contra ciertos productos o empresas

- No consumir ciertos productos
- Negarse a pagar el alquiler
- Boicot nacional contra mercaderías de ciertos países (contra Sudáfrica en tiempos del apartheid o boicot vinícola contra Francia tras un ensayo nuclear)
- Boicot nacional contra mercaderías extranjeras (acción “lo británico primero” (*British-first*))

#### 18.3.3.2 *Acciones de productores, trabajadores, comerciantes, etc.*

- Negativa de productores a vender o proveer sus productos (puede dirigirse contra ciertos grupos: extranjeros, determinadas etnias o fieles de una religión)
- Negativa de trabajadores a trabajar con los productos de ciertas empresas
- Negativa de trabajadores a descargar o embarcar ciertos productos (boicot al embarque de café)
- Negativa de comerciantes a comprar o vender ciertos productos
- Exclusión de trabajadores como medida contra huelgas o amenazas de huelga

#### 18.3.3.3 *Acciones de capitalistas*

- Retiro de depósitos bancarios
- Fuga de capitales del país
- Negativa a pagar tasas e impuestos
- Negativa a pagar deudas e intereses
- Suspensión de créditos
- Negativa a aceptar apoyo estatal

#### 18.3.3.4 *Acciones gubernamentales*

- Embargo
- Listas negras de comerciantes

#### 18.3.4 *Métodos de no cooperación económica: huelga*

En la huelga se busca no cooperar en el campo laboral. El concepto de huelga también se ha extendido a otros campos:

- Huelga de protesta
- Huelga relámpago
- Huelga de advertencia
- Huelga de adhesión
- Huelga selectiva
- Bajas masivas por enfermedad
- Huelga general
- Huelga de estudiantes
- Huelga de maestros
- Huelga de reclusos

### 18.3.5 *Métodos de no cooperación política*

Aquí se trata de la no cooperación de ciudadanos con instituciones políticas, de la desobediencia civil, pero también de acciones de las instituciones políticas contra los ciudadanos y contra otras instituciones políticas, tanto a nivel local, nacional e internacional.

#### 18.3.5.1 *Acciones de los ciudadanos contra el Estado*

- Renuncia a la lealtad
- Negativa a apoyar públicamente al régimen gobernante y a sus políticas
- Llamado a la resistencia mediante la literatura y los discursos
- Boicot contra la cooperación con el gobierno en todos los niveles de la administración, de los parlamentos y en elecciones
- Huelga de celo (trabajo a reglamento)
- Cese del trabajo; si no hay control, holgazanear
- Huelga de brazos caídos (*sit-in*)
- Autodenuncias masivas
- No asistencia a asambleas convocadas
- Transmisión de información falsa
- Desobediencia civil de “leyes ilegítimas”.

#### 18.3.5.2 *Acciones del Estado contra los ciudadanos*

- Supresión de la ayuda estatal (cancelación general, impago o demora)
- Deducción de subvenciones
- Aumento de la presión mediante una mayor reglamentación

#### 18.3.5.3 *Acciones entre instituciones políticas*

- Bloqueo entre cámaras legislativas
- Bloqueo del Legislativo contra la administración (no sancionar el presupuesto)
- Bloqueo de la administración contra el Legislativo (no pagar dietas)

#### 18.3.5.4 *Acciones entre estados*

- Traslado de diplomáticos y otros representantes
- No reconocimiento diplomático
- Retiro de organizaciones internacionales
- Exclusión de organizaciones internacionales
- Negativa a integrar organizaciones internacionales
- Anulación de invitaciones a encuentros internacionales

### 18.3.6 *Métodos de intervención no violenta*

Estos métodos son apropiados para influir directamente en una situación. Las intervenciones negativas pueden modificar ciertos comportamientos y quebrar modelos e instituciones; las positivas pueden crear nuevos modelos.

Los métodos aquí presentados son más duros y directos que los hasta ahora expuestos; son más difíciles de aplicar y, sobre todo, de mantener.

- Someterse a los elementos
- Huelga de hambre
- Tribunal
- Coacción no violenta
- Huelga de brazos caídos (*sit-in*), irrupción (*go-in*), etc.
- Asalto no violento
- Invasión no violenta
- Interrupción no violenta del suministro de energía o de agua
- Ocupaciones no violentas
- Crear nuevos modelos sociales
- Crear nuevas instituciones sociales
- Crear nuevos sistemas de comunicación
- Juegos de guerrilla
- Falsificaciones (dinero, documentos, etc.)
- Ocupación no violenta de tierras
- Bloqueo de rutas
- Crear mercados negros
- Crear sistemas de transporte alternativos (acción punto rojo)
- Paralizar la administración
- Provocar arrestos masivos
- Desobediencia civil también ante leyes normales
- Formar un gobierno alternativo
- Formar un gobierno en el exilio

### 18.4 *Acciones violentas*

Von Clausewitz afirma que “la guerra no es más que la continuación del trato político con la intervención de otros medios”<sup>81</sup>. En su carta del 22 de diciembre de 1827 al mayor von Roeder explica con mayor precisión la afinidad entre la política y la guerra. Lenin<sup>82</sup> se ocupó especialmente de este capítulo del libro de von Clausewitz.

El uso de la violencia para imponer políticas fue desarrollado luego por Mao Tse-tung con la teoría de la guerra de guerrillas. El desarrollo ulterior de esta forma de guerra como guerrilla urbana y como estrategia del Tercer Mundo, demuestra la importancia del uso de la violencia para imponer objetivos políticos.

Como uso políticamente motivado de la violencia por parte de grupos o individuos, es muy difícil evaluar el terrorismo desde el punto de vista moral: ¿dónde empieza el

---

81 v. Clausewitz: *Vom Kriege*, capítulo 6 B.

82 W.I. Lenin: Extractos y apostillas de la obra de Clausewitz: *Vom Kriege*, loc cit pág. 35 y sigtes.

grupo terrorista y dónde el luchador por la libertad que ejerce su derecho a la resistencia contra el uso de la violencia por parte del Estado?

Los conflictos regionales, las explosiones violentas entre etnias y religiones y el uso de la violencia por parte de grupos fundamentalistas son otro ejemplo de que el uso de la violencia se ha vuelto un recurso cotidiano para imponer pretensiones de poder e ideologías políticas.

El punto culminante de ese desarrollo es el cambio de estrategia de la OTAN: una alianza defensiva con una función de apoyo se convierte en una organización ofensiva, dispuesta a usar la violencia para preservar o exigir el respeto de los derechos humanos. Las acciones violentas no son, pues, un modelo agotado de estrategias políticas; más bien han ido en aumento en los últimos tiempos.

Entre las formas de acción figuran:

- Asaltos
- Chantajes
- Secuestros de personas o de medios de transporte
- Atentados con bomba
- Asesinatos políticos
- Expulsiones
- Guerra civil
- Guerra oculta no declarada o guerra abierta declarada

### 18.5 *Evaluación de la definición de los instrumentos principales*

Como se evidenció al enumerarlos, hay una amplia gama de instrumentos principales que difieren enormemente en cuanto a sus impactos. El diálogo personal con el vecino por un lado, y la guerra abierta declarada por el otro, muestran la importancia de sopesar el empleo de los instrumentos.

Por eso la evaluación respecto a su uso debería abarcar las siguientes cuestiones:

1. ¿Son los instrumentos adecuados para el cometido?
2. ¿Son compatibles los instrumentos entre sí?
3. ¿Es culturalmente aceptable el empleo de los instrumentos?
4. ¿Es compatible la combinación de los instrumentos con la imagen objetivo?
5. ¿Se puede llegar a los grupos meta con los instrumentos elegidos?
6. ¿El empleo de los instrumentos no desperdicia personal ni recursos?



## 19 Ejecución de estrategias

Desde el punto de vista de la planificación, la estrategia se implementa al definir los objetivos tácticos y al fijar la imagen objetivo, así como al gestionar activamente la realización de medidas y acciones. Por eso el éxito de la implementación de las estrategias depende del modo de actuar de las personas que tienen que cumplir esas tareas. Los factores humanos y operativos juegan un papel importante.

Una y otra vez ocurre que estrategias muy buenas se ponen en manos incapaces de asumir la tarea de implementarlas o que en la implementación se cometen errores evitables, lo cual conduce al fracaso de todas las intenciones estratégicas.

### 19.1 Factores humanos

En cuanto a los factores humanos: quienes intervienen en la conducción política, en la dirección de campañas y en las actividades *in situ* desempeñan un rol importante. La organización partidaria, con sus estructuras democráticas internas, suele provocar confusiones. ¿Quién ejerce, en realidad, la conducción política? ¿La ejercen los órganos democráticos como, por ejemplo, la asamblea o el congreso del partido, que en debates públicos toman importantes decisiones estratégicas para el partido? ¿O el presidente del partido o el candidato con un pequeño grupo de dirigentes seleccionados? En realidad, ¿quién asume aquí el papel de plana mayor? ¿El secretario general con un equipo a tiempo completo o las personas nombradas por el candidato o por la dirigencia partidaria, que también intervienen en la conducción política y tienen su propio poder interno? ¿Y quiénes son los activos? ¿Son los líderes y afiliados locales que, a su vez, integran la asamblea del partido y deciden en ella sobre la conducción política? ¿Quién está arriba y puede impartir instrucciones y órdenes? ¿Quién está abajo y tiene que cumplirlas? Nada de esto resulta claro en los partidos y es una de las razones por las cuales la mayoría de veces la conducción de la campaña funciona tan mal.

Este capítulo quiere ofrecer algunas reflexiones básicas para organizar una campaña, así como algunos principios a tener en cuenta.

#### 19.1.1 Conducción política

Independientemente de que se trate de un gobierno, de un ministro, de una dirigencia partidaria, de un alcalde o de la conducción de una ONG, la conducción política debe asumir las tareas encomendadas por la constitución, la ley electoral, los estatutos u otras prescripciones legales u ocuparse de que sean asumidas. Es la responsable del programa, de la selección de los candidatos, de la definición del marco presupuestario y de la autorización de la línea estratégica. Si se han tomado estas decisiones, debería mantenerse alejada de otras decisiones de la dirección de campaña, salvo que ésta desee que una decisión, por su importancia, sea aprobada por aquella.

La conducción política debe y tiene que nombrar una conducción de campaña profesional, pero no debería arrogarse el derecho de tomar por sí misma las decisiones profesionales necesarias. Al respecto se percibe una seria presunción en muchos políticos: quieren decidir todo, desde el diseño de afiches hasta la planificada

combinación de medios de comunicación, pasando por la configuración de las calcomanías para automóviles y el libreto para los cortos (*spots*) televisivos. Conste que la mayoría de ellos no son planificadores estratégicos ni expertos en comunicación, no tienen la menor idea de los alcances de la publicidad ni de sus tendencias, etc.

*Sun Tzu dice al respecto que hay tres posibilidades para la conducción política de crearle dificultades al ejército: intervenir en la estructura de comando militar; intervenir en la administración de los militares o intervenir en las responsabilidades de los líderes militares.*

Esas intervenciones, por cierto, se realizan a diario no sólo en las luchas electorales, sino también en otras estrategias políticas, con lo cual se desmoraliza a la dirección de campaña y al mismo tiempo se socava la confianza de los colaboradores en la misma.

*Sun Tzu dice: “Ganarán aquellos cuyos generales sean capaces y estén libres de las intervenciones del gobernante; por eso, los gobernantes iluminados meditan intensamente sobre los planes, mientras los generales los ejecutan”.*

Para la conducción política rige, pues, el siguiente principio:

“La conducción política tiene que cumplir sus tareas oportuna e íntegramente; no debe intervenir en los detalles de la conducción de la campaña”.

Al instalar la conducción de campaña, siempre surge otro problema: con demasiada frecuencia se hacen nombramientos políticos sin considerar la capacidad de los nombrados para conducir la campaña, sino teniendo en cuenta otros criterios de selección, como el “sometimiento incondicional”, la lealtad absoluta, el “parentesco”, la “amistad”, etc. Tales nombramientos restringen, de entrada, la capacidad de la campaña. El autor ha acompañado varias campañas en las que el candidato había ocupado todos los puestos de la conducción de campaña por miembros de su familia. A pesar del notorio mal desempeño de estos “colaboradores”, por lo general no se logra cambiar ni siquiera a uno de ellos, pues el candidato no quiere arriesgarse a tener un problema familiar que se sume a los problemas generales que ya tiene. Lo mismo sucede cuando buenos amigos o buenos conocidos asumen esas funciones. Nombrar a colaboradores profesionales en el equipo tiene muchas ventajas. La más importante radica en que uno puede separarse de ellos si “no hay química” o si su gestión no satisface las expectativas; naturalmente, tales pasos siempre deben meditarlos bien, pues un director de campaña despedido también puede volverse peligroso por conocer la estrategia.

Por eso, para la conducción política rige el siguiente principio:

La conducción política debe elegir con cuidado la dirección de campaña y exigir altos grados de idoneidad. Debe evitar, a toda costa, nombramientos por motivos políticos o personales.

¿Qué atributos debe tener un director de campaña?

1. Un director de campaña debe estar en condiciones de pensar y decidir estratégica y políticamente. Como tiene tareas tanto de planificación como, sobre todo, de decisión, son requisitos necesarios la capacidad de tomar decisiones, la circunspección y la claridad. Las decisiones dubitativas y poco claras pueden poner en peligro todo el proyecto; el aplazamiento de decisiones y la recolección dilatoria e interminable de datos antes de tomar decisiones son comportamientos impropios de un director de campaña.
2. Un director de campaña debe ser capaz de ejecutar las medidas planificadas. Los planes decididos deben ser ejecutados de manera efectiva, lo cual significa cooperar con la gente adecuada en procesos ordenados e impartir indicaciones claras. Son incompatibles con las características de un director de campaña, la implementación dubitativa y poco decidida de medidas y la transmisión poco clara de encargos.
3. Un director de campaña debe ser capaz de motivar y gerenciar su organización y sus unidades subordinadas: debe ser capaz de delegar y, al mismo tiempo, controlar, así como de juzgar de forma justa y saber emplear el elogio y la censura.

La mejor manera de examinar estos tres criterios es analizar lo que el postulante ha hecho hasta ahora. El pensamiento estratégico y político, la capacidad de ejecución y la capacidad gerencial no pueden agenciarse de forma teórica: tienen que haber experiencias prácticas, lo cual implica examinar lo que el postulante ha hecho hasta ahora y con qué resultados.

Para cumplir los requisitos arriba mencionados, el director de campaña necesita ciertos atributos que le permitan actuar como puede exigirse de él; examinar si los tiene resulta muchísimo más difícil que examinar sus experiencias prácticas.

*Sun Tzu, al respecto: La capacidad de asumir un comando depende de las siguientes cualidades del general: sabiduría, honestidad, bondad, coraje y rigor.*

Trasladado a las cualidades de un director de campaña, esto significa:

**Circunspección:** La circunspección es un requisito esencial de la capacidad de tomar decisiones con convicción; significa conjugar la atención, la prudencia y la inteligencia.

**Coraje:** Tener coraje no significa ser temerario; sin embargo, en las campañas y en ciertas situaciones será necesario correr riesgos calculados. El coraje excluye la cobardía y la estrechez de miras.

**Ecuanimidad:** Es importante que el director de campaña no pierda continuamente la compostura ni se deje provocar con facilidad; de lo contrario, tomará decisiones equivocadas y desmedidas o incurrirá en maniobras tácticas inútiles, afectando la capacidad gerencial y, sobre todo, la motivación de las unidades subordinadas.

**Pragmatismo:** Decidir pragmáticamente significa hacer lo que la realidad exige, sin perder de vista los objetivos de la estrategia general. Pueden darse casos en los que sea mejor no intervenir aunque se exija y pueden darse otros en los que el ataque sea el mejor medio de defensa, aunque no se haya planeado.

**Honestidad:** Forman parte de ella la sinceridad y la rectitud. Esto es especialmente importante para dirigir unidades que realizan la campaña in situ. La información sobre la situación realista, el conocimiento de los peligros y de las oportunidades son elementos significativos para motivar y generar confianza en la dirección. Las mentiras, los informes cortesanos, la supresión de noticias negativas dan pie para dudar de la capacidad de la dirección.

### 19.1.3 *Los activos*

Los activos son los afiliados que fungen como luchadores electorales, las unidades de voluntarios que apoyan una campaña, los dirigentes en los niveles inferiores, quienes trabajan en el terreno o directamente con los grupos meta; son la columna vertebral de toda campaña que busca tener un amplio impacto y que no sólo usa medios de comunicación dirigidos.

Para juzgar el efecto de los activos hay que considerar primero la **cantidad**. La cantidad de los afiliados o de los ayudantes puede tener un efecto decisivo para la implementación eficaz. Si, por ejemplo, se planifica una campaña para neutralizar el dominio de los medios de comunicación por parte del gobierno, el éxito de la comunicación de masas dependerá del número de afiliados o de voluntarios encargados de la comunicación cara a cara.

Junto a la cantidad, también juega un papel la **calidad**: una comunicación cara a cara no podrá ser efectiva si los ayudantes no están entrenados ni preparados para el cometido. Una experiencia frecuente en las campañas políticas es que se espera de parte de ciertos afiliados que a partir de algún momento empiecen a comunicarse con sus vecinos, parientes o compañeros de trabajo, pero no lo hacen por no estar preparados.

Por eso habrá que dedicarle especial atención a la organización de esos activos. Por de pronto, se trata de la **dirección** de estas unidades; puede ser exitosa sólo si las unidades son conducidas con disciplina o si mediante objetivos incentivadores e imágenes claras del enemigo son motivadas de tal modo que haya disciplina sin amenazas. Lo importante es no dejar en paz a los activos porque eso lleva automáticamente a la indisciplina y a la indolencia.

En una lucha electoral no hay peor error que el de convocar a afiliados o voluntarios y no darles luego nada que hacer. Siempre hay que ofrecer trabajo; en caso de apuro, incluso uno que en realidad no sea necesario, pero que aglutine la fuerza de trabajo ofrecida por los voluntarios.

Otra importante requisito para una buena conducción de los activos es la **comunicación**. Se trata de la comunicación interna que debe asegurar que la información llegue desde arriba hasta abajo, pero que también permita que la retroalimentación (feedback) llegue de abajo hacia arriba. Para conducir a los activos es necesario que en todo momento reciban la información que necesitan o que al menos sepan dónde obtenerla. La unidad in situ mal informada es incapaz de realizar un trabajo exitoso.

Al presentarse situaciones desagradables, en la implementación de estrategias políticas siempre se vuelve a observar que la conducción “se sumerge”, es decir, abandona la comunicación y no informa o malinforma; desde luego eso genera automáticamente comportamientos erróneos de las unidades que dependen de información y da lugar a

que se difundan múltiples rumores que impiden en gran medida la motivación de los activos.

Otro componente de la conducción de los activos es la “convicción”, la “confianza en la victoria” o la “**moral**” de la tropa. Por eso, una tarea importante de la conducción es fijar y alcanzar con éxito objetivos parciales; la mayoría de las veces, el objetivo estratégico general es tan amplio e inalcanzable para el afiliado activo normal que, de todos modos, hay que hacer que los objetivos sean abarcables, trasladados a espacios pequeños y dotados de objetivos secundarios temporales, de modo que haya muchos motivos para celebrar el éxito y buscar la próxima etapa con motivación.

## 19.2 Factores operativos

Aparte de los factores humanos, que son importantes para una implementación exitosa, hay también algunos factores operativos que deben ser considerados.

### 19.2.1 Dependencia del tiempo

Antes que nada rige el principio de la **rapidez**. Al contrario del proceso de planificación, que puede durar mucho y que debe ser bien meditado, la implementación debe ser rápida, pues cuanto más se aplaze una planificación concluida, menos se tendrán en cuenta los desarrollos actuales en el escenario y tanto más probable será que haya una fuga, es decir, que partes de la planificación lleguen al público y se impida la acción. Un segundo elemento a considerar es el **timing**<sup>83</sup>. La implementación exitosa depende mucho de elegir el momento correcto; éste debe coincidir con otras acciones planeadas y armonizar cronológicamente con la implementación de otras unidades tácticas. También debe tener en cuenta fechas externas, como, por ejemplo, el Ramadán en los países de orientación islámica y la Navidad en los de orientación cristiana, los Juegos Olímpicos, las épocas de vacaciones, etc.

El tercer elemento es el **impulso** o la **tendencia**. Dejarse arrastrar y llevar en la dirección correcta por el impulso de un movimiento determinado, ahorra muchos recursos y hace que el éxito sea rápido, sin requerir mucho esfuerzo. Sin embargo, si la dirección del impulso es incorrecta, será imposible tener éxito, pese a todos los esfuerzos. Por eso, ya en la planificación estratégica deben observarse las tendencias sociales y tenerlas muy en cuenta en la implementación a nivel táctico.

En la implementación hay que evitar a toda costa la demora de las campañas o la duración excesiva de ciertas acciones. Es importante concentrarse en un lapso determinado de tiempo y lograr el objetivo propuesto. Si se espera demasiado o si la campaña dura excesivamente, aparecen signos de cansancio tanto en los activos como en la organización; pero también el público se cansa y se agota en las campañas demasiado largas y se vuelca hacia otras cosas.

### 19.2.2 Principio de la adaptación flexible

**Flexibilidad** no es hacer cualquier cosa, sino advertir de cerca resistencias específicas u oportunidades y adaptarse a esas condiciones. El plan estratégico y táctico debe ser

---

<sup>83</sup> Ver también capítulo 4.2.3.

ejecutado en la medida de lo posible. Ciertamente, determinados sucesos o circunstancias locales pueden hacer necesario un aplazamiento, una adaptación a las características culturales, una consideración de ciertas “situaciones climáticas”. En tal sentido, la flexibilidad es la fina adaptación a las condiciones locales en el marco del gran objetivo fijado.

Sun Tzu, al respecto: “El principio rector de las tácticas militares corresponde al comportamiento del agua. Así como el agua elude las alturas y fluye hacia las zonas más bajas, un ejército debería evitar las fortalezas de otros y las del terreno y aprovechar sus debilidades”.

Otro elemento de la adaptación flexible es el **comportamiento innovador** en la implementación. Las acciones exitosas no deberían copiarse sin más, pues las condiciones varían de un lugar a otro y de un momento a otro. Un evento que el año pasado tuvo éxito puede fracasar este año porque, por ejemplo, al grupo meta le interesan más las ofertas de la competencia que la oferta presentada.

El comportamiento innovador se requiere también porque la repetición constante de ciertas acciones y medidas las hace previsibles, permitiendo al adversario prepararse y, sobre todo, obstaculizar o, incluso, impedir las actividades planeadas. El comportamiento típico de los activistas en las luchas electorales a nivel local - repetir siempre el plan de acción de las últimas elecciones - está condenado a fracasar a la larga, pues cambian el comportamiento, el uso de los medios de comunicación y las tecnologías. Por eso hay que aprovechar las nuevas tendencias; la acción debe generar interés por su misma novedad.

Aunque la planificación sea previsor, siempre habrá situaciones en las que el adversario tome iniciativas que nos sorprendan de la misma manera que nosotros intentamos sorprenderlo. En tal caso, se debe actuar flexiblemente y apelar a la **capacidad de decisión** de los responsables. Puede ocurrir que, pese a las instrucciones de la conducción política, haya que aprovechar oportunidades o eludir una lucha, si con ello se puede alcanzar o hacer peligrar el objetivo final. Si se carece de tiempo para acordarlo con la conducción, habrá que tomar la decisión donde mejor se pueda tomar: in situ.

### *19.2.3 Principio del engaño*

Las maniobras diversivas sirven para conseguir ventajas estratégicas. Desvían la atención de ciertos campos desfavorables para nosotros o inducen al adversario a defender posiciones que no deseamos atacar, para así debilitar sus defensas en otros lugares.

## 20 Control de la estrategia

El control de la estrategia es el cierre de la planificación estratégica y el inicio de la verificación de los viejos planes y del desarrollo de los nuevos. Tras cada implementación de estrategias es necesario volver a recoger datos para poder observar el impacto de las medidas sobre los objetivos tácticos y estratégicos. No deberán excluirse reajustes en la conducción.

Esto significa, sólo una estrategia controlada puede dar seguridad acerca del camino correcto. El control registra y documenta los cambios sociales; la estrategia deberá modificarse si éstos modifican fortalezas o debilidades importantes en las que se basa la planificación estratégica; si los cambios no son significativos o relevantes para la estrategia, ésta no deberá ser modificada arbitrariamente.

### 20.1 Observación y obtención de información

La obtención de información y la observación son requisitos importantes para una estrategia exitosa. No se pueden planificar estrategias sin conocer los hechos propios y los del adversario ni sin conocer la sociedad en la que éstas deben ejecutarse.

*Sun Tzu dice al respecto: “Conoce a tus adversarios, conócete a ti mismo y tu victoria no estará amenazada. Conoce el terreno, conoce el clima y tu victoria será total”.*

Hay varias posibilidades de obtener la información necesaria. Se aplican los siguientes métodos:

1. La encuesta representativa (estudio cuantitativo de campo)
2. La encuesta *Delphi* (encuesta cualitativa a grupos meta)
3. La encuesta ómnibus
4. Evaluación de los medios de comunicación
5. Espionaje
6. Observación de las alianzas de los adversarios

#### 20.1.1 *La encuesta representativa (encuesta cuantitativa de campo)*

Un clásico instrumento para recoger información es la encuesta representativa. La respuesta a la pregunta de si y en qué medida los resultados de tal sondeo pueden ser importantes para desarrollar una estrategia, depende de muchos factores condicionantes. Por eso los datos publicados de un sondeo no bastan, por sí solos, para la evaluación. Un problema especial en los sondeos publicados deriva del hecho de que son empleados como instrumentos para cambiar actitudes y expectativas, es decir, con los sondeos se hace política, razón por la cual algunos países prohíben publicarlos durante cierto lapso anterior a las elecciones. Las experiencias difieren, pues en esa época los rumores afloran aún más. Los resultados de los sondeos de los últimos días previos a las elecciones son muy importantes porque pueden tener el efecto del “acoplado”, que se basa en que muchas personas deciden su voto de acuerdo a quién es el previsible ganador de las elecciones: quieren estar con el vencedor. El efecto, también llamado “salto de último minuto” (last-minute-swing), puede llegar al 3-4%. Más contundentes

aún son los efectos que se pueden constatar cuando se aplican cláusulas sobre un porcentaje mínimo de votos que se debe obtener.

*En las elecciones nacionales de Turquía, por ejemplo, rige la cláusula del 10%, lo cual no sería problemático si un partido supera claramente ese porcentaje en los sondeos; sin embargo, si el resultado de los sondeos se acerca o es incluso inferior al 10%, los electores huyen para generar con su voto un efecto funcional: abandonan el partido amenazado y se vuelcan a uno grande del que esperan logre detener a un partido no deseado.*

Los sondeos cuantitativos permiten averiguar y darle seguimiento a las intenciones de voto, al desarrollo de tendencias políticas, al conocimiento que se tiene de los políticos y a los componentes de imagen.

La mejor manera de aprovechar un sondeo semejante es evaluar el que uno mismo ha encargado; en este caso, es posible determinar el alcance y la dirección de la encuesta, detectar tendencias a la luz de cuestionarios estandarizados y evitar errores debidos a preguntas mal formuladas.

¿Qué condiciones deben darse para poder utilizar los resultados de un sondeo?

1. El sondeo debe brindar resultados representativos.

Por razones de tiempo, de organización y de dinero, generalmente no es posible entrevistar a todas las personas meta de una región geográfica delimitada, es decir, realizar una encuesta total, por lo que la investigación demoscópica y de mercado emplea el instrumento del muestreo. Ello plantea de entrada la interrogante respecto a su factibilidad y si es posible obtener un resultado global a partir de una muestra. La pregunta debe responderse afirmativamente: es posible con un elevado factor de probabilidad, según la “ley del gran número”<sup>84</sup>. El tamaño de la muestra es el factor de la exactitud; no interesa la relación entre la muestra y la totalidad, sino sólo su tamaño.

Se busca una igualdad estructural, lo cual significa que en la muestra y en la totalidad debería ser idéntica la distribución de las características relevantes para la investigación. Si la muestra representa una imagen de la totalidad reducida pero ajustada a la realidad, de sus resultados podrán inferirse los “verdaderos” valores de la totalidad; en otras palabras: la muestra es representativa de la totalidad.

2. La muestra debe ser lo bastante grande para que los errores sean pequeños. El error de la muestra y, por tanto, el de la característica medida dependen sólo de dos magnitudes: la índole de la característica (p) y el tamaño de la muestra (n). En general se puede afirmar que las muestras con un tamaño de 2000 entrevistas tienen una probabilidad bien alta; también 1000 entrevistas bastan, la mayoría de las veces, para sacar conclusiones acerca de todo el territorio electoral. Sin embargo, ya frecuentemente surgen problemas si los resultados son regionalizados. Las muestras con menos de 1000 entrevistas son bastante menos concluyentes. La tabla siguiente brinda un panorama sobre la exactitud de los resultados de encuestas:

---

<sup>84</sup> También llamado teorema de Bernoulli, según el cual se acerca la probabilidad (P) de que, dada una cantidad lo bastante grande (n) de ensayos, la frecuencia (m) de un suceso sea aproximadamente igual a la probabilidad (p) de su realización, a discreción cerca de 1.



Resultado (p)	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
	90%	85%	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%
Muestra (n)									
1000	1,9	2,3	2,5	2,7	2,9	3,0	3,1	3,1	3,2
900	2,0	2,4	2,7	2,9	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3
800	2,1	2,5	2,8	3,1	3,2	3,4	3,5	3,5	3,5
700	2,3	2,7	3,0	3,3	3,5	3,6	3,7	3,8	3,8
600	2,5	2,9	3,3	3,5	3,7	3,9	4,0	4,1	4,1
500	2,7	3,2	3,6	3,9	4,1	4,3	4,4	4,4	4,5
400	3,0	3,6	4,0	4,3	4,6	4,8	4,9	5,0	5,0
300	3,5	4,1	4,6	5,0	5,3	5,5	5,7	5,7	5,8
200	4,3	5,1	5,7	6,1	6,5	6,7	6,9	7,0	7,1
100	6,0	7,1	8,0	8,7	9,2	9,5	9,8	9,9	10

En el margen izquierdo de la tabla se indican posibles tamaños de la muestra; la división horizontal contiene los posibles valores del 10 al 50%. La tabla está concebida según un nivel de significancia del 95,5%. La primera cifra de la tabla dice, por ejemplo, que dada una muestra de 1000 casos y un valor de 10% o 90%, la doble divergencia estándar alcanza el 1,9%, de modo que el resultado se ubica con una seguridad del 95,5% en un campo de 88,1% a 91,9%. La tabla también muestra con claridad que en la interpretación se debe considerar necesariamente el número de los casos a los que se refieren los valores porcentuales, pues el margen de oscilación aumenta cuando disminuye el número de casos.

3. La muestra no debe estar distorsionada.  
Las distorsiones aparecen cuando, por causalidad o por descuido, la composición de la muestra no corresponde a la estructura poblacional. Por ejemplo, el resultado no podrá arrojar conclusiones válidas si el sondeo incluye demasiados hombres y muy pocas mujeres o si un grupo de personas de la misma edad es casualmente demasiado grande o si el sondeo es hecho sólo en la capital sin considerar las zonas rurales. Problemas especiales aparecen en los países que no disponen de datos estadísticos sobre su población; en tal caso, ni siquiera se podrá constatar si una muestra está distorsionada o no, con lo cual será muy grande el riesgo de una distorsión al valorar los datos del sondeo.
4. La ponderación de la muestra debe ser verificable.  
Esto significa que se debe conocer el sondeo con los factores de la ponderación para compensar las distorsiones; sería aún mejor poder acceder directamente a los datos no procesados. Por lo general, los sondeos publicados en los periódicos no cumplen estas condiciones, con lo cual siempre existe la posibilidad de que la ponderación haya sido manipulada. Esto ya lo advirtió Churchill cuando dijo que sólo creía en las estadísticas que él mismo había falsificado.
5. No basta un sólo sondeo.  
La obsesión de los políticos por los sondeos se funda en que, en realidad,

siempre les interesan sólo tres preguntas: qué tanto se les conoce, qué imagen tienen y por quién votaría el entrevistado si el próximo domingo hubieran elecciones. Para los planificadores de estrategias estas cuestiones son de un interés limitado: mucho más importantes son la lista de los problemas políticos, así como la idoneidad atribuida a los partidos, a los candidatos o a los gobiernos para solucionarlos. Todos estos resultados, empero, reflejan poco si son considerados individualmente; es mejor realizar sondeos sucesivos y evaluar la tendencia en cada uno de los valores.

6. El cuestionario influye en el resultado.  
Los resultados del sondeo dependen de la formulación de las preguntas. Aquí se pueden cometer errores considerables; en efecto, reiteradas veces se cometen errores muy graves, sobre todo cuando los mismos partidos elaboran las preguntas, porque se emplean palabras inapropiadas o la formulación es sugestiva.
7. El clima político influye en el resultado.  
La mayoría de las veces los sondeos son inútiles en una atmósfera política de miedo y de represión. Un ejemplo típico fue el desastre de los grandes institutos demoscópicos en las elecciones de 1990 en Nicaragua: tal y como sucedió al inicio del cambio en los países de Europa Oriental, hubo demasiadas mentiras evidentes o preguntas no respondidas, de modo que los resultados ya no fueron representativos.
8. El entrevistador juega un papel en el resultado.  
Por eso los sondeos realizados por el mismo interesado (con personal propio, sin suficiente entrenamiento) generalmente no son valiosos.

Al ponderar sondeos hay que ser, entonces, muy prudente. Por otro lado, los sondeos bien hechos pueden ser un excelente instrumento para el planificador de estrategias. El tipo de entrevista aquí presentado apunta, en gran medida, a exponer relaciones cuantitativas. Así, por lo general se hacen preguntas cerradas que deben responderse con un sí o con un no o bien se dan alternativas de respuesta sobre las que hay que decidir<sup>85</sup>. Aquí se puede

- elegir una de las varias alternativas formuladas o
- seleccionar a partir de una lista o
- seleccionar tarjetas y ordenarlas en serie o
- elegir a partir de imágenes impresas o
- decidirse por una posición en un diálogo impreso o
- expresar en un termómetro una aprobación gradual o un rechazo.

En todos los casos la respuesta se halla preestablecida. Si ninguna de ellas satisface al encuestado, puede responder “no sabe” o “no responde”.

En este tipo de sondeos también existe, no obstante, la posibilidad de la pregunta abierta, es decir, los encuestados tienen la libertad de hallar por sí mismos las respuestas. Las preguntas abiertas encarecen mucho el sondeo. A su vez deben ser codificadas en el instituto demoscópico para presentar los resultados de forma cuantitativa; de la calidad de esta codificación, difícilmente verificable, dependerá más tarde la utilidad de la pregunta abierta y de las respuestas.

---

<sup>85</sup> Andreas von Kirschhofer-Bozenhardt, Gabriele Kaplitza: *Der Fragebogen*, en Kurt Holm: *Die Befragung* 1, UTB 1975-1982.

### 20.1.2 *Encuesta Delphi y encuesta de focus group (encuesta cualitativa de grupos meta)*

La encuesta *Delphi* sirve para recoger opiniones de expertos en las que han de fundarse la planificación y la apreciación de desarrollos futuros en la economía y en la política. Los miembros de un grupo *Delphi* son interrogados en forma anónima y por separado; las respectivas respuestas sintetizadas se les hacen llegar posteriormente para que vuelvan a opinar y asuman una postura; esto puede hacerse durante varias rondas para lograr un cierto consenso.

En algunos países tales encuestas se emplean a gran escala entre expertos; por ejemplo, hay *Delphis* sobre tecnología, sociedad, cultura o medio ambiente.

La metodología de la encuesta de *focus group* es algo distinta. En este caso se reúne a pequeños grupos (10-14 participantes) de representantes seleccionados de ciertos grupos meta para un coloquio grupal de unas tres horas. En ese coloquio, realizado bajo la dirección de moderadores expertos, se discuten con el grupo ciertas preguntas y se escucha su opinión. El coloquio es registrado y seguidamente evaluado.

Los protocolos y las evaluaciones brindan un panorama de las actitudes emocionales, de los valores y de las conexiones que resultan mucho más concluyentes para el respectivo grupo meta que los resultados de encuestas cuantitativas. Las encuestas de *focus group* son una muy buena y barata fuente de información acerca de los modelos de argumentación, de los componentes de imagen y de las estrategias parciales en el respectivo grupo meta.

### 20.1.3 *Encuesta ómnibus*

La encuesta ómnibus es, en realidad, una encuesta cuantitativa de campo muy corriente. Se diferencia de la normalmente concebida en cuanto a que en ésta se reúnen varias organizaciones con la posibilidad de hacer un número limitado de preguntas. Mediante este método se logra elevar la frecuencia de los sondeos y, al mismo tiempo, mantener bajos los costos.

### 20.1.4 *Evaluación de los medios de comunicación*

Los medios de comunicación masiva (prensa, radio, televisión) son una importante fuente de información que debe evaluarse regularmente; las evaluaciones deben incorporarse en el control y en la planificación estratégicos. Los informes semanales de los medios de comunicación constituyen la base para ulteriores decisiones. Respecto a ciertos temas (campos de batalla) deberían realizarse observaciones continuas de los medios de comunicación y resumirse en informes especiales para advertir de mejor forma la tendencia. Además pueden elaborarse informes regionalizados sobre los medios de comunicación para detectar deficiencias en las regiones o actividades especiales de los rivales. Esto es sumamente importante para advertir si los rivales intentan establecer cabezas de playa o realizar actividades especiales en regiones seleccionadas.

### 20.1.5 *Espionaje*

La observación por medio del espionaje es uno de los instrumentos más importantes para recoger datos sobre las intenciones de los competidores, de los adversarios o del grupo meta. Se trata de un instrumento habitual y aceptado en las relaciones internacionales, pero tiene una imagen negativa en la economía y en el enfrentamiento político nacional.

Sin embargo, la observación con ayuda de espías en el campo adversario es un método eficaz y muy difundido. Hay varias formas de espionaje:

#### Espía reclutado

Este colaborador en la observación, como lo llamaremos en adelante, trabaja en o con la organización sobre la cual hay que obtener información. Este colaborador es reclutado, siendo especialmente apropiadas las personas que

1. recibieron mal trato por la otra parte o
2. son colaboradores insatisfechos de la otra parte o
3. no pueden lograr lo que se propusieron en sus carreras o
4. para mejorar su calidad de vida desean alcanzar ventajas materiales o demás o
5. son chantajeables.

A tales colaboradores en la observación, reclutados o locales, se les incita a brindar información a la que tienen acceso. A menudo puede resultar muy peligroso que actúen para obtener información específica pues son espías más bien casuales que no poseen conocimientos adecuados en obtención de información.

#### “Traidor” de las propias filas

Este agente le brinda información falsa a los adversarios. Viene de las propias filas y se aposta cerca de los lugares donde habitualmente se encuentran los responsables de la organización adversaria: restaurantes y bares, establecimientos deportivos y recreativos o círculos de amistades de esas personas. Los “traidores” son los llamados bocones que presumen de saber todo lo que ocurre en nuestra organización; con ayuda del alcohol o conforme va avanzando la noche dan información que podría interesarle a la parte adversaria, pero que es falsa entremezclada con noticias verdaderas. Una vez que el traidor de las propias filas se haya ganado la confianza de algunos adversarios de alto rango, éstos intentarán reclutarlo como espía local. En situaciones decisivas, al espía local se le dota de información que beneficiará estratégicamente a la organización propia si el adversario cree en ella.

Una variante de este agente es que en la organización se sepa de un auténtico bocón que le revele su información a cualquiera; sólo habrá que deslizarle información falsa para que se la transmita inconscientemente a la parte adversaria.

#### Agente auténtico, activo

Este agente proviene del propio campo y es infiltrado conscientemente en un determinado lugar o en una determinada área de la organización adversaria, o bien, está en condiciones de actuar desde su seno y obtener información que supere su propio ámbito. Se distingue del agente dormido en que no brinda informes de actualidad: es “despertado” cuando se necesita información; el resto del tiempo presta sus servicios

normales al adversario, genera confianza e intenta ascender a las áreas estratégicamente importantes.

#### Agente inconsciente

Es una persona que trabaja con el adversario y que dispone de información o al menos puede acceder a ella. Se le destinan informantes que intentan sonsacarle información. Por lo general, la transmisión de información es inconsciente; en casi todos los casos famosos, alguien se benefició del hecho de que en la cama ya no se guardan secretos.

#### Vigía

Hay otra forma de observar que no implica, en absoluto, una intención hostil: sólo se busca mejor información sobre, por ejemplo, el comportamiento de un grupo meta.

*Si se quiere trabajar con un grupo meta desconocido - por ejemplo, los pobladores de un barrio pobre -, es aconsejable reclutar allí mismo personas que sirvan de contacto para informar regularmente acerca de lo que pasa en esa zona o en ese grupo.*

Tales vigías en ciertas zonas urbanas pueden ser importantes instrumentos de información para los candidatos a alcalde, aunque su reputación haya sido dañada por haber sido empleados como informantes y denunciantes por los regímenes autoritarios: el concepto de “vigilante de manzana” aparece como un sinónimo. Dejando de lado la reputación, el instrumento es sumamente efectivo; puede ser muy valioso para conquistar nuevos grupos meta y eventualmente también para actuar como líder de opinión en el grupo.

#### 20.1.6 *Observación de los aliados de los adversarios*

Otra forma de obtener información sobre la organización adversaria es observar a los aliados. Entre éstos generalmente se encuentra buena información sobre la respectiva organización a ser espiada. De esa manera se puede recibir información sin tener que penetrar la otra organización.

#### 20.2 *Control*

El control - una tarea importante en el marco de la ejecución de una estrategia - es una tarea parcial de la conducción necesaria para dirigir la empresa. Puede referirse a toda la organización o a ciertas áreas funcionales. Se distinguen el control estratégico y el operativo: del primero se encarga, normalmente, un miembro de la conducción o de un equipo; del segundo, también llamado control de áreas, se encarga un miembro del área funcional medio o inferior o un controlador asignado de esa área.

La tarea del control es observar el logro del objetivo en los diversos niveles y hacer propuestas para dirigir la organización ante probables desviaciones del objetivo; estas propuestas son registradas en los informes de control y presentadas para su consideración a los respectivos niveles directivos competentes.

Este libro se centrará, sobre todo, en las áreas de control estratégico con control de imagen, de modo que los controles operativo y financiero, sobre los que existe suficiente

bibliografía especializada<sup>86</sup>, tendrán un papel secundario.

En el control estratégico hay que supervisar que se alcancen los objetivos generales fijados en las estrategias parciales, así como los objetivos deducidos de ellos. Es decir, no se trata de supervisar las medidas ejecutadas, sino de verificar si éstas realmente contribuyen a lograr el objetivo fijado.

Tomemos como ejemplo este objetivo: “Hasta el 1.10.xx recaudamos US\$ 100.000 por concepto de donaciones de la industria y del comercio”. El control deberá examinar ahora si realmente se podrá lograr el objetivo con las medidas planeadas o ya ejecutadas. Si, por ejemplo, ya se efectuaron medidas sin que se advierta una reacción de los donantes, habrá que indagar la causa de la falla y qué es lo que hay que cambiar, para lo cual se debe elaborar una propuesta; ésta es una tarea del control en colaboración con el respectivo departamento especializado.

El control se vuelve proactivo sólo en caso de desviaciones de los objetivos planeados; si todos los datos se enmarcan en el objetivo, es innecesario que el control actúe. Un desafío especial para el control de acciones políticas es vigilar los cambios en la imagen y constatar desviaciones de la imagen objetivo.

### 20.2.1 Instrumentos de control

Son varios los instrumentos disponibles para el control estratégico y el control de imagen. El control estratégico consiste de

1. los informes del control operativo descentralizado, es decir, los informes de los departamentos especializados o de las organizaciones locales sobre la realización de medidas y sobre el éxito o el fracaso de las mismas,
2. la evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación,
3. los reportes de informantes desde las organizaciones adversarias,
4. los informes sobre las alianzas de los adversarios,
5. los sondeos disponibles y los resultados de otras encuestas, como las encuestas *Delphi* y de *focus group*, y
6. los informes de los vigías de las regiones o de los grupos meta.

Para controlar la imagen y observar a los otros socios o competidores, resulta apropiado emplear un instrumento especial de control estratégico llamado matriz de control (*controlling matrix*), que recoge información a partir de la evaluación de los medios de comunicación y resalta los cambios.

	Partido A	Partido B	Partido C	Partido D	Iglesia	Sindicato
Partido A	A/A	B/A	C/A	D/A	I/A	S/A
Partido B	A/B	B/B	C/B	D/B	I/B	S/B
Partido C	A/C	B/C	C/C	D/C	I/C	S/C
Partido D	A/D	B/D	C/D	D/D	I/D	S/D
Iglesia	A/I	B/I	C/I	D/I	I/I	S/I
Sindicato	A/S	B/S	C/S	D/S	I/S	S/S

86 Jürgen Weber: *Einführung in das Controlling*, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1998; Peter Horvath: *Controlling*, Vahlen, München, 1998; Robert S. Kaplan, David P. Norton: *Balanced scorecard. Strategie erfolgreich umsetzen*, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1997.

La matriz de control documenta lo manifestado por los diversos participantes durante la campaña. El cuadro de arriba se refiere a una campaña desarrollada entre cuatro partidos y en la cual la iglesia y el sindicato juegan un papel importante como aliados. En la diagonal de izquierda arriba a derecha abajo se ubica lo manifestado por las organizaciones respectivas sobre sí mismas. Si fuéramos el Partido A, tendríamos que hallar nuestra imagen objetivo en la celda A/A; en la celda A/B encontramos todo lo que nosotros decimos del Partido B; en la celda D/I figura lo que el Partido D difunde acerca de la iglesia y en la celda S/A lo que el sindicato dice de nuestro partido.

La recolección empieza un día determinado. Los medios de comunicación a ser evaluados están claramente definidos y no varían durante el registro de los datos. Ahora bien, los datos se registran sólo en la medida en que se dan los cambios: en la matriz se recoge sólo la información nueva que difiere de la vieja presentación.

¿Qué se desprende de la matriz?

1. Se puede examinar si el trabajo de relaciones públicas de la propia organización apunta o no a la imagen objetivo y quién es responsable del desvío de la imagen objetivo.
2. Se puede constatar cómo las organizaciones o los grupos sociales evalúan públicamente la propia organización y qué efecto tendrá eso en nuestra imagen.
3. Se puede constatar si los otros, especialmente los competidores, realizan o no un trabajo de relaciones públicas coherente y dónde, eventualmente, hay errores en las otras organizaciones que pueden ser aprovechados.
4. Se puede constatar qué relaciones mantienen entre sí los aliados en público y cómo, eventualmente, pueden aprovecharse las diferencias que se vuelven notorias.
5. Se puede constatar si hay un cambio en la relación mutua de los participantes; por ejemplo, las aproximaciones o los distanciamientos repentinos son indicios significativos de que ocurren cosas de relevancia estratégica en las alianzas o entre los partidos.
6. También se puede constatar si la propia organización es realmente percibida, si los competidores la atacan o no y si penetra en los medios de comunicación.

### 20.2.2 *Informe de control*

Los instrumentos de control deben ser evaluados regularmente; hay que documentar las desviaciones de los objetivos señalados y los cambios en la situación y utilizarlos para evaluar las estrategias. Estos informes concluyen el proceso de planificación estratégica<sup>87</sup>.

En primer lugar, los informes sirven para documentar las divergencias con los escenarios anteriores en los que se basó la planificación estratégica y para sacar conclusiones. Si se presentan divergencias graves que afectan las fortalezas o las debilidades, habrá que corregir el rumbo estratégico. Por tanto, en vez de ser rígido, el plan estratégico aprobado debe adaptarse con flexibilidad a las condiciones cambiantes; sin embargo, ésto sólo debe ocurrir si las condiciones que variaron son realmente de peso y significativas para la estrategia; si los cambios son irrelevantes, la estrategia no tiene que ser modificada. Se requiere, por tanto, un cuidadoso proceso de evaluación.

<sup>87</sup> Ver capítulo 4: Modelo de planificación de Sun Tzu.

En segundo lugar, el informe de control sirve para constatar con antelación las probables desviaciones del objetivo y sugerir cambios. Por lo general, esto tiene efectos directos sobre las unidades tácticas o descentralizadas y debe acordarse en cooperación con ellas.

### 20.3 *Seguridad y protección de la información*

Aparte de observar, o sea, de obtener información, y de controlar, también compete al control estratégico asegurar la estrategia propia. Si la observación es el brazo ofensivo del control estratégico, el aseguramiento de la estrategia es el defensivo, pues, al igual que nosotros, también los rivales intentarán realizar tareas de observación para descubrir nuestros planes estratégicos y emplearlos en su beneficio.

Por eso es importante manejar los planes estratégicos con prudencia y protegerse contra filtraciones en la propia organización.

#### 20.3.1 *Secretividad de planes estratégicos*

Uno de los modos más importantes de proteger estrategias es mantenerlas en secreto. Sólo la cúpula dirigenal debería estar informada de los planes; tampoco ella debería guardarlos, sino que siempre debería devolver los ejemplares escritos. Esto no implica desconfiar de esas personas: si ellas no tienen los planes, tampoco una secretaria u otro empleado podrá recibirlos físicamente y copiarlos, etc.

Es innecesario difundir estrategias por debajo de la cúpula dirigenal, pues las unidades tácticas no son dirigidas dándoles a conocer la estrategia, sino mediante objetivos desarrollados a partir de la misma. A veces la comodidad amenaza la secretividad de la estrategia. Para la dirección por objetivos (*management by objectives, MbO*) es necesario que las unidades tácticas reciban objetivos claros, sólo relevantes para ellas mismas; por eso, en ocasiones habrá que subdividir objetivos complejos para fijar responsabilidades específicas<sup>88</sup>. A fin de eludir este trabajo, a veces simplemente se entregan a las unidades tácticas ejemplares íntegros de la estrategia o al menos partes importantes de la misma, lo cual conduce con regularidad a que la estrategia sea publicada.

#### 20.3.2 *Fuertes medidas de seguridad*

En el ambiente político se subestiman por completo las medidas de seguridad para proteger la estrategia. Primero es importante determinar quién debe ocuparse de la planificación estratégica; para ello, la mayoría de veces se forma un pequeño grupo de trabajo que puede contar con o sin asesores externos. Aquí se enfatiza “pequeño”: en realidad pueden participar varias personas en la obtención de información y demás, pero no deben pertenecer al grupo planificador. Por principio rige que para designar el grupo de personas, la selección debe hacerse basada en la confianza, pero también en la verificación.

---

<sup>88</sup> Ver también capítulo 14.3: *Evaluación de la formulación de objetivos*.



Luego habrá que definir el espacio laboral físico del grupo planificador: deben existir espacios no directamente vinculados con el cuartel central, con accesos controlados y - muy importante en una serie de países - a prueba de interceptación. También hay que desconectar de las otras redes utilizadas el sistema informático en el que se desarrolla la estrategia. En general, el flujo informativo de adentro hacia afuera y viceversa debe estar conformado de tal modo que se pueda documentar de una manera verificable todo flujo informativo que cruce la frontera.

Al encargar a ese grupo el desarrollo de una estrategia, habrá que celebrar contratos y acordar normas de conducta que garanticen la seguridad de la estrategia; entre ellas figura la prohibición absoluta de sacar documentos del área de seguridad.

### 20.3.3 *Sanciones disuasivas*

En las acciones militares, la revelación de secretos se castiga por lo general con la pena de muerte; en las planificaciones políticas, ésta debe ser reemplazada por otras sanciones. Aparte de la pérdida inmediata del puesto de trabajo, las sanciones pecuniarias previstas en los contratos son, ciertamente, amenazas que quizás surtan efecto en algunas personas; sin embargo, en muchos países las recompensas que ofrece la parte contraria por una traición son tan altas, que cometerla sigue siendo lucrativo. Como la amenaza de sanciones difiere mucho en las diversas culturas, aquí no se propondrá nada concreto para elegir correctamente la pena. En todo caso debe tener un efecto disuasivo.

### 20.3.4 *Engaño e imprevisibilidad*

Para aumentar la seguridad de la estrategia, también se tiene la posibilidad de dificultar la previsibilidad de los pasos estratégicos si se elaboran varias alternativas, entre las cuales elegirá sólo la dirección en su momento.

Desde luego, también forma parte de ello la difusión de información deliberadamente falsa sobre la estrategia o el desarrollo de falsas estrategias que se hacen llegar a los adversarios a través de filtraciones en la organización.

## 21 Deducción de medidas a partir de objetivos

### 21.1 *Medidas, objetivos, estrategias, cometido: una unidad*

En el marco de la planificación estratégica hemos desarrollado las estrategias parciales a partir del cometido, considerando nuestras fortalezas y debilidades; de las estrategias parciales hemos deducido a su vez los objetivos. Los grupos meta y la definición de los instrumentos principales se han deducido de los objetivos, de la imagen objetivo y de las condiciones marco fijadas a través del cometido.

De esta forma quedan definidas las llamadas directrices tácticas, en cuyo marco deberán planificarse ahora las medidas. Las medidas y las acciones, por tanto, no pueden ser planificadas indiscriminadamente: están restringidas por las directrices tácticas.

Ejemplos de tales directrices tácticas:

*Ejemplo 1:*

*Unidad táctica: departamento de relaciones públicas de un partido.*

*Componente de la imagen objetivo: XY es un partido innovador y dinámico.*

*Objetivo: el 60% de quienes votan por primera vez conoce el componente de la imagen “innovador” el día de las elecciones.*

*Grupo meta: quienes votan por primera vez.*

*Instrumento principal: medios electrónicos de comunicación.*

*Ejemplo 2:*

*Unidad táctica: departamento de relaciones públicas del ministerio de finanzas del gobierno ABC.*

*Objetivo: el 70% del grupo meta está convencido dentro del plazo de dos meses de que la reforma tributaria disminuirá efectivamente su carga impositiva.*

*Grupo meta: padres con hijos.*

*Instrumentos principales: medios impresos, medios electrónicos de comunicación.*

*Ejemplo 3:*

*Unidad táctica: grupo fundraising de una iniciativa pro medio ambiente.*

*Objetivo: dentro del plazo de tres meses recaudamos US\$ 30.000 por concepto de donaciones.*

*Grupo meta: empresas con productos que llevan la certificación ambiental (“ángel azul del medio ambiente”).*

*Instrumento principal: contactos directos.*

Quien planifica las medidas - normalmente el jefe de la unidad táctica - debe considerar esas directrices tácticas. Así, en el ejemplo 1 no está permitido emplear también medios impresos; en el 2 debe cumplirse la directriz “dos meses” sin cambiar el grupo meta; en el 3 la unidad táctica no debe pedir donaciones a organizaciones tales como los bancos y la administración pública. La dirección de campaña tiene que elaborar esas directrices para las unidades tácticas a fin de asegurar la unidad de la estrategia.

## 21.2 Lista de verificación de medidas

Para deducir las medidas a partir de las directrices tácticas, se elaboró una lista de verificación con el siguiente formato:

<b>Lista de verificación de medidas</b>				
Unidad técnica:				
Objetivo:				
Grupos meta:				
Instrumentos principales:				
<b>Medidas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Código</b>	<b>Responsable</b>	<b>OK</b>
Datos de la planificación del personal:				
Datos de la planificación financiera:				

### 21.2.1 Proceso creativo de ideación

Para planificar medidas, primero es necesario recoger propuestas creativas. Esto ocurre, por lo general, en un pequeño grupo de trabajo de colaboradores, pero en el que a su vez participan algunos invitados provenientes de los grupos meta, pues son quienes apreciarán mejor si las medidas planeadas tendrán o no efectos en el grupo meta.

El proceso creativo de ideación puede ejecutarse con diversos métodos; aquí se exponen brevemente tres métodos típicos: el *brainstorming*, el *brainwriting* y el *mindmapping*.

#### 21.2.1.1 Brainstorming

En el *brainstorming* o “tormenta de ideas” los participantes reciben una pregunta ante la que reaccionan con exclamaciones que son plasmadas en instrumentos de visualización visibles para todos (rotafolio (*flip-chart*), cartelera mural, pizarra). Este método de búsqueda de ideas, que ya es muy viejo, se rige por cuatro reglas decisivas:

1. Mientras dure el *brainstorming*, la crítica - especialmente la negativa o destructiva - le está vedada a todos los participantes. Las ideas se valoran posteriormente en un proceso abierto de comunicación. Al recolectar las ideas, la crítica sólo puede llevar a reprimirlas, lo cual es negativo para el proceso.
2. Se desea expresamente la libre asociación. Salvo criticar, todos deben poder manifestar espontánea y desinhibidamente lo que se les ocurra con respecto

a la pregunta y a las respuestas de los demás.

3. Se trata de recoger en poco tiempo la mayor cantidad posible de ideas. Por lo que el flujo de ideas debe ser tan claro como sea posible. Al instarse a la espontaneidad, en parte se deja de lado el filtro racional al que siempre se recurre antes de solucionar un problema. Esto permite enfoques muy creativos. Para evitar la pérdida de esta ventaja, el *brainstorming* no debe fracasar por culpa de problemas técnicos como, por ejemplo, la velocidad de escritura del moderador; por eso, es mejor trabajar en la documentación con dos moderadores.
4. Las ideas expresadas por un participante deben ser, en lo posible, recogidas por otros, de modo que se pueda lograr una muy buena idea a partir de dos buenas.

El problema del *brainstorming* es la fase de procesamiento: se pierde mucho tiempo al clasificar, excluir duplicaciones, etc., lo cual hace que los participantes se cansen, se frustren y pierdan las ganas de seguir trabajando.

#### 21.2.1.2 *Brainwriting*

El *brainwriting*, a menudo llamado consulta por tarjetas, intenta evitar las desventajas del *brainstorming*, cambiando el procedimiento. También el *brainwriting* empieza con una pregunta abierta a los participantes; las respuestas ya no se expresan abiertamente para luego ser plasmadas, sino que se escriben en tarjetas que más tarde se ordenan en “nubes”.

La ventaja de este método es que elude el laborioso proceso de clasificar tras el despegue creativo. La desventaja es que, en parte, se pierden la espontaneidad y la asociación libre; por eso, tras la primera ronda de tarjetas y de su clasificación, a veces se realiza una segunda para obtener agregados asociativos.

Indicaciones para la formación de nubes (*collage*):

1. Se agrupan las tarjetas de igual o similar contenido; tales grupos se llaman nubes, *clusters* o bloques.
2. Se pegan todas las tarjetas, incluso las de igual contenido.
3. Las nubes reciben un título escrito en una tarjeta de forma y color distintos.
4. Todos los procesos se realizan en cooperación con los participantes.
5. Si se desea que una tarjeta figure en diversas nubes, puede ser duplicada.
6. No se hacen comentarios ni al leer ni al pegar las tarjetas.

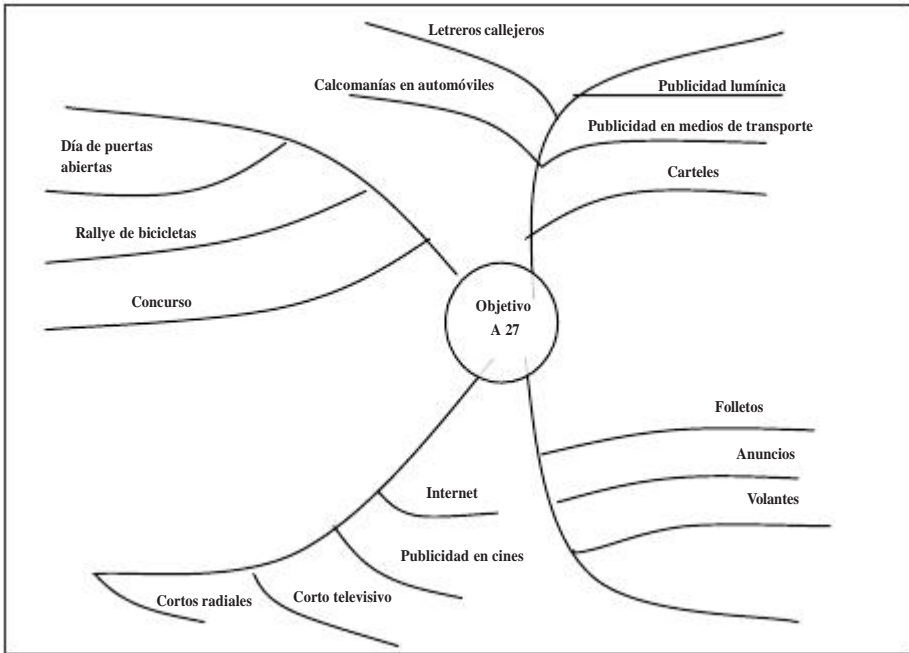
#### 21.2.1.3 *Mindmapping*

El cerebro humano difiere mucho de una computadora: si ésta procesa los problemas linealmente, el cerebro opera en forma asociativa y lineal, jugando el papel dominante el pensamiento asociativo: cada palabra y cada idea tienen múltiples conexiones con otras ideas y con otros conceptos.

El método del *mindmapping* o mapeo mental fue desarrollado por Tony Buzan<sup>89</sup> para permitirle al usuario trabajar de acuerdo al cerebro.

<sup>89</sup> Tony Buzan, Barry Buzan: *Das Mind Map Buch. Die Methode zur Steigerung des geistigen Potentials*, Moderne Verlagsgesellschaft, München.

Para hacer un *mindmap*, se empieza ubicando el objetivo en el centro de una superficie (hoja de papel, rotafolio (*flip chart*), etc.) y se buscan diferentes acciones y medidas. Partiendo desde el centro, se trabaja en todas las direcciones y se produce una estructura creciente y organizada que consta de palabras clave y de imágenes clave.



Este ejemplo de un *mindmap* muestra la recolección de ideas para lograr el objetivo supuesto A 27, ordenada según medidas publicitarias externas, medios impresos, medios electrónicos de comunicación y acciones de relaciones públicas.

### 21.2.2 Evaluación de ideas

A este proceso creativo de recolección le sigue uno de selección que emplea las condiciones marco tácticas como instrumento de evaluación y plantea estas preguntas:

1. ¿Se cumplió la directriz referida a los grupos meta?
2. ¿Se cumplió la directriz cronológica?
3. ¿Es realista la planificación? Es decir, ¿es factible, considerando nuestros recursos financieros y humanos?
4. ¿No derrocha recursos la planificación? Es decir, ¿las combinaciones de medidas para lograr el objetivo también pueden ser distintas y así ahorrar recursos?
5. ¿Es eficiente la planificación de medidas para lograr el objetivo? ¿Se logra el objetivo con el número de medidas planeadas o se han planeado demasiadas de modo que el objetivo está saturado?

6. ¿Concuerda la planificación de medidas con el estilo de nuestra organización?  
¿Las medidas garantizan también la congruencia de imagen?

### 21.2.3 *Cronograma y planificación de medidas*

La verdadera planificación del cronograma y de las medidas se realiza en las diversas unidades tácticas con la ayuda de diversas listas de verificación (planes de medidas individuales), que se llenan para todos los objetivos fijados. Los planes individuales deben ser sintetizados en un plan general que representa en este caso el “plan maestro”; éste abarca todas las medidas planeadas por las diversas unidades y ordenadas cronológicamente. El plan maestro comprende siempre sólo aquellas medidas y acciones que se llevan a cabo en un nivel, como, por ejemplo, el cuartel central con sus unidades adscritas. Las planificaciones del nivel regional son sintetizadas por ese nivel y se convierten entonces en planes maestros regionales.

#### 21.2.3.1 *Responsabilidad*

Se deben fijar responsabilidades para cada una de las actividades y medidas. En general, el logro de un objetivo siempre es responsabilidad de una unidad táctica y, dentro de ella, de la respectiva dirección. Dentro de la unidad táctica pueden haber responsabilidades subordinadas. Por principio, sólo una persona puede ser responsable: al planificar medidas, no hay que transferir la responsabilidad a un grupo o a un colectivo; si un grupo debe ejecutar una medida, el responsable de la medida será su director. El intento de llevar demasiado lejos la idea de equipo, en el sentido de delegarle al grupo completo una responsabilidad, generalmente tiene como consecuencia que las medidas sean ejecutadas a destiempo y en forma incompleta.

#### 21.2.3.2 *Codificación*

Todas las medidas deben ser codificadas, pues sólo entonces se podrá advertir qué unidad táctica de qué nivel persigue qué objetivo con qué medidas.

*Ejemplo: Si la unidad táctica se denomina HQ001 y planea las medidas 001 a 003 para lograr el objetivo número 29, las medidas codificadas se denominarán: HQ001-29-001, HQ001-29-002 y HQ001-29-003.*

La codificación será siempre algo distinta en las diversas organizaciones, dependiendo de la estructura de la organización, la distribución de las tareas entre las unidades tácticas y una serie de otros factores. Y generalmente también depende del procesamiento de datos con programas informáticos.

En todo caso, el principio que rige es que toda codificación de una medida debe poder asignarse a un objetivo y a una unidad operativa e informar acerca de a qué paso corresponde esa medida en una sucesión de varios pasos.

Tal plan de medidas para un objetivo podría verse como sigue:

Unidad táctica: departamento de desarrollo político

Objetivo: Al 30.5.xx se desarrolló un programa geriátrico.

Medidas	Fecha	Código	Responsable	OK
Reunión del grupo de trabajo “programa”	20.04.xx	HQ001-14-001	J. Pérez	
Desarrollo de un proyecto de programa para mejorar la geriatría	10.05.xx	HQ001-14-002	P. Martínez	
Aprobación en el grupo de trabajo “programa”	15.05.xx	HQ001-14-003	J. Pérez	
Aprobación en la directiva	25.05.xx	HQ001-14-004	R. Benítez	
Entrega al departamento de relaciones públicas	30.05.xx	HQ001-14-005	D. Ramírez	

Las  
múlti  
ples y  
diver  
sas li

21.2.4 *Integración de las medidas en un plan*  
 stas de verificación con las medidas planeadas deben integrarse ahora en un cuadro sinóptico; cada una de las medidas codificadas puede ser integrada en las llamadas cadenas de medidas.

Unidad de tiempo	1	2	3	4	5	6	7	Costos
<b>Personal por unidad de tiempo</b>								
<b>Costos por unidad de tiempo</b>								
<i>Fundraising</i>								
Otras acciones								
Acciones de relaciones públicas								
Eventos								
Publicidad								
Trabajo con multiplicadores								
Trabajo con medios de comunicación								
<b>Cadenas de medidas externas</b>								
<b>Cadenas de medidas internas</b>								
Eventos internos								
Creación/texto/gráfica								
Trabajo programático								
Logística/seguridad/organización								
Formación								
Comunicación interna								
Control								
<b>Costos por unidad de tiempo</b>								
<b>Personal por unidad de tiempo</b>								

“traba  
jo con  
medio  
s de c  
omuni  
cación  
” que  
consis  
te en t  
odos l  
os traba  
jos p  
ara lo  
grar  
que n  
otas p  
eriodí  
sticas  
apar

ezcan en los diferentes medios. El “trabajo con  
 Las cadenas de medidas son medidas estrechamente vinculadas entre sí, tales como el “trabajo con multiplicadores” abarca el trabajo con las asociaciones, las agrupaciones y otros multiplicadores. La cadena de medidas “publicidad” incluye todas las medidas publicitarias, sin distinguir los diversos tipos de publicidad y de medios publicitarios, es decir, abarca cortos (*spots*) televisivos, anuncios, publicidad directa, etc. La cadena de medidas “actos” comprende todos los actos externos. La cadena de medidas “relaciones públicas” incluye especialmente aquellas actividades muy creativas que

se dirigen al público para, sobre todo, llamar la atención. La cadena de medidas “otras medidas” puede incluir instrumentos del capítulo “instrumentos principales de la estrategia”; se trata de medidas muy especiales que también pueden ser ejecutadas por fuerzas indirectas. La última cadena de medidas es el *fundraising* que abarca las medidas para obtener dinero.

Naturalmente, aparte de las cadenas de medidas para el trabajo externo, las hay también para el trabajo interno. Son muy importantes, pues no puede tener efecto afuera lo que no se prepara adentro. La primera cadena de medidas es “actos internos”: se trata de todas las reuniones internas, desde las de la directiva hasta los encuentros internos de coordinación de diversas unidades tácticas, pasando por las sesiones de los grupos de trabajo. En la cadena de medidas “creación/texto/gráfica” se integran las que, por ejemplo, tienen que ver con la cooperación con agencias publicitarias. Aquí todos los esbozos gráficos y de texto están determinados cronológicamente. En la cadena de medidas “trabajo programático” se hallan todas las medidas que preparan y modifican programas, así como las que preparan su difusión. En la cadena de medidas “logística, seguridad y organización” están planeadas las que deben ejecutarse para la organización; aquí se incluye también toda el área de materiales. En la cadena de medidas “formación” están planeadas las que sirven para capacitar a los miembros de la organización, a los que ocupan un cargo y a los expertos. La cadena de medidas “comunicación interna” cubre todas aquellas planeadas para recolectar y transmitir información interna. Por último, la cadena de medidas “control” reúne las que apuntan a obtener información externa, así como a asegurar y a verificar la estrategia.

En el cronograma y en el plan de medidas antes presentado, las medidas son incorporadas en forma codificada al esquema cronológico según su pertenencia a una cadena de medidas. La escala cronológica, que en esta hoja va de 1 a 7, puede tener como unidades de tiempo días, semanas o meses, según la cantidad de medidas.

Si las medidas ya se encuentran así distribuidas, el plan permitirá hacer otros cálculos: la planificación de personal y la planificación financiera.

#### *21.2.4.1 Planificación de personal*

De los datos referidos a la planificación de personal en cada una de las listas de verificación para el desarrollo de las medidas, se puede transferir información al cronograma y al plan de medidas. En el plan, esa información puede sumarse en unidades de tiempo para saber cuántos días hombre (d/h) se necesitan en total como días de trabajo en una unidad de tiempo. Si hay grandes oscilaciones, se puede intentar compensar esfuerzos excesivos especiales mediante posibles desplazamientos (de tiempo o también de unidad de trabajo a unidad de trabajo). Si no es posible concretarlo, habrá que conseguir personal externo, sea remunerado o voluntario.

#### *21.2.4.2 Plan de flujo de caja (cash-flow)*

A partir de los datos de la planificación financiera de cada una de las listas de verificación, en el cronograma y plan de medidas se pueden desprender datos acerca del flujo de recursos en las unidades de tiempo (plan de flujo de caja). Este plan sirve para que la administración financiera provea a tiempo los recursos necesarios y también



para que elabore la planificación financiera. Al mismo tiempo, el cronograma y plan de medidas puede reflejar datos sobre la distribución del uso de capital a través de las diversas cadenas de medidas: se sabe cuánto se gasta interna y externamente; de la distribución del empleo interno y externo de los recursos pueden sacarse valiosas conclusiones acerca de la eficacia de la campaña.

*Por ejemplo, debería gastarse alrededor del 10% del costo externo de la campaña en motivación y formación interna. En los partidos y en los gobiernos surgen aquí reiteradamente desequilibrios a costa, generalmente, de la parte interna.*

#### 21.2.4.3 Evaluación del cronograma y del plan de medidas

Una vez elaborados un completo cronograma y plan de medidas, se evalúan la eficacia, la coordinación correcta de las diversas unidades tácticas y la planificación de recursos. El extracto de un cronograma y plan de medidas ficticio podría verse así:

Unidad de tiempo	1	2	3	4	5	6	7	Costos
<b>Personal por unidad de tiempo</b>	10 d/h	30 d/h	100 d/h	200 d/h	400 d/h	500 d/h	500 d/h	
<b>Costos por unidad de tiempo</b>	2.000	6.000	10.000	10.000	15.000	60.000	45.000	<b>150.000</b>
<i>Fundraising</i>	51	56	61					1.000
Otras acciones							88,89	12.000
Acciones de relaciones públicas		55	60	65		80	87	5.000
Eventos			59		71	78,79	86	20.000
Publicidad				64	69,7	<b>74,75</b>	<b>4,85</b>	100.000
Trabajo con multiplicadores		53,54	58	63	68	73		2.000
Trabajo con medios de comunicación	50	52	57	62	66,67	72	81,82	10.000
<b>Cadenas de medidas externas</b>								
<b>Cadenas de medidas internas</b>								
Eventos internos	2,3	9						1.000
Creación/texto/gráfica	4		13,14		21			14.000
Trabajo programático	5,6,7							200
Logística/seguridad/organización		10		17	22	24	26	3.300
Formación	1	11	15	18				1.000
Comunicación interna	8		16	19	23			2.000
Control		12		20		25	27	500
<b>Costos por unidad de tiempo</b>	4.000	500	10.000	2.000	2.000	2.000	1.500	22.000
<b>Personal por unidad de tiempo</b>	8 d/h	12 d/h	10 d/h	14 d/h	16 d/h	8 d/h	15 d/h	

## 22 Organización de partidos, campañas y luchas electorales

### 22.1 *Tareas permanentes de un partido y su organización*

Hay una serie de actividades que un partido debe realizar si actúa a nivel nacional. Entre ellas figuran toda el área del trabajo central de relaciones públicas, de la planificación y la dirección de políticas, de la administración central y de la atención y el apoyo a las unidades partidarias regionales y locales.

Además hay tareas que surgen por motivos especiales o por ciertas razones que deben buscarse en el país; entre ellas figuran, sobre todo, las de garantizar la seguridad, trabajar en el registro electoral y ocupar mesas electorales.

#### 22.1.1 *Descripción de las actividades mínimas que un partido nacional debe realizar*

En detalle, resultan las siguientes tareas:

0. Dirección
- 0.1. Equipo de prensa
- 0.2. Equipo de atención a los órganos
- 0.3. Equipo de control
1. Planificación y dirección de políticas
- 1.1. Observación del mercado
- 1.2. Desarrollo programático
- 1.3. Coordinación política
2. Relaciones públicas
- 2.1. Evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación
- 2.2. Labor de relaciones públicas
- 2.3. Acciones y actos
3. Comunicación interna y servicios
- 3.1. Comunicación interna
- 3.2. Registro de datos básicos de afiliados, dirigentes y representantes
- 3.3. Atención a los afiliados
- 3.4. Servicios para organizaciones partidarias
- 3.5. Formación
4. Administración
- 4.1. Personal
- 4.2. Procesamiento (electrónico) de datos
- 4.3. Logística
- 4.4. Materiales
- 4.5. Administración interna / Servicios internos
5. Finanzas
- 5.1. Planificación y control presupuestario
- 5.2. Contabilidad
- 3.3. Pagos
- 5.4. Obtención de recursos financieros

## 22.1.2 *Sobre las tareas en particular*

### 0. *Dirección*

La dirección de la central partidaria tiene la tarea de conducir las unidades de trabajo de acuerdo al principio de gestión aprobado. Debe tomarse una decisión respecto al principio de gestión. La directiva le encarga en general el cometido a la dirección de la central partidaria; la dirección cumple las tareas con las unidades de trabajo.

La directiva del partido es, por tanto, el órgano comitente y de control de la central partidaria, pero no imparte instrucciones detalladas ni interviene directamente en las unidades de trabajo. La dirección no debería integrar la directiva, pues de lo contrario se controlaría a sí misma.

#### 0.1. Equipo de prensa

En lo esencial, el equipo de prensa consta del vocero de prensa, quien establece los contactos de los miembros de la directiva con la prensa, coordina esas intervenciones y habla de forma responsable con la prensa en nombre del partido. Está autorizado por la directiva (o por su presidente) y sólo responde ante ella en su función de vocero. Para las tareas operativas, se sirve del área de trabajo relaciones públicas.

#### 0.2. Equipo de atención a los órganos

Como equipo de la dirección, al equipo de atención a los órganos le compete preparar el contenido de las sesiones de los órganos (directiva, etc.). Se sirve del trabajo de apoyo de todas las áreas de trabajo y elabora propuestas sobre las cuales la dirección pueda decidir. También es el interlocutor de todos los miembros de los órganos: el equipo se ocupa, pues, de satisfacer sus deseos en la medida de lo posible para que no intervengan directamente en las áreas de trabajo.

#### 0.3. Equipo de control

El equipo reporta directamente a la directiva y responde sólo ante ella. Su tarea abarca el control financiero y el político-estratégico.

### 1. *Planificación y dirección de políticas*

Esta área de trabajo es el departamento político básico del partido: coordina las políticas, planea y ejecuta el desarrollo programático continuo y observa el mercado político.

#### 1.1. Observación del mercado

Esta labor abarca la observación de los partidos rivales, así como de la agenda política del Legislativo, del Ejecutivo y del mercado electoral.

#### 1.2. Desarrollo programático

Esta labor abarca el desarrollo programático continuo y la actualización de los programas existentes. Por de pronto permanece indefinido el tipo de desarrollo programático (grupos de trabajo, órganos del partido, comisiones técnicas abiertas o cerradas, etc.).

### 1.3. Coordinación política

La coordinación política tiene la tarea de coordinar las actividades del partido nacional y de la bancada en el parlamento o de los representantes gubernamentales, así como de intentar coordinar la política de los diversos niveles del partido.

## 2. *Relaciones públicas*

Esta área de trabajo evalúa los medios de comunicación, planifica y realiza operativamente el trabajo de relaciones públicas con la prensa/televisión/radio y planifica y ejecuta acciones y actos.

### 2.1. Evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación

La evaluación de los medios de comunicación de todo tipo es la tarea central de esta unidad de trabajo. Es importante para la conducción política del partido, para la observación del mercado y para el vocero del partido.

### 2.2. Labor de relaciones públicas

Con esta labor se realiza todo el trabajo operativo para el vocero de prensa, como, por ejemplo, llevar un registro de los medios de comunicación y de los periodistas, organizar conferencias de prensa, establecer contactos con la prensa, asesorar a las organizaciones del partido, conseguir locales para efectuar grabaciones televisivas y realizar todas las actividades de relaciones públicas, excepto actos.

### 2.3. Acciones y actos

En esta labor se resumen las acciones y los actos de relaciones públicas; se trata de la planificación, del desarrollo de los medios de todo tipo y de la realización de acciones y de actos.

## 3. *Comunicación interna y servicios*

Esta área de trabajo abarca todas las medidas preparatorias para que la comunicación interna funcione bien, así como la prestación de servicios y las medidas para capacitar al partido.

### 3.1. Comunicación interna

En esta labor se resume toda la comunicación interna. Las medidas de comunicación interna no deben planificarse ni ejecutarse fuera de esta unidad de trabajo. Comunicación significa asegurar el flujo informativo de abajo hacia arriba y viceversa y de forma horizontal a nivel nacional.

### 3.2. Registro de datos básicos de afiliados, dirigentes y representantes

No hay que confundir el registro de los datos básicos con el procesamiento electrónico de datos. Aquí se trata exclusivamente de registrar los datos que son la base de la comunicación interna. El registro de los datos básicos también implica la obtención activa de los datos necesarios.

### 3.3. Atención a los afiliados

En esta labor se resumen todas aquellas medidas que pueden incentivar a los afiliados:

empieza con las congratulaciones y los homenajes y termina con una gama de servicios materiales para los afiliados (libros, viajes, contactos, etc.).

#### 3.4. Servicios para las organizaciones del partido

Con esta labor se asegura el intercambio de pericia técnica (*know-how*) por medio de actividades partidarias e iniciativas, se brindan incentivos para acciones y medidas y se brinda asistencia material y técnica (*know-how*).

#### 3.5. Formación

La tarea de formación sirve para capacitar al capital humano del partido; a largo plazo, habrá que desarrollar un amplio programa formativo.

### 4. Administración

Esta área de trabajo abarca todas las operaciones que aseguran un desarrollo fluido de las actividades de las otras unidades de trabajo.

#### 4.1. Personal

Esta labor comprende la ejecución de la contratación y del despido de personal, el desarrollo del personal, la liquidación de sueldos y el diseño de puestos de trabajo.

#### 4.2. Procesamiento (electrónico) de datos

Esta labor incluye la provisión de equipos (*hardware*) y de programas (*software*) en la forma requerida por las unidades de trabajo, el aseguramiento de los datos y la asesoría a los usuarios.

#### 4.3. Logística

La logística abarca el parque vehicular propio, el aseguramiento de todos los transportes necesarios y la disponibilidad de material en los respectivos lugares deseados.

#### 4.4. Materiales

Esta labor comprende la obtención, el depósito, el empleo y la distribución de todo el material necesario.

#### 4.5. Administración interna / Servicios internos

Esta labor incluye el mantenimiento de las instalaciones del partido, los seguros, los contratos de alquiler, el mantenimiento y manejo de cafeterías o cocinas, el servicio de mensajería, los servicios de copiado y de impresión.

### 5. Finanzas

Esta área de trabajo asegura la planificación presupuestaria, así como la obtención y la administración de recursos financieros.

#### 5.1. Planificación y control presupuestario

La tarea abarca la planificación del presupuesto y el control de su ejecución a través de los directores de las unidades de trabajo, quienes laboran bajo responsabilidad propia en sus áreas de trabajo.

## 5.2. Contabilidad

La tarea es llevar la contabilidad, revisión de cuentas, elaborar los balances anuales, etc.

## 5.3. Pagos

La tarea consiste en efectuar todo el servicio de pagos, tanto a través de caja como por transferencia.

## 5.4. Obtención de recursos financieros

La tarea es asegurar la liquidez del partido en el marco de las resoluciones de la directiva, la recaudación de donaciones, el aseguramiento del pago de aportes, etc.

### 22.1.3 *Tareas no permanentes o extraordinarias*

Entre las tareas no permanentes o extraordinarias de un partido pueden figurar las de garantizar la seguridad, trabajar en el registro electoral, ocupar mesas receptoras de votos y organizar ciertas actividades económicas.

#### 1. Seguridad

La tarea de garantizar la seguridad tiene manifestaciones totalmente diferentes en los distintos países: en unos, los partidos, sus candidatos y el personal están suficientemente protegidos por órganos estatales (policía, unidades especiales, militares); en otros, los partidos opositores suelen ser víctimas precisamente de esos órganos en vez de ser protegidos, razón por la cual diversos partidos han constituido unidades especiales para proteger a las personas y a los bienes de la organización. Este tipo de seguridad también puede presentarse en forma de fuerzas armadas.

#### 2. Trabajo en el registro electoral

En los países en los que no existe un registro automático de los electores a través de sistemas de empadronamiento, los partidos - para asegurar sus propios resultados - deben ocuparse de que el registro electoral sea llevado adecuadamente y de que en él se inscriban sus simpatizantes y sobre todo quienes han de votar por primera vez. Esto es muy problemático en muchos países en los que se imponen grandes trabas burocráticas que impiden la inscripción de los estratos poblacionales menos instruidos o marginados. Ahora bien, si justamente esos estratos son importantes grupos meta para un partido, el éxito electoral dependerá de la capacidad del partido de reducir el miedo mediante un intenso trabajo de asesoramiento y de asistencia y de guiarlos a través de los obstáculos burocráticos; para ello se requieren amplios recursos humanos y financieros que, sin embargo, se emplean sólo antes de elecciones.

#### 3. Ocupación de mesas receptoras de votos

Para lograrse proteger de algún modo de fraudes y manipulaciones electorales el día de las elecciones, los locales electorales o las mesas receptoras de votos deben ser ocupadas con agentes entrenados del partido. En una serie de países, la realización de esta labor incluye amplias actividades de capacitación y de organización, para las cuales deben crearse unidades organizativas especiales en la administración partidaria.

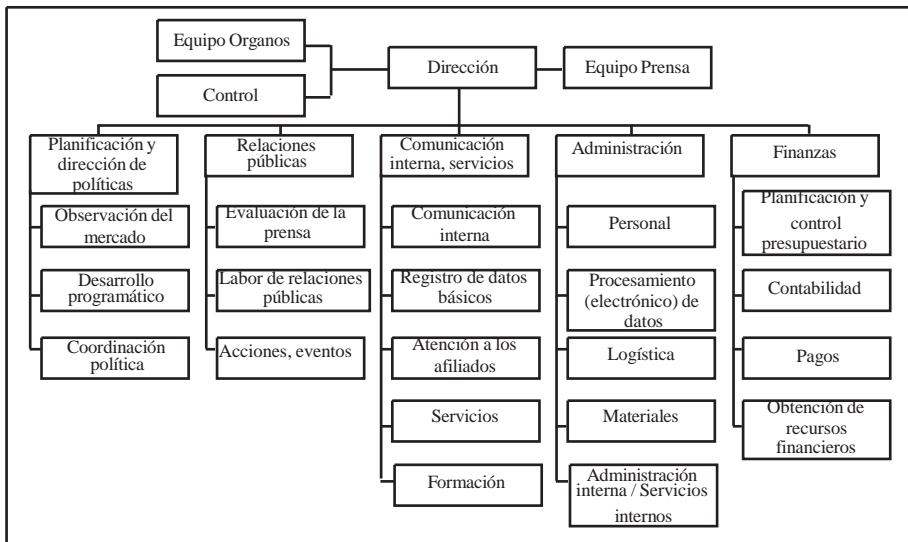
#### 4. Actividades económicas

Debido a las normativas especiales sobre el financiamiento de los partidos, puede ocurrir que éstos mantengan empresas económicas propias que deben ser conducidas y coordinadas. Algunos partidos tienen hoteles, colonias vacacionales, fábricas y establecimientos comerciales propios, pero también hay casos en los que los partidos organizan con regularidad loterías a cargo de especialistas y de sus colaboradores.

#### 22.2 *Transferencia de áreas de actividad en una organización lineal*

Las actividades permanentes arriba descritas, que no deben entenderse como un organigrama sino como tareas a realizar, se trasladan a una organización lineal con claras competencias y relaciones jerárquicas. En su seno las funciones se atribuyen, de acuerdo a su cantidad, a una o a varias personas; también a una persona se le pueden asignar varias funciones, siempre que no correspondan a distintas áreas de actividad.

Plan organizativo según las tareas descritas en una organización lineal con equipos:



#### 22.3 *Organización de proyectos*

##### 22.3.1 *Definición de proyecto*

Los proyectos se definen como complejos de tareas temporales e innovadores, lo cual significa:

1. El objetivo está predeterminado.  
El objetivo del proyecto lo determina la directiva al resolver la estrategia. El proyecto se orienta siempre hacia la realización de objetivos exactamente

- prefijados y subordinados a los objetivos generales. Además, un proyecto debe tener una cantidad de actividades objetivamente definida y delimitable.
2. El plazo para lograr el objetivo está determinado.  
El proyecto debe tener un inicio y un final definidos en el tiempo. Normalmente, empieza con un adecuado tiempo de preparación, pasa por el de ejecución y termina luego de la liquidación, aproximadamente un mes después de la finalización (día de las elecciones o cierre de campaña).
  3. El logro del objetivo va unido a inseguridad y riesgo.  
El proyecto no debe abarcar sólo trabajos rutinarios, pues éstos pueden realizarse mejor y con mayor eficacia en una organización lineal ya existente. No vale la pena lanzar un proyecto para cuestiones rutinarias.
  4. Participan varias unidades distintas.  
Debido a la complejidad de un proyecto, en la planificación y en el desarrollo de medidas participan varias unidades internas y externas que trabajan juntas dentro de una organización definida; por ejemplo, también se trata de la participación de la agencia publicitaria y de otros asesores en el proceso de planificación.
  5. En cierto modo el proyecto es único.  
El proyecto debe realizar tareas innovadoras que también pueden ser rutinarias, pero que en la situación respectiva se llevan a cabo por única o por primera vez. Cada lucha electoral es única porque las condiciones son diferentes y el tiempo que transcurre entre una y otra elección es demasiado largo para un desarrollo permanente de tareas.
  6. Los recursos son limitados.  
El proyecto debe ceñirse siempre a unos valores determinados y definidos para justificar el gasto al que forzosamente va ligado el desarrollo de un proyecto. Todo proyecto necesita un marco financiero firme, dentro de cuyos límites puedan decidir libremente sus integrantes.

### 22.3.2 *Instalación del proyecto*

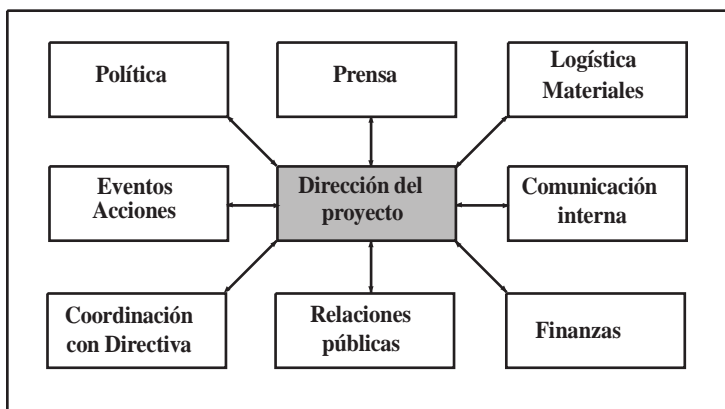
Sobre la instalación del proyecto decide la directiva. Con la resolución deben establecerse, al mismo tiempo,

- el objetivo del proyecto,
- el alcance del proyecto,
- el marco cronológico,
- el marco financiero,
- la composición del grupo encargado del proyecto y
- la dirección del proyecto.

El director del proyecto asume, como tal, sólo tareas de coordinación. Cada integrante del grupo encargado del proyecto conserva plenamente su competencia tras haber asumido una tarea, es decir, realiza su parte bajo su propia responsabilidad y, al concluir la ejecución, debe informarle a la dirección del grupo sólo la ejecución respectiva o señalarle a tiempo las dificultades que surjan para su realización.

El director del proyecto puede ser un miembro del mismo grupo dotado de competencias.





22.3.3 *Modelo para que la directiva del partido formule un cometido al grupo encargado del proyecto*

Mediante esta resolución, la directiva del Partido X crea un grupo encargado del proyecto “lucha electoral”, que tiene el cometido de alcanzar el objetivo principal resuelto por la directiva en la estrategia del ..... . Para ello, el grupo tiene las siguientes competencias:

1. En el marco de la estrategia resuelta, planea y ejecuta todas las medidas.
2. Dispone, en forma autónoma, de un marco presupuestario asignado tras la presentación de un plan presupuestario y de su respectiva aprobación por parte de la directiva.
3. En el marco de la organización general y dentro de su área de trabajo, sus miembros tienen la facultad de impartir instrucciones en la gerencia.
4. Colabora con las organizaciones del partido. Si se ejecutan medidas centrales, el grupo o un miembro encargado por él tendrá la facultad de impartir instrucciones a las organizaciones subordinadas.
5. Mensualmente presenta a la directiva un informe de avance. La directiva puede exigir en todo momento un informe parcial.
6. Debe solicitar la aprobación de la directiva antes de tomar una decisión que difiera de la estrategia.
7. Puede consultar asesores externos. Todas las decisiones son tomadas exclusivamente por el grupo.

El trabajo del grupo empieza el ..... y termina el ..... con la entrega del informe final.

El grupo puede disponer de un presupuesto de .....

El grupo consta de las funciones de:

1. Política
2. Prensa
3. Logística/Materiales
4. Comunicación interna

5. Finanzas
6. Relaciones públicas
7. Actos/Acciones
8. Coordinación con directiva

La directiva nombra como director del grupo encargado del proyecto a ..... , quien elaborará dentro del plazo de una semana una lista de los otros miembros del grupo, a los cuales nombrará luego de ser autorizado por la directiva.

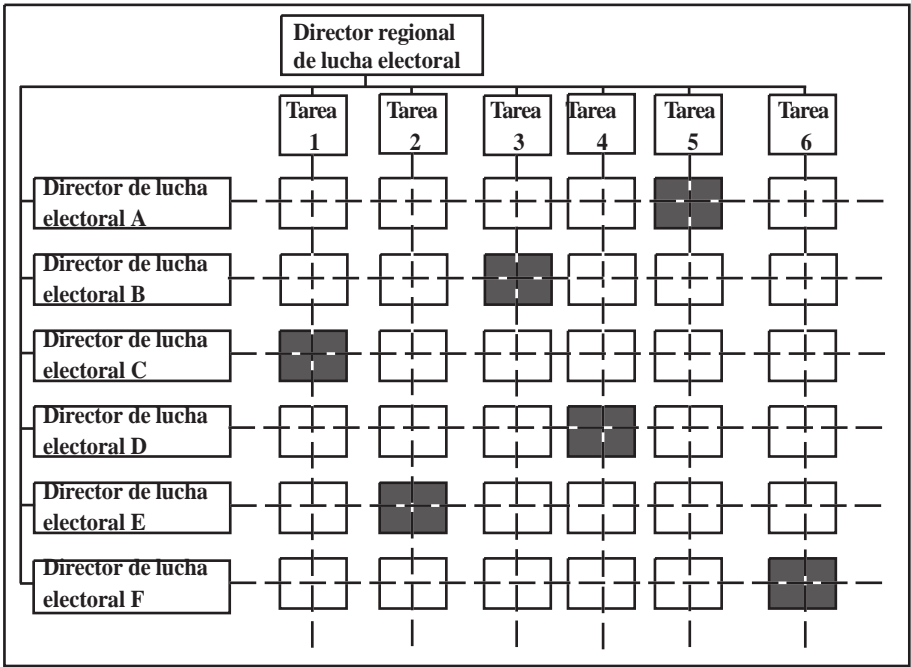
#### 22.4 *Descripción de actividades a realizar a nivel regional o local en una lucha electoral, con una estructura ad honórem y organización matricial*

La estrategia resuelta a nivel nacional con los objetivos para las organizaciones del partido y con cronogramas y los planes de medidas también rige y es vinculante para el nivel regional y el nivel local del partido. En la lucha electoral se trata, por tanto, de alcanzar hasta donde sea posible los objetivos fijados. Cuanto más se acerca la lucha electoral, con mayor fuerza se desplaza el trabajo del nivel nacional hacia abajo, hacia la base.

En una estructura *ad honórem*, los niveles local y regional deben realizar las siguientes actividades:

1. Crear equipos locales de lucha electoral
2. Motivar a los afiliados para que cooperen
3. Crear recursos materiales y establecer la logística local y regional
4. Asegurar la publicidad externa del partido (afiches, etc.)
5. Asegurar la información local (trabajar con los medios de comunicación)
6. Distribuir material, tener presencia publicitaria
7. Organizar actos locales
8. Realizar acciones (visitas domiciliarias, etc.)
9. Cooperar con la dirección nacional de la lucha electoral.

A nivel regional resulta adecuada la organización matricial que garantiza que las unidades locales participen en la planificación y en la ejecución y que el flujo informativo esté asegurado. Para ello, se cruzan las actividades necesarias con los directores locales de la lucha electoral; a cada uno de ellos se le asigna una competencia regional, la cual ejerce en cooperación con el equipo local de lucha electoral. La directiva regional y local del partido maneja los asuntos corrientes del partido, como la asistencia a los afiliados, la afiliación, el debate político, las decisiones políticas, etc.



Los equipos locales de lucha electoral pueden operar en toda una localidad o sólo en un barrio, según el tamaño del lugar. Es aconsejable un equipo ambulante para las regiones en las que el partido no está organizado.

La gráfica arriba presentada exhibe el siguiente esquema organizativo: el director de lucha electoral del lugar C asume la tarea 1 (materiales) para toda la región, el del lugar F asume la tarea 6 (planificación de oradores) para toda la región. Si hubiera más directores de lucha electoral que tareas, éstas podrían ser subdivididas; en caso contrario, algunos directores de lucha electoral deben asumir más de una tarea.

## 23 *Fundraising* y financiamiento de partidos

El concepto de *fundraising* viene de los EEUU y significa recaudar u obtener dinero; sin embargo, es más amplio de lo que normalmente se entiende por pedir donaciones: se trata de fijar una estrategia mercadotécnica para obtener recursos financieros, sobre todo aquellos que no fluyen regularmente y para los cuales no hay pautas establecidas.

### 23.1 *Financiamiento de campañas*

Esta presentación gira en torno a conceptos para diversas organizaciones, tales como las no gubernamentales, las no lucrativas, los partidos e incluso diversas oficinas de administraciones municipales y regionales, especialmente en el área cultural, social y medioambiental.

Como posibilidades de financiamiento se pueden distinguir:

- el fomento público por parte del Estado o de un grupo de estados,
- las donaciones de personas y de empresas, multas y otras donaciones públicas,
- el patrocinio de empresas económicas,
- el fomento a través de la cooperación con asociaciones e instituciones y
- las retribuciones por trabajos realizados.

Aquí examinaremos con mayor detalle tres áreas de esas posibilidades de financiamiento: el financiamiento público, el patrocinio (*sponsoring*) y, sobre todo, el clásico pedido de donaciones, bajo la palabra clave *fundraising*.

#### 23.1.1 *Financiamiento público por parte del Estado*

Por lo general, de lo que aquí se trata es de financiar medidas y proyectos mediante presupuestos públicos, para lo cual éstos deben ser estudiados cuidadosamente y analizados en cuanto a las posibilidades de fomento. Para el fomento hay, en parte, directrices claras, pero también una discrecionalidad muy grande por parte de quienes toman las decisiones.

El hecho de que se presupuesten fondos para fomentar ciertos proyectos no siempre asegura que realmente se le asignen a uno porque el criterio está previsto de tal forma que otras organizaciones se beneficien y que las nuevas aún no sean consideradas. A pesar de ello hay que presentar solicitudes para tener al menos la posibilidad de ser incluido en las próximas partidas presupuestarias. Aquí se requiere un intenso cabildeo tanto con las divisiones especializadas o los ministerios como con los políticos.

#### 23.1.2 *Patrocinio (sponsoring)*

El patrocinio se distingue de la donación: desde el punto de vista del patrocinador, es un negocio y una forma de publicidad, cuyo objetivo es la comunicación con el público en el marco de la actividad patrocinada. Los patrocinadores aportan dinero, ayuda material o servicios; los patrocinados contribuyen con sus actividades a que la empresa sea conocida o que su imagen sea positivamente influida.

Las actividades que deben realizar los patrocinados para recibir la ayuda deben ser negociadas y difieren según las necesidades del patrocinador. Pueden ser, por ejemplo:

- mencionar al patrocinador en el trabajo de prensa
- nombrar al patrocinador en los actos
- mencionar al patrocinador en los boletos, las invitaciones, el intercambio de notas, etc., incorporando por ejemplo el logotipo o el nombre de la empresa
- destinar un lugar para los anuncios en los boletines o en otros medios
- hacer publicidad visual en el lugar en donde se realizan los actos
- hacer publicidad visual en personas
- mencionar el patrocinio en el trabajo de relaciones públicas de la empresa
- realización de medidas en la empresa.

Se pueden patrocinar personas, asociaciones, actos determinados, proyectos de diferentes organizaciones, incluso del sector público estatal, especialmente en el área cultural, social y medioambiental.

Desde el punto de vista tributario, para las empresas hay una gran diferencia entre donar y patrocinar: mientras que las donaciones, por lo general, sólo son parcialmente deducibles o no lo son en absoluto si se trata de organizaciones que no tienen una categoría tributaria especial (por ejemplo, de utilidad pública), las actividades patrocinadas pueden contabilizarse ilimitadamente como gastos operativos. Para el patrocinado, en cambio, los ingresos de actividades patrocinadas son ingresos de una actividad lucrativa y, en consecuencia, están sujetos al pago de impuestos.

### 23.1.3 *Pedido de donaciones mediante el fundraising*

Si por motivos especiales la organización debe financiarse con donaciones, es necesario planificar con exactitud las actividades del *fundraising*. En este plan se establece primero qué tipo de donantes habrá que abordar especialmente.

¿Habrá que obtener, sobre todo, grandes donaciones?

¿Habrá que abordar a donantes pequeños y medianos?

¿Por qué motivo los donantes darían dinero a la organización?

¿Qué les puede ofrecer la organización?

¿Cómo dirigirse a ellos?

¿Qué instrumentos emplear?

En principio rige: nadie da dinero sin ser preguntado. Significa que el *fundraising* es, o al menos puede ser, un trabajo intenso y, en parte, también desagradable.

*Kim Klein*<sup>90</sup>, una exitosa recaudadora de donaciones feminista, dice que el *fundraising* es el principio de preguntar, volver a preguntar y preguntar por más.

El *fundraising* financia un proyecto, una campaña o una lucha electoral, de modo que el plan no puede surgir en el vacío: debe concordar con los elementos estratégicos y tácticos de la planificación. Como es una estrategia dentro de la estrategia, un plan de *fundraising* debe estar escrito igual que la estrategia.

Muchos manuales sobre el tema dan la impresión de que el objetivo del *fundraising* es llegar a la mayor cantidad posible de personas en las ocasiones más numerosas posibles

<sup>90</sup> Kim Klein: *Fundraising for Social Change*, Inverness, CA, 1988.

y por las vías más diversas posibles, lo cual sería correcto si se tuviera suficiente tiempo y dinero; como eso no se da en la realidad, el *fundraising* debe ser planificado estratégicamente y los potenciales donantes deben ser clasificados y priorizados según la probabilidad y el monto de la donación.

### 23.1.3.1 *Intervinientes*

Para convertir el plan de *fundraising* en una acción exitosa, se necesitan dos cosas esenciales: gente capaz y un buen sistema de gestión.

Los recaudadores de donaciones (*fundraiser*)

Los esfuerzos para pedir financiamiento y los éxitos dependen mucho del talento y de la fuerza de convicción de los compañeros de lucha (*fundraiser*). Muchos planes de *fundraising* fracasan porque gente equivocada aborda a los donantes equivocados en el momento equivocado. El éxito requiere una constante comunicación entre el que pide y el donante; hay que establecer una relación de confianza. Los que piden donaciones deben estar al tanto de los proyectos o del programa partidario, deben saber lo que hará la organización en el futuro inmediato, así como los gastos que hay que hacer y cómo, dónde y por qué se gasta el dinero.

Y deben conocer muy bien el objetivo, la imagen objetivo y la imagen real de la organización que representan; deben poder destacar los beneficios para los donantes.

Donantes

Antes de concretar el plan del *fundraising*, hay que comprender a las personas a las que se pide dinero. Los motivos para darlo pueden dividirse en las siguientes categorías:

1. Valores y creencias  
Son de gran importancia para que las personas donen. Determinan también los contenidos y los temas que hay que mencionar al donante. Los valores de la persona derivan de su experiencia de vida y determinan luego su compromiso social, su actitud política y su interés particular.
2. Interés particular  
El donante potencial siente que la organización o el partido podría favorecer su interés particular.
3. Sentimiento de pertenencia  
La necesidad de pertenecer a una comunidad, a un grupo social o también a un partido es una necesidad básica esencial del ser humano. Esa pertenencia también se expresa en la predisposición a donar.
4. Relación local  
La relación local es un importante motivo para donar, pues la cercanía geográfica genera sentimientos positivos similares al sentimiento de pertenencia a una organización.
5. Presión social  
El donante potencial dona porque, por ejemplo, un amigo también donó.
6. Solicitante adecuado  
El donante potencial da algo porque le preguntó la persona adecuada.
7. Aumento del sentimiento de autoestima

Muchas personas no reciben de su entorno, de su vida cotidiana y profesional una reafirmación de su autoestima o creen que el reconocimiento material es insuficiente. Por eso tratan de hallar reconocimiento en otras fuentes: donar es una posibilidad de mejorar la autoestima.

8. Tener influencia

Muchas personas quieren comprometerse con asuntos que les resultan importantes. Como las posibilidades individuales de influir en el ámbito político son escasas o como a veces también falta tiempo para dedicarse a ello, las donaciones permiten influir al apoyar, por ejemplo, a cierto candidato o a cierta organización. A este tipo de donante, que quiere tener influencia, se le debe ofrecer también la posibilidad de que influya en el uso del dinero.

9. La imagen adecuada del enemigo

El donante potencial da algo porque sus adversarios personales o de negocios apoyan a otras organizaciones o partidos; dona por oposición privada.

10. Sentirse bien

Muchas personas se sienten mal por el hecho de que a ellas les va bien y a otras mal; al donar acallan su mala conciencia.

11. Incidir más allá de la muerte

Muchos empresarios exitosos se enfrentan al problema de que hacia el final de sus vidas desean hacer con su riqueza algo que incida en una época posterior y esté ligado a sus nombres; por eso crean fundaciones o, mediante donaciones selectivas, intentan sentir que hacen algo por un futuro mejor.

### Comité de finanzas

El comité de finanzas es el corazón del *fundraising*. Debe incluir a personas de todos los sectores sociales: de la economía, de diversos grupos profesionales, religiosos y sociales; deben ser personas dispuestas a pedir donaciones con todas sus fuerzas. Por eso habrá que plantearse reiteradamente las preguntas: ¿su composición le permite al comité trabajar productivamente?, ¿obtiene el dinero cuando la organización lo necesita?, ¿más gente lo haría más productivo o debería reducirse?

El comité debe contar con personas influyentes y enérgicas, pero no sólo con individualistas ricos. También habrá que preguntarse acerca del tiempo a ser invertido: a menudo, el comité tiene personas que, si bien reúnen todas las condiciones para conseguir donaciones, no pueden cumplir sus tareas por falta de tiempo; en tal caso, habría que cambiarlas.

### Personal del *fundraising*

Si el *fundraising* es importante para lograr los objetivos estratégicos, habrá que invertir en el personal. Esto significa crear una oficina, con personal remunerado o no, que funcione casi como un motor del comité de finanzas y que coordine las actividades. Generalmente esta inversión vale la pena.

### 23.1.3.2 *Sistema de gestión*

El sistema para gestionar el pedido de donaciones cumple dos tareas interrelacionadas: llevar y actualizar la lista de los donantes y elaborar los informes necesarios de tipo financiero y jurídico (para cumplir las prescripciones legales).

El modo en que se lleva el registro de donantes determina la rapidez y el éxito con el que pueden surgir informes importantes. Un sistema que funciona bien permite averiguar con rapidez y seguridad el éxito o el fracaso de ciertas acciones, razón por la cual un buen programa hace que el *fundraising* sea más eficiente.

### 23.1.3.3 *Instrumentos del fundraising*

Los instrumentos del *fundraising* son seis:

- Contacto personal
- Actos, como reuniones de beneficencia
- Diálogo telefónico
- Mailings* (correspondencia)
- Llamados a través de los medios de comunicación
- Nuevo contacto

El diálogo personal se emplea, generalmente, para los grandes donantes; los medianos y los pequeños suelen ser abordados mediante reuniones, llamadas telefónicas, llamados para hacer donaciones a través de los medios de comunicación y de la correspondencia (*mailings*). El nuevo contacto se emplea tras un cierre positivo de uno de los primeros cinco instrumentos.

### 23.1.3.4 *Contacto personal*

El pedido de donaciones a través del contacto personal debe ser dividido en dos categorías: por un lado, el pedido a grandes donantes y, por otro lado, el pedido a donantes pequeños y medianos. Las dos categorías coinciden en sus objetivos, pero difieren en el grado de preparación, en el trabajo invertido en la preparación y en la cantidad de dinero que se puede conseguir.

Para cada gran donante debe desarrollarse un plan específico que abarque la investigación, la selección del solicitante, el desarrollo de argumentos convincentes, el primer contacto, etc.

#### Investigación

Aparte de conocer el nombre, la dirección y el número telefónico de los grandes donantes, habrá que desarrollar un detallado perfil de cada uno de ellos: profesión, ingresos, pasatiempos, temas que le interesan, amigos, información sobre la familia, donaciones hechas anteriormente y demás información que pueda contribuir a detectar lo que podría motivar al donante a pagar.

Si los donantes son organizaciones o empresas, habrá que discutir antes quién decide al respecto de donaciones en la organización; si esa persona es conocida, habrá que elaborar su perfil como si fuera un donante individual, pues siempre hay que tener en cuenta que quien decide no es una organización, sino un individuo o un grupo de individuos.