

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:

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
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)

En este esquema se ve cómo, a partir de una debilidad, se desarrolla primero una estrategia parcial y cómo ésta se convierte luego en un objetivo táctico. En el caso presentado, todos los objetivos son fácilmente mensurables; en la realidad, sin embargo, a veces hay situaciones difíciles de medir o que implican grandes costos.

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
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 esto 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.

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
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)

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

La alternativa 1 apunta en la dirección correcta: el componente “cohesión” es aceptado por el 40% de los electores. Si se lograron mejorar los resultados anteriores, se puede 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.

Debilidad	Estrategia parcial	Objetivo
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)

La alternativa 1 se centra en el crecimiento del potencial; si bien se amplía el potencial, no se mide si basta para la estrategia.

La alternativa 2 señala un determinado potencial del 60% a ser alcanzado; como esto 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 táctica⁵⁸ 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 trabajo⁵⁹: 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) integrales⁶⁰.

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.*