

## 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. La 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*

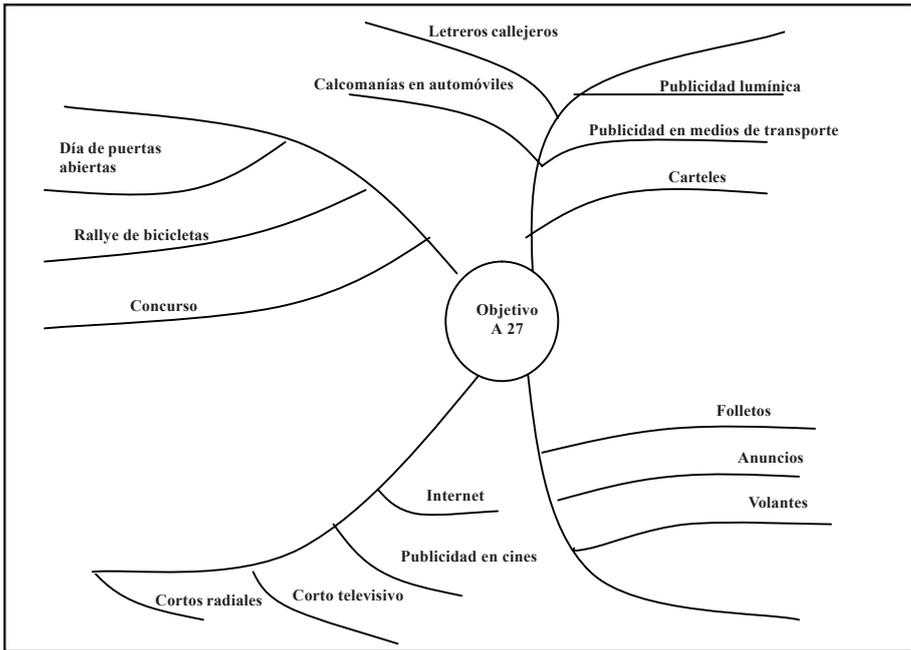
El cerebro humano difiere mucho de una computadora: si ésta procesa los problemas linealmente, el cerebro opera en forma asociativa y lineal, jugando el papel dominante el pensamiento asociativo: cada palabra y cada idea tienen múltiples conexiones con otras ideas y con otros conceptos.

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	

#### 21.2.4 Integración de las medidas en un plan

Las múltiples y diversas listas 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>								

Las cadenas de medidas son medidas estrechamente vinculadas entre sí, tales como el “trabajo con medios de comunicación” que consiste en todos los trabajos para lograr que notas periodísticas aparezcan en los diferentes medios. 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	74,75,76,77	83,84,85	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	