

7 Recolección de datos

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

Los métodos apropiados para procesar información son dos:

el análisis y
la síntesis.

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

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

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

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

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

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

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

Si se trata de una lucha electoral en una sociedad orientada hacia los medios de comunicación masiva, serán importantes los factores “acceso a los medios” y “dinero”.

La **urgencia** alude a los datos que dependen del paso del tiempo o que esperan en un período determinado una respuesta a cierto problema. Por ejemplo, los grandes terremotos son poco frecuentes (escasa frecuencia), no suponen una condición decisiva para la riqueza de la nación (bajo nivel de eficacia, si el fenómeno es aislado), no son la ocupación principal de un gobierno (escasa relevancia), pero toda la atención del gobierno y la maquinaria gubernativa deben dedicarse de lleno al terremoto, dada la gran urgencia de salvar vidas y propiedades.

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

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

7.1 Recolección de datos: factores propios

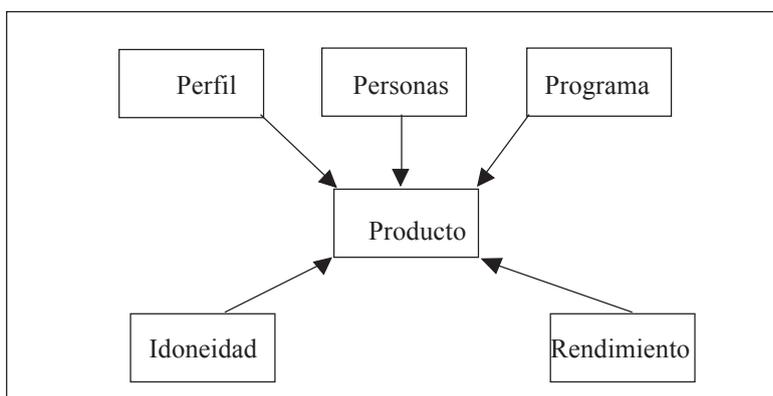
La recolección de datos empieza con el análisis interno, es decir, con el análisis de la situación en la que se halla la organización propia. Sobre ésta, la mayoría de veces, se dispone de datos suficientes. Al obtener información generalmente sólo surgen problemas en cuestiones de apreciación externa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

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

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

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

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



- Perfil

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

- Personas

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

- Programa

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

- Idoneidad

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

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

- Rendimiento

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

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

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

7.2.1 Perfil

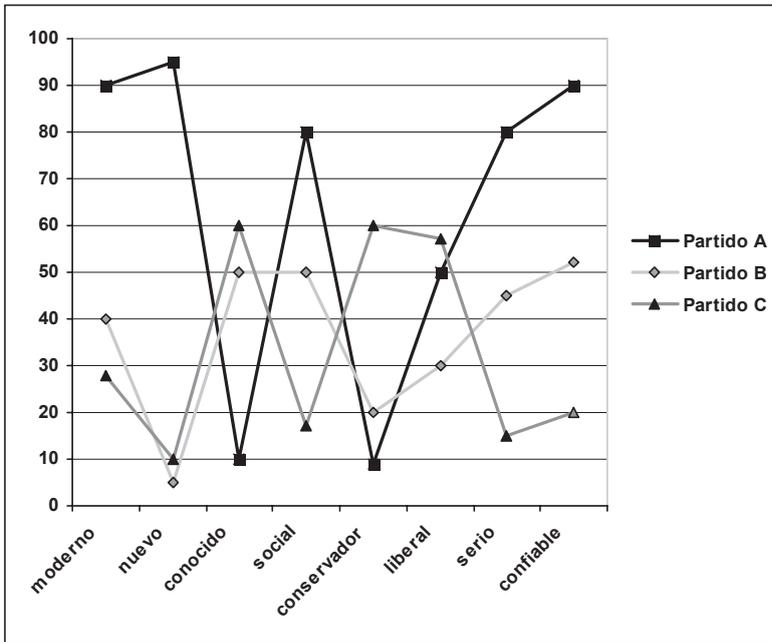
El perfil se refiere a valores generales de la imagen de una organización. Por lo general, se indagan mediante encuestas y, muy a menudo, se conforman por pares para ubicar a la organización en una escala entre dos posiciones extremas. Son típicos pares de perfiles:

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

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

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

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



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

7.2.2 Personas

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

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

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

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

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

- Grado de conocimiento

Aquí hay que distinguir entre cuánto conoce la población total el área importante para decidir y cuánto conoce un determinado segmento del mercado esta área.

- Imagen

La imagen tiene que ver con las cualidades que el público percibe en una persona. Hay que tener en cuenta que el grado en que esta persona es conocida influye mucho en la formación de la imagen y que ésta puede diferir considerablemente en diversos segmentos del mercado.

Un candidato que en una escala de popularidad de -5 (rechazo) a +5 (aprobación) presenta valores alrededor de 0, puede reflejar en su segmento de mercado altos valores positivos y en el segmento de mercado contrincante altos valores negativos. Significa que el candidato cuenta con una alta estima entre su propio electorado. No obstante, este valor también puede reflejar que el candidato no posee un perfil acentuado y aún es relativamente desconocido. Por lo que no basta medir los factores de imagen en su totalidad básica (ver al respecto también el capítulo sobre encuestas), sino que el análisis debe ampliarse a los diferentes segmentos del mercado.

Un candidato que cuenta con gran simpatía en una gran mayoría de la población, muchas veces hasta es un mal candidato por no tener la suficiente fuerza para aprovechar los altos y difusos índices de simpatía y convertirlos en decisiones electorales.

- Aprobación interna

La imagen de la persona en la organización interna es importante para mantener un constante apoyo desde las propias filas y también influye, en forma duradera, en el producto. Aquí hay que responder a preguntas tales como:

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

¿Se duda de la confiabilidad?

¿Se duda del éxito con esa persona?

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

7.2.3 Programas

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

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

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

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

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

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

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

7.2.4 *Idoneidad*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

³⁰ Ver al respecto capítulo 10.8.3.

Ejemplo 2: idoneidad del gobierno y de la oposición
Pregunta: ¿quién es más capaz de solucionar el respectivo problema a su satisfacción: el gobierno, la oposición, ambos o ninguno?

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

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

7.2.5 Rendimiento

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

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

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

Recordatorio estratégico: los electores son ingratos.

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

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

7.2.6 *El problema de la congruencia*

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

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

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

7.3 *Multiplicadores, alianzas*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.3.1 Motivación / Interés

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

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

7.3.2 Eficiencia

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

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

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

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

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

7.3.3 Costos

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

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

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

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

7.4 Recursos

Aquí se entienden por recursos:

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

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

7.4.1 Recursos humanos

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

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

7.4.1.1 *Miembros*

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

- Militantes

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

- Afiliados

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

- Correligionarios

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

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

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

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

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

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

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

de jóvenes, mujeres, etc. con el respectivo porcentaje de la población electoral y, dado el caso, dónde hay divergencias?
¿Cómo está integrado el partido desde el punto de vista religioso y tribal? ¿Hay aquí datos llamativos? ¿Es alta la fluctuación de miembros?

7.4.1.2 *Dirigentes*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplo para una lista de personal:

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

7.4.1.4 Nivel de formación

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

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

7.4.1.5 Motivación

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

7.4.1.6 La fluctuación y sus causas

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

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

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

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

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

7.4.2 Recursos financieros

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

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

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

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

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

7.4.2.1 Recaudación

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

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

¿A cuánto asciende el volumen de créditos no agotados?

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

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

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

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

7.4.2.2 *Marco jurídico*

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

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

7.4.2.3 *Empleo de los recursos*

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

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

7.4.2.4 *Organización de la administración financiera*

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

atribuciones en los diferentes niveles?

¿Tiene la administración financiera los componentes:

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

7.4.3 *Estructura*

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

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

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

7.4.3.1 *Organización*

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

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

7.4.3.2 *Conformación*

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

¿Cuántos niveles jerárquicos existen?

¿Cómo se vinculan entre sí los niveles?

¿Están claramente definidos los niveles superiores y los subordinados?

¿Los diversos niveles aceptan la estructura como tal?

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

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

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

7.4.3.3 *Funciones y procedimientos*

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

7.5 *Conducción*

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

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

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

Como características positivas menciona:

1. la sabiduría
2. la rectitud

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

Las características negativas son:

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

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

7.6 *Comunicación*

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

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

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

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

7.7 *Objetivos*

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

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

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