

Peter Schröder

Estrategias políticas

OAS Cataloging-in-Publication Data

Schröder, Peter
Estrategias políticas / Peter Schröder.
320 p. ; 15.5 x 23.0 cm.
ISBN 0-8270-4733-9
1. Policy sciences. 2. Political planning.
3. Strategic planning. I. Title.

H97 .S3 2004

1a. Edición en alemán 2000

1a. Edición en español 2004

ISBN 0-8270-4733-9

© Fundación Friedrich Naumann / OEA

Traducción al español: *Armando Centurión*

Corrección: *Susanne Sandoval*

Diseño de portada: *Glen Impey*

Coordinación editorial: *FFN México*

Editores

Fundación Friedrich Naumann

Cerrada de la cerca 82,

Col. San Angel Inn, 01060 México, D.F.

Organización de los Estados Americanos (OEA)

Sede: 17th Street & Constitution Av. NW

Washington, D.C. 20006 USA

Impresor: *Offset Caya*, Tel: 58-63-28-18 México, D.F.

Índice

1 Prólogo	9
1.1 Presentación	10
2 Introducción	12
3 Planificación estratégica: ¿y por qué?	14
3.1 Lucha por el poder y la influencia	15
3.2 Planificación táctica	19
3.3 Influencia de diversas áreas culturales en el diseño de estrategias	20
4 Métodos del planeamiento estratégico	21
4.1 Enfoque metodológico: militar, orientado hacia el mercado, político	22
4.2 Modelos militares	23
4.3 Modelos de planificación empresarial	26
4.4 Modelos de planificación política	26
5 Planeamiento conceptual	33
5.1 Pasos de la planificación	33
5.2 Formulación del cometido	35
5.3 Análisis y evaluación de la situación	35
5.4 Formulación de estrategias parciales	38
5.5 Formulación de objetivos	40
5.6 Imagen objetivo	40
5.7 Grupos meta	41
5.8 Mensaje para los grupos meta	41
5.9 Instrumentos principales	42
5.10 Implementación de estrategias	42
5.11 Control de estrategias	43
6 El cometido: ¿qué planear?	44
6.1 El cometido entre el realismo, el optimismo y el pesimismo	44
6.2 Ejemplos con comentarios	45
7 Recolección de datos	46
7.1 Recolección de datos: factores propios	47
7.2 El producto: perfil, personas, programas, idoneidad, rendimiento	48
7.3 Multiplicadores, alianzas	55
7.4 Recursos	54
7.5 Conducción	64
7.6 Comunicación	65
7.7 Objetivos	65
8 Recolección de datos: factores de los rivales	67

8.1	Factores de los rivales políticos	67
8.2	Obtención de información sobre el adversario/Observación	68
9	Recolección de datos: factores del entorno	70
9.1	Estructura social	70
9.2	Cambio social	72
9.3	Tendencias políticas	75
9.4	Comunicación	75
9.5	Condiciones marco	76
10	Formación de fortalezas y debilidades	80
10.1	Fortalezas	80
10.2	Debilidades	81
10.3	Datos que no son ni fortalezas ni debilidades	81
10.4	Debilidades existentes que son irrelevantes para el cometido o inmodificables	81
10.5	Matriz de fortalezas y debilidades	82
10.6	Análisis de las matrices	83
10.7	Relatividad de la ventaja estratégica en las fortalezas	87
11	Reconducción al cometido: fase crítica de la planificación	89
11.1	Papel del planificador estratégico en este proceso	89
12	Elección de la estrategia y formulación de las tareas estratégicas	91
12.1	Formulación de tareas (estrategias parciales)	91
12.2	Principios de la formulación estratégica	97
12.3	Tipos de estrategia	98
12.4	Estrategias ofensivas	98
12.5	Estrategias defensivas	100
13	Modelos especiales de estrategia	104
13.1	Estrategias para el primero y para el segundo	104
13.2	Estrategias determinadas por el desarrollo cronológico	105
13.3	Prioridades en las estrategias parciales	119
13.4	Formulación de estrategias	124
13.5	Evaluación de la formulación de la estrategia	136
14	Definición de objetivos	139
14.1	Formulación de objetivos	139
14.2	Los objetivos como paso de la estrategia a la táctica	142
14.3	Evaluación de la formulación de objetivos	142
15	Imagen objetivo	143
15.1	Función de la imagen objetivo	143
15.2	Posicionamiento en el entorno	144
15.3	Apoyo a las razones decisivas	144

15.4	Argumento de la satisfacción de necesidades	145
15.5	Argumento de la idoneidad	153
15.6	Argumento funcional	153
15.7	Argumento referido a la persona	154
15.8	La imagen objetivo interna	156
15.9	Evaluación de la imagen objetivo	157
15.10	Ejemplos	158
16	Grupos meta	171
16.1	Grupos meta sociales	172
16.2	Grupos meta por el estilo de vida	173
16.3	Deducción de grupos meta a partir de la imagen objetivo y de los objetivos	176
16.4	Acceso formal a los grupos meta	177
16.5	Acceso informal a los grupos meta	179
16.6	Acceso mediático a los grupos meta	180
16.7	Multiplicadores y líderes de opinión	180
16.8	Determinación de la afinidad de grupos meta a valores	182
16.9	Accesibilidad de los grupos meta	185
16.10	Evaluación de la selección de los grupos meta a partir de la imagen objetivo	185
16.11	Reconducción a los objetivos	185
16.12	Reconducción al cometido	186
17	Mensaje para los grupos meta	187
17.1	Mensaje definido para cada grupo meta	187
17.2	Mensajes para los grupos meta deducidos de los objetivos	
17.3	Problema del incentivo adicional y del mercado traslapado de información	188
17.4	Evaluación de las imágenes objetivo para los grupos meta	189
18	Instrumentos principales	190
18.1	Comportamiento comunicacional de grupos políticos	190
18.2	Medios de comunicación	192
18.3	Acciones no violentas	194
18.4	Acciones violentas	199
18.5	Evaluación de la definición de los instrumentos principales	200
19	Ejecución de estrategias	201
19.1	Factores humanos	201
19.2	Factores operativos	205
20	Control de la estrategia	207
20.1	Observación y obtención de información	207
20.2	Control	213
20.3	Seguridad y protección de la información	216

21	Deducción de medidas a partir de objetivos	218
21.1	Medidas, objetivos, estrategias, cometido: una unidad	218
21.2	Lista de verificación de medidas	219
22	Organización de partidos, campañas y luchas electorales	226
22.1	Tareas permanentes de un partido y su organización	226
22.2	Transferencia de áreas de actividad en una organización lineal	231
22.3	Organización de proyectos	231
22.4	Descripción de actividades a realizar a nivel regional o local en una lucha electoral, con una estructura <i>ad honórem</i> y organización matricial	234
23	<i>Fundraising</i> y financiamiento de partidos	236
23.1	Financiamiento de campañas	236
23.2	Financiamiento de partidos	247
23.3	Aportes de los afiliados	247
24	Sistemas de gobierno	254
24.1	Descripciones	254
24.2	Efectos sobre la estrategia	261
25	Partidos y sistemas de partidos	262
25.1	Tipologías de partidos	262
25.2	Desarrollo de sistemas diferentes	265
26	Sistemas electorales y elecciones	267
26.1	Efectos de los sistemas electorales sobre la estrategia	267
26.2	Tipos de sistemas electorales	270
26.3	Derecho al sufragio	277
26.4	Monitoreo	279
27	Estrategias contra el fundamentalismo	281
27.1	Fundamentalismo: ¿qué es eso?	281
27.2	Fundamentalismo: sus causas y su desarrollo histórico	286
27.3	¿Qué le critican los fundamentalistas a muchos países?	288
27.4	¿Qué le critican los fundamentalistas a la economía?	288
27.5	¿Qué quieren los fundamentalistas políticamente activos?	289
27.6	Panorama de los estadios de desarrollo y de las formas de manifestación de los movimientos fundamentalistas	291
27.7	Estrategias de los fundamentalistas	294
27.8	Contraestrategias	295
28	Estrategias contra la corrupción	298
28.1	Intento de definición	298
28.2	Hay factores que fomentan la corrupción	299
28.3	Áreas en las que se torna posible el comportamiento corrupto	301

28.4	Causas del comportamiento corrupto	305
28.5	Efecto de la corrupción	307
28.6	Enfoques estratégicos para combatir la corrupción	307
29	Estrategias para el manejo de conflictos	311
29.1	Definición del conflicto	311
29.2	Manejo de conflictos	311
29.3	Principios para solucionar conflictos	316
30	Bibliografía	319

1 Prólogo

El pensamiento y la acción estratégicos son algo natural en los campos económico y militar. En política siguen siendo la excepción, pues continúan prevaleciendo el comportamiento táctico y la acción a corto plazo. En la conceptualización a largo plazo, en la ejecución de políticas y naturalmente también en la realización de campañas, la planificación estratégica es requisito para lograr el éxito y el desarrollo sostenible.

La Fundación Friedrich Naumann - la fundación que promueve la política liberal en Alemania - dentro de sus áreas prioritarias de trabajo (formación política, diálogo político y, especialmente, asesoramiento político) se dedica a transmitir conocimientos estratégicos y desea incentivar a que la política y la administración de todo nivel aprovechen los instrumentos estratégicos para configurar con mayor eficacia los procesos políticos.

La transmisión de técnicas ocupa un papel preponderante en el trabajo práctico que realiza la Fundación en Alemania, país donde percibe el creciente deseo de los ciudadanos por manejar estrategias, aprovecharlas y, sobre todo, comprender, juzgar y evaluar los elementos estratégicos del proceso político.

La labor de la Fundación en el extranjero en el área de asesoramiento político se centra en la asesoría concreta al Ejecutivo, al Legislativo, a los partidos y a las organizaciones no gubernamentales; no se trata sólo de transmitir conocimientos estratégicos, sino más bien de desarrollar conceptos planificados estratégicamente, incluyendo los pasos tácticos y operativos. La cooperación de la Fundación con sus contrapartes en este ámbito demuestra que el empleo de ciertos instrumentos permite que la política y la administración se tornen más exitosas.

Con esta publicación, la Fundación Friedrich Naumann desea que un círculo más amplio de lectores acceda a las experiencias prácticas del autor y a los fundamentos teóricos de la planificación estratégica en la política. De esta forma desea motivar a los políticos a que sus campañas y decisiones políticas se cimenten en fundamentos estratégicos. Desea estimular a la administración a que desarrolle sus medidas partiendo de objetivos estratégicos y se libere de las ataduras que impone el quehacer político cotidiano. Asimismo desea mostrarle a la ciencia política que, además de consideraciones *ex post* de la política, existen técnicas de configuración a las que podría dedicarle mayor atención. Con este libro, la Fundación Friedrich Naumann también desea contribuir a que, en la planificación política, los procesos políticos sean más transparentes y, en consecuencia, más comprensibles.

Dr. Otto Graf Lambsdorff
Presidente de la Junta Directiva de la
Fundación Friedrich Naumann

1.1 Presentación

La construcción de sistemas de partidos sólidos y la modernización y democratización de los mismos son tareas fundamentales para mejorar la calidad de la democracia en las Américas. Esta premisa ha sido el eje fundamental del trabajo del Foro Interamericano sobre Partidos Políticos (FIAPP) que desde el año 2001 impulsa la Organización de los Estados Americanos.

Dicha tarea no sólo es compleja y de largo plazo, sino multifacética, por ello, una de las herramientas de trabajo principal del FIAPP es la construcción de alianzas con otras organizaciones y la división de tareas en un conjunto complejo de organismos internacionales con el ánimo de generar un mayor impacto y una mayor sostenibilidad de dichos esfuerzos.

La publicación de este libro sobre **Estrategias Políticas**, en asocio con la Fundación Friedrich Naumann es resultado del trabajo que ambas organizaciones desarrollan con el propósito de lograr que los partidos sean realmente instrumento de la lucha por el bien común y la búsqueda del bienestar, en lugar de instrumentos para el servicio de causas personales.

Son muchas las debilidades y defectos que se encuentran en los partidos políticos, parte de lo cual tiene como causa un fenómeno mucho más amplio de descrédito de la política como instrumento de acción social. Las metodologías para modernizar y democratizar los partidos, así como para consolidar sistemas de partidos que garanticen gobernabilidad, no pueden ser simplistas; por el contrario, requieren creatividad y eclecticismo. Se debe combinar la transformación de las reglas de juego que rigen la actividad política, incluir la formación de nuevos cuadros, facilitar el intercambio de experiencias y sobre todo, favorecer la circulación de ideas nuevas que saquen a los partidos del inmovilismo y la actitud defensiva en la cual han estado postrados por culpa de los embates de la llamada antipolítica.

Como parte de esa necesidad de un nuevo arsenal de ideas para la lucha partidaria en el marco de estrictos principios éticos, este libro de Peter Schroder constituye un elemento de la mayor importancia para todos aquellos envueltos en los avatares no sólo de la búsqueda del poder sino de la transformación de la sociedad. En últimas, la lucha por el poder sólo tiene sentido si ella busca ideales más amplios y si su propósito esencial es la competencia entre visiones alternativas sobre la mejor forma de organizar la sociedad. La democracia implica competencia por el poder, pero esa competencia no puede ser fruto de la vanidad de las élites sino resultado de visiones alternativas para el futuro.

No es el propósito del Foro Interamericano sobre Partidos Políticos entrar a terciar en el debate sobre los contenidos de dichas visiones políticas. Sí lo es, en cambio, lograr que las contiendas por el poder se desarrollen en el marco de transparencia, equidad y

respeto que implica la democracia. Esperamos que el libro “Estrategias políticas” de Peter Schroder contribuya a elevar la calidad del debate político en la región, a fortalecer la lucha civilizada por el poder y sobre todo, a brindar a los partidos políticos ideas y propuestas sobre la forma como conducir la acción política en el marco de una democracia.

El Foro Interamericano sobre Partidos Políticos seguirá incentivando el debate, la producción de ideas y la generación de iniciativas para conseguir una mejor democracia y mayores niveles de bienestar. El desencanto con la política y el desencanto con los partidos no puede sino reforzarnos en la convicción de que, como lo ha señalado la Carta Democrática Interamericana, en su artículo quinto, “El fortalecimiento de los partidos y de otras organizaciones políticas es prioritario para la democracia”.

Steven Griner
Coordinador
Foro Interamericano sobre partidos Políticos
Organización de los Estados Americanos