

9 Recolección de datos: factores del entorno

9.1 Estructura social

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

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

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

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

9.1.1 Población / Electores

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

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

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

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

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

9.1.2 *Comportamiento*

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

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

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

En las estrategias de ejecución de políticas se trata de

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

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

9.1.3 *Necesidades*

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

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

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

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

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

9.2 *Cambio social*

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

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

9.2.1 *Cambio de valores*

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

Ejemplo: en algunas sociedades se cuestionan las relaciones de autoridad tradicionales de la sociedad competitiva, como el principio del rendimiento y el del crecimiento económico cuantitativo; en cambio, se imponen las formas de vida consideradas socialmente justas y ecológicamente adecuadas.

En otras sociedades se derrumba el sistema socialista de economía planificada, con su idea del internacionalismo y de la solidaridad estatalmente ordenada, y es reemplazado en parte por formas económicas capitalistas y por el fomento del individualismo.

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

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

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

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

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

9.2.2 *Cambio estructural*

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

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

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

9.2.3 *Cambio de comportamiento*

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

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

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

9.2.4 *Cambio de necesidades*

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

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

9.2.5 *Cambio tecnológico*

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

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

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

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

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

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

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

9.3 Tendencias políticas

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

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

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

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

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

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

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

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

9.4 Comunicación

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

Se trata de los siguientes accesos con subgrupos:

- Acceso a los medios de comunicación
Prensa escrita

Medios electrónicos

Publicidad exterior

- Acceso formal
 - Trabajo con asociaciones
 - Trabajo con multiplicadores
- Acceso informal
 - Actividades con líderes de opinión
 - Actividades cara a cara

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

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

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

9.5 Condiciones marco

9.5.1 Leyes

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

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

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

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

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

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

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

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

9.5.2 Amenazas

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

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

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

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

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

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

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

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

9.5.3 Intervenciones

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

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

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

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

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

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

9.5.4 Fechas fijas

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

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

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

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

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

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

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