



Eduardo Cestelos González

EN TORNO A LOS MODELOS ELECTORALES

PRÓLOGO MARCO ANTONIO BERNAL GUTIÉRREZ



**CONOCER
PARA DECIDIR**
EN APOYO A LA
INVESTIGACIÓN
ACADÉMICA

Miguel Ángel

Porrúa

H. CÁMARA DE DIPUTADOS
LX LEGISLATURA



CONOCER PARA DECIDIR se denomina la serie que en apoyo a la investigación académica en ciencias sociales, la Cámara de Diputados, LX Legislatura, ha acordado participar en coedición refrendando el histórico y constante interés del H. Congreso de la Unión por publicar obras trascendentes que impulsen y contribuyan a la adopción de las mejores decisiones en políticas públicas e institucionales para México, en su contexto internacional, a efecto de atender oportunamente las diversas materias sobre las que versa el quehacer legislativo.

La H. Cámara de Diputados, LX Legislatura, establece el acuerdo de coeditar con diferentes instituciones académicas, organismos federales y estatales, así como con autores y asociaciones independientes, investigaciones académicas y expresiones culturales de interés nacional, que coadyuven a las tareas propias del legislador mexicano.

**EN TORNO A LOS MODELOS
ELECTORALES**

Eduardo Cestelos González

EN TORNO A LOS MODELOS ELECTORALES

PRÓLOGO MARCO ANTONIO BERNAL CUTIÉRREZ



**CONOCER
PARA DECIDIR**

EN APOYO A LA
INVESTIGACIÓN
ACADÉMICA

Miguel Ángel

Porrúa

MÉXICO • 2008

La H. CÁMARA DE DIPUTADOS, LX LEGISLATURA,
participa en la coedición de esta obra al
incorporarla a su serie CONOCER PARA DECIDIR

Coeditores de la presente edición
H. CÁMARA DE DIPUTADOS, LX LEGISLATURA
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Primera edición, marzo del año 2008

© 2008
EDUARDO CESTELOS GONZÁLEZ

© 2008
Por características tipográficas y de diseño editorial
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley
ISBN 978-970-819-066-4

Diseño de portada: Jonathan Hernández Ramírez

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del
contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autori-
zación expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así
previsto por la Ley Federal del Derecho de Autor y, en su caso, por
los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

www.maporrúa.com.mx

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

*A Rosario,
Eduardito,
Alfredo y
Altagracia.*

EL AUTOR.

Prólogo

Marco Antonio Bernal

El presente trabajo es un intento honesto por analizar el significado de los procesos electorales en forma integral en el contexto de la sociedad mexicana moderna, defendiendo que el perfeccionamiento de la democracia, depende de que los procesos electorales sean espacios de educación, politización y participación consciente de los ciudadanos.

Esta tesis define que en la moderna democracia, el único espacio legítimo de participación masiva en la construcción política de la República son las elecciones, por lo tanto este espectro es la manifestación de la praxis política de las masas. Aquí praxis se define como la práctica que no se agota en sí misma sino que libera y le permite al pueblo el encuentro con su esencia como nación.

Las campañas por lo tanto, no pueden seguir siendo tan sólo el momento de confrontación previo a la jornada electoral, es más, se debe intentar que como momento político sea un preámbulo de diálogo, de educación y de consenso de ideas sobre el porvenir de la sociedad. El sufragio es por lo tanto, el momento en que la sociedad acuerda con ella misma, es un encuentro con su identidad.

Es urgente que las elecciones dejen de confrontar a los ciudadanos. Se requiere hacer prevalecer el viejo principio de

unidad nacional como paradigma que determine las decisiones de los partidos y de los gobiernos. México, como ninguna otra nación en el mundo, requiere que sus integrantes encuentren la forma pacífica, con leyes justas y normas aceptadas para dirimir sus procesos de ascensión de sus gobernantes.

Esta necesidad proviene de que somos una de las fronteras, del Estado nacional más poderoso en la historia de nuestro mundo, que posee los organismos de gobierno con la más intensa política exterior de seguridad y por lo tanto nuestro territorio es y será por mucho tiempo, un escenario en que se expresarán de forma continua luchas por sus intereses estratégicos. Frente a este contexto histórico, ha sido una proeza la construcción de un Estado nacional mexicano, evidencia de que en el siglo xx logramos hacer prevalecer la unidad nacional como el paradigma de la formación de los gobiernos de la República.

Queremos continuar este camino, modernizar la política no quiere decir que hemos conquistado la libertad de generar violencia a nombre de “nuestros derechos”; si los integrantes de la llamada clase política, en alguna parte del mundo están obligados a actuar manteniendo la paz social aun a costa de sacrificar ciertas conquistas de sus partidarios, éstos son los políticos mexicanos.

En contraste, hemos iniciado el siglo xxi con la avidez desmedida de las clases privilegiadas, que no se cansan de recibir y de reclamar dádivas a las instituciones nacionales. Incapaces de administrar con generosidad su opulencia, son “generosos” en su activismo político en busca de obtener del gobierno mayores apoyos y fueros.

La ruptura nacional también se aviva desde los líderes autoproclamados de los más pobres, que desde la comodidad de ostentarse como sus representantes legítimos, inventan demandas y argumentos; para sus cotidianos paseos mediáticos que les reditúan popularidad, poco les importa

amenazar con hacer volar las instituciones nacionales, viven de la simpatía automática que provoca el discurso mesiánico y aventurero.

Este comportamiento extrapolado de sectores muy identificados del país, se expresa en las contiendas electorales y en las formas de campaña que hoy vivimos; por ello, el presente trabajo es una denuncia a las prácticas que han dinamitado el principio de unidad nacional y paz social en aras de una supuesta eficacia electoral.

Con el autor de *En torno a los modelos electorales*, comparto la creencia en la política como el instrumento para resolver los problemas del desarrollo del país y de la desigualdad social, por ello, mi preocupación sobre el contexto de confrontación al que en forma irresponsable nos han llevado actores muy concretos con nombre y apellido, que de sobra son conocidos para seguirlos nombrando cuando no es indispensable.

Si deseamos mejores escenarios en el futuro requerimos que la política sea un ejercicio más honesto, más transparente y más eficiente. No se puede concebir, además, que la mejoría de la organización social y económica provenga de otras esferas que no sea desde la política. Al respecto, es necesario prevenir sobre las necias campañas de ciertos sectores de la iniciativa privada que de continuo tratan de desprestigiar a la política en general y a los políticos en turno. Por ello, sirvan estas líneas para reivindicar, pero también para comprometer a los políticos en el futuro de México. Me ha tocado ser parte de una legislatura que ha impulsado una Reforma electoral y que ha comprometido al país en lograr una Reforma del Estado. Esa es una de las muchas acciones con las que el Congreso demuestra un papel fundamental en la vida de la nación.

Por último, debo decir que necesitamos que muchos de los mejores jóvenes con que cuenta la nación, fortalezcan la política, ennoblezcan la política y dignifiquen la política. A

esos jóvenes les digo que es urgente su incorporación a los partidos políticos. Que el país necesita a los mejores de su generación para que en el futuro sean los mejores hombres quienes dirijan la política mexicana, pero también que dirijan su gobierno y las instituciones que tienen que garantizar que nuestra nación le dé alimento, educación, salud y un trabajo honrado a todos sus habitantes.

En cuanto a la propuesta del presente ensayo, de desarrollar una teoría de los modelos electorales, creo que es una propuesta viable y que merece mayor atención. En la medida que tengamos más conocimiento teórico del desarrollo de los procesos electorales mejores elecciones tendremos. Es urgente trabajar en todo lo que signifique superar la anarquía de esta etapa del país y parece que el trabajo va en dirección a todo lo que ayude a restablecer la vida institucional de los mexicanos. Hoy México requiere de la consolidación institucional de la democracia. Este es el primer asunto de la agenda nacional, estar en la vanguardia del quehacer político requiere poder ofrecer a los mexicanos la alternativa de la consolidación institucional. En este tiempo los profetas del cambio son anacrónicos, parecen más bien trapevistas que revolucionarios. Hoy requerimos políticos constructores, en lugar de políticos destructores. La revuelta es un recurso de activistas envejecidos que llegaron tarde a la revolución, hoy son obsoletas y ridículas caricaturas de sus propios sueños. Hoy tiene la palabra la razón, es el turno de la inteligencia, del diseño del futuro a través de poner en juego lo mejor que tiene la política. La vanguardia hoy está en la mente y el corazón de quien quiere la paz para los mexicanos, normas comunes y justas, certeza de la ley y mayor igualdad en la oportunidad, la movilidad social. Silencemos la ira dando el paso al encuentro, desterremos el encono privilegiando el acuerdo.

Introducción

El presente trabajo se suma a los aportes que cada día tratan de participar en la interpretación del papel que juegan los procesos electorales democráticos en la construcción de un país moderno con una sociedad participativa. En principio hay que saludar los estudios cada vez más abundantes sobre propaganda, marketing y encuestas en relación con el tema electoral que se han venido realizando desde finales del siglo pasado. Estos estudios han respondido a la necesidad práctica de ofrecer técnicas eficientes para ganar elecciones. Existen otros estudios que estudian el fenómeno electoral desde la perspectiva de la gobernabilidad y la democracia, por lo que esos trabajos se centran en aspectos ideológicos y su aplicación en la práctica legislativa.

En el presente trabajo existe el intento de estudiar los procesos electorales como desarrollo estratégico, organizacional y comunicativo y por tanto, de proponer la discusión de elaborar una teoría de los modelos electorales como praxis política de la sociedad.

Somos partidarios de la tesis de que el sufragio y el desarrollo de una campaña política es un reflejo del grado de politización de una sociedad o de la propuesta de la sociedad a la que aspiran los electores o ciudadanos.

Si observamos los procesos electorales del siglo xx, no podemos más que concluir que el analfabetismo y la ignorancia política del pueblo de México fue un factor que permitió –aunque también alimentó– la democracia dirigida o la falta de democracia electoral.

Hoy requerimos de más participación de los ciudadanos en los procesos electorales, como también necesitamos que esta participación sea con mayores niveles de conciencia política. Para ello, es necesario que los procesos electorales no sean tan sólo un asunto de los partidos, las élites del poder y los medios, sino de la sociedad en su conjunto.

Requerimos educar al pueblo, en que su participación consciente mejora los procesos electorales y por ello, la democracia. Requerimos convocar a los ciudadanos a participar sin remuneración económica alguna como representantes de partido en las casillas, como representantes generales de partido, como escrutadores, como vocales y en fin como observador y vigilante de la transparencia democrática. Pero por el momento todavía se requiere invertir millones de pesos en cada campaña para garantizar, por lo menos que en cada casilla exista un representante de partido, por lo tanto desde este enfoque es ínfima la conciencia política de nuestros electores.

Los partidos se encuentran muy rezagados en su obligación de educar y politizar, determinación que proviene de la propia ley, también nos deben en cuanto a lo poco que invierten del financiamiento público en invertir recursos en esfuerzos sistemáticos para estudiar esta problemática. Debemos de formar conciencia de que los procesos electorales son la forma de ser libres de conciencia y darnos formas organizadas de gobierno a las que nos sometemos porque somos civilizados.

Las ideas expuestas no se presentan como una teoría general sobre los procesos electorales, pero reunidas aquí constituyen una propuesta de un modelo electoral integral. Al respecto proponemos que son tres partes las fundamentales

que integran un desarrollo político dentro de una campaña. El primero es la creación de un liderazgo o dirección política, la segunda es la creación de una estrategia o vanguardia política y la tercera es el desarrollo organizacional o movimiento político de los militantes.

Cada uno de estos elementos no pueden ser siempre iguales, ni mucho menos se expresan en la misma intensidad. Varían de un partido a otro, varían de una elección local a una federal y varían de una entidad a otra, finalmente varían de acuerdo con los mismos actores que encarnan la elección.

Este modelo electoral en forma de guía debe ser sometido a un vigoroso análisis si alguien quiere poner en práctica algunas de las ideas aquí señaladas. Recordemos que los manuales o guías por su presentación esquematizada si se siguen al pie de la letra seguramente fallan. La acción política no se realiza con recetas o guías, aunque contar con un modelo teórico ayuda a la reflexión, al análisis, a la planeación, a la organización y a la operación de los proyectos electorales, contemplando costos, recursos, eventos, acciones y una división adecuada del trabajo.

Organigrama basado en el modelo de adhocracia administrativa

El primer problema a resolver en una campaña electoral es el organigrama organizacional para sustentar la campaña. Este organigrama tiene una función administrativa pero también define el ejercicio del mando y por ello del poder al seno de los integrantes de la campaña. Un organigrama debe ser el verdadero reflejo del funcionamiento de la organización. Desgraciadamente, muy a la mexicana, el organigrama nada tiene que ver con los roles de mando, por ello la desorganización empieza desde este instrumento que la mayoría de veces solamente es un objeto decorativo en la oficina de campaña, ya que en la práctica el candidato decide, hace y deshace sin respetar este principio básico de la organización que es el organigrama; la mayoría de candidatos derrotados de las campañas son pequeños dictadores caprichosos que nunca vieron la necesidad de acordar un organigrama y menos se sometieron a ajustar su actuación a los lineamientos organizativos expresados en este instrumento de trabajo.

Tradicionalmente se utiliza el modelo piramidal en que se establecen funciones de dependencia en la toma de decisiones, así como de comunicación vertical. Esta forma de organización quizá sirve para un ejército o una empresa en que todos los individuos tienen que obedecer porque de no hacerlo

se exponen a castigos administrativos o a ser despedidos. Desgraciadamente esta forma de organización pocas veces es eficiente en una elección, ya que las campañas electorales son procesos muy dinámicos que de continuo expresan rupturas y bloqueos informativos entre las esferas de la organización. También se expresan en forma reiterativa demandas de mayor autonomía de algunos de los coordinadores de las estructuras, bajo el argumento de que sus tareas revisten una fuerte especialización de sus acciones.

Por lo anterior, se recomienda probar el modelo de adhocracia administrativa ya que se adapta con mayor facilidad a los ambientes siempre *sui generis* y cambiantes de las campañas. Así, se busca lograr que las relaciones de dirección y coordinación se den en forma más estable en el marco de la fuerte dinámica de las relaciones políticas a coordinar.

El organigrama piramidal es cerrado y generalmente es proclive a la interrupción de la comunicación generando conflictos en la implantación de las estrategias políticas. Generalmente los coordinadores de las estructuras de campaña desprecian la rendición de informes sobre sus actividades y prefieren impulsar los trabajos siempre vertiginosos y las presiones urgentes en la toma de decisiones. El tiempo es cada vez más corto para desarrollar las campañas electorales, actualmente se expresa la tendencia a que el mayor esfuerzo de una campaña se desarrolle en apenas las seis semanas previas al día de la elección.

Sin embargo, existe el peligro de que esa independencia de los coordinadores de las estructuras y programas genere desorden, gastos excesivos, manejo financiero dudoso y resultados pobres, por ello se requiere un organigrama moderno y funcional.

Por esa razón es conveniente experimentar las ventajas que nos propone el teórico de la administración empresarial Henry Mintzberg, quien describe cuatro estructuras organiza-

cionales (los órganos en letras cursivas, son agregados del autor) que son:

- Estructura simple: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media. (Ejemplo: tienda de abarrotes, brigada de activistas.)
- Burocracia mecánica: coordinación a través de la estandarización del trabajo, lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa. (Taller de costura, comités de base de un partido.)
- Burocracia profesional: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados. (Empresas financieras, institutos de investigación, fracciones parlamentarias de los partidos.)
- Estructura divisional: la coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía. (Gerencias de zonas de transnacionales o dirigencias de los partidos políticos nacionales.)
- Adhocracia: organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff). (Organización inteligente como deben ser los equipos de campaña.)

Mitzberth nos dice "...la adhocracia administrativa emprende proyectos para su propio servicio y para proporcionar nuevos apoyos a actividades en línea operativa..." En las campañas, las estructuras electorales de promoción del voto, de propaganda, etcétera, van generando para sí mismas los cuadros políticos para satisfacer sus necesidades a nivel estatal, distrital, municipal, seccional y aun por manzana o acera.

Otra característica según el mismo autor es que “...en un proyecto *ad hoc* es difícil separar la planeación y el diseño del trabajo de ejecución”. En el trabajo electoral los operadores deben tener la capacidad de planificar la manera de lograr las metas asignadas, ya que el tiempo de las campañas electorales es muy corto y cada día que pasa constituye una presión extra para los integrantes del proyecto.

Otro elemento que destaca es que los proyectos *ad hoc* reúnen a profesionistas de varias disciplinas para integrar una visión organizacional y operativa capaz de enfrentar los retos a superar, así dice que “...por cada adhocracia operativa existe una profesional correspondiente...”, además que son profesionales que se contratan para una labor específica “...con frecuencia sus equipos multidisciplinarios de expertos trabajan bajo contrato...”.

La comunicación organizacional es la herramienta de comunicación esencial en la organización adhocrática, esto quiere decir que debe ser una comunicación sistémica, que no deje espacios a las cuestiones personales, chismes o elementos subjetivos. La comunicación organizacional define qué decir, a quién decir, cómo decir y cuándo decir. Es un ejercicio de autocontrol de la economía para evitar saturar o viciar los canales de comunicación de la propia campaña. En este organigrama la comunicación organizacional será multifuncional y se diseñará situacionalmente según las necesidades de procesamiento de la información, de coordinación y de generación de la planeación y apoyos de la campaña.

En la adhocracia la supervisión directa del gerente o en este caso del coordinador general de la campaña disminuye, “debido a lo cual –según Mintzberg–, ellos derivan su influencia más de su experiencia profesional y sus habilidades que de su posición formal”.

“El poder sobre la toma de decisiones en la adhocracia fluye hacia cualquiera que, sin importar su situación, tenga la

pericia requerida”, ya que con frecuencia jóvenes o mujeres activistas del partido tienen bajo su responsabilidad a grupos de ciudadanos con una mejor posición social o académica.

“De hecho, el personal de apoyo juega un papel clave en la adhocracia, dado que es en ella donde residen y laboran muchos de los expertos... dicho personal no está claramente diferenciado de las otras partes de la organización.”

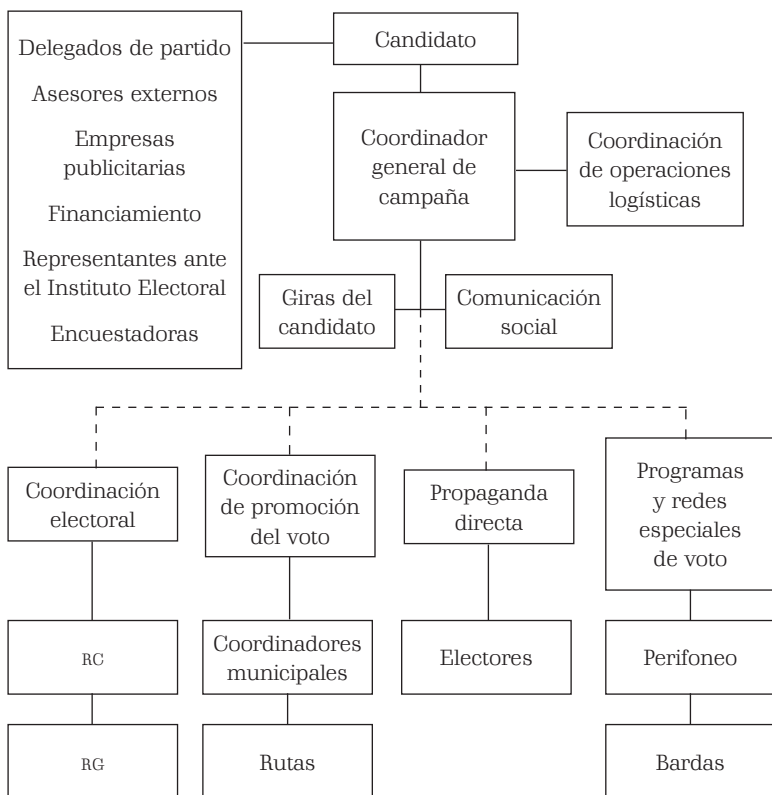
Esta organización inteligente requiere, sin embargo, un equipo de expertos con una fuerte disciplina para dotar de los insumos necesarios a la organización de campaña, por lo que a la propuesta de creación de una adhocracia administrativa, agregamos la propuesta de la creación de una oficina de operaciones logísticas inscrito en la coordinación general de la campaña.

Permítanme subrayar, en los equipos de campaña cada vez es más necesaria la creación de oficinas de operación logísticas que apoyen a la coordinación general de campaña.

A continuación presentamos el organigrama adhocrático donde se destacan los siguientes elementos:

1. Un nivel de coordinación directa sin interrupciones y otro nivel de coordinación directa pero intermitente, que refleja la relativa autonomía de esas estructuras.
2. A pesar de la autonomía de algunas estructuras, la dependencia jerárquica no debe dejar dudas sobre el deber de informar y ser evaluadas en periodos preestablecidos por las instancias de dirección.
3. La coordinación de operaciones logísticas debe funcionar como un estado mayor del candidato y del coordinador de campaña.
4. El coordinador general de campaña y el candidato en la práctica son una unidad simbiótica de dirección de la campaña. Si no se establece así la campaña será un fracaso. Los candidatos que dirigen sus campañas son tan nocivos a su causa como un abogado que se defiende a sí mismo o un doctor que se opera mirando el espejo.

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA ADHOCRÁTICO



Nota: La línea continua indica relación directa de subordinación.
La línea discontinua indica autonomía adhocrática.

Estrategia en general y estrategia electoral

La palabra estrategia viene del griego *estrategos* que significa general, es una palabra que usamos en distintas actividades y siempre con relación a cuestiones importantes. En la economía empleamos frases como: estrategia de ventas, estrategia de fusión, estrategia económica. En la guerra decimos, estrategia militar, “la mejor estrategia fue la de los aliados”. En la política utilizamos frases como: la estrategia del gobierno, la estrategia comunicacional, la estrategia electoral.

Carlos Matus dice que usamos “...estratégico como equivalente de lo que es importante de hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente”, y el otro uso es de “...estratégico como modo de lidiar o cooperar con otro en un juego para vencer su resistencia o ganar su colaboración”. En una forma sencilla explica que “la estrategia define el, ¿qué hacer? y también, ¿cómo hacerse?”

La estrategia es un instrumento a las órdenes de un *objetivo futuro* como dice Matus, ya que la estrategia en su significado no es algo específico como ciertamente lo es un objetivo, sino que es algo general como lo son, un estado, un escenario o un estadio. Más bien la estrategia es el futuro por construir, es el gran ideal o en términos modernos es la visión y la misión posible, realista, que requiere de elementos

teóricos y del compromiso personal para realizarse. Es un *ideal* realista.

Los dos libros más grandes sobre política del siglo xx fueron dos construcciones estratégicas en el sentido que definieron *qué hacer y cómo hacerse*. Ellos fueron, *¿Qué hacer?* de Vladimir Uliánov Lenin y *Mi lucha* de Adolf Hitler, son libros grandes no por su calidad literaria o por sus fines ideológicos (que dicho sea de paso, sus autores conmovieron hasta las lágrimas a millones de sus respectivos partidarios), sino por la significación estratégica en el cambio que produjeron en el mundo. Los dos libros fijaron *ideales realistas* de conquistar el poder y desde luego la forma de llegar a realizarlos. *Mi lucha* es un documento para la toma del poder, en ese sentido es excepcional, y aunque es antisionista no es el plan de la Segunda Guerra Mundial, es según André Reszler (*Mitos políticos modernos*, FCE), un libro mesiánico en su acepción de “redentor y profético” para cierta nación o ideología. Ambos libros tenían la doble cualidad del significado del concepto estrategia, de ser una visión/misión en los términos modernos de estos conceptos (estadios posibles) y un programa. Claro que los libros no cambiaron el mundo, los cambios fueron ocasionados por las acciones políticas de millones de seres que se agruparon a cada estrategia y se organizaron de acuerdo con ellas. Matus sostiene que la estrategia dice lo que:

“debe hacerse” como requisito indispensable para establecer una direccionalidad (*sic*) y un sentido al proceso de cambio que intentamos con nuestros planes. Se trata, por consiguiente, de la acepción “normativo-prescriptiva” de la palabra estrategia, que tiene especial importancia en el análisis de una “gran estrategia”. En ese plano de razonamiento, nuestra imaginación sobrepasa el tiempo de las urgencias e importancias inmediatas para soñar con sentido práctico sobre el futuro.

En la gran estrategia, la lucha o la interacción no es directamente contra otros, sino contra nuestra incapacidad para crear opciones o arrebatar al mundo sus incógnitas. Pero, si vencemos en ese desafío, alcanzamos una ventaja frente a todos imponiendo un nuevo juego con nuevas reglas. En este primer plano la estrategia surge como una herramienta para despejar las preguntas: ¿hacia dónde debemos caminar?, ¿qué objetivos debemos perseguir?, ¿dónde está el límite de lo posible y el sueño? la gran estrategia en una forma de análisis superior.

Con respecto al carácter programático o a la respuesta de: ¿cómo lograr la gran estrategia? Matus nos dice:

La segunda acepción, en cambio, asume que la pregunta precedente tiene una respuesta clara y ahora nos preocupa cómo caminar un trecho en la dirección ya establecida, porque el trayecto visible hacia la penumbra del futuro está plagado de obstáculos, entre los cuales se cuentan otros jugadores o actores sociales que persiguen objetivos distintos o conflictos con los nuestros. Aquí el problema reviste el carácter de un juego con otros y contra otros. Estrategia significa tener un plan de juego para vencer esas dificultades. Los que son medios en la gran estrategia se transforman, ahora en la estrategia de juego, en objetivos y medios más inmediatos que nos interrogan sobre las posibilidades actuales, la interrogante ¿para alcanzar qué?, propia de la gran estrategia, deviene la pregunta: ¿cómo lograrlo?, y ella nos desafía en la estrategia del juego social.

La estrategia entonces fija visiones y misiones pero con un programa o procedimiento para lograrlo según el área social en que estemos ocupando la estrategia, ya sean los negocios, la publicidad, la política o la guerra.

Es conveniente subrayar y remarcar que la *gran estrategia* no es un sinónimo de las palabras objetivo y meta. Un objeti-

vo o una meta política por grande que sea no es en sí mismo una estrategia. Sacar al PRI de la presidencia de México fue un objetivo pero no una estrategia. La estrategia que aglutinó y le dio dirección a 14 millones de votos era la creación de una *transición democrática* que significaba crear un nuevo Estado o siquiera un nuevo sistema de gobierno. Hasta este momento el objetivo se alcanzó, no así se realizó la estrategia como *gran ideal* o visión/misión. Para decirlo, como lo diría un profesor de primaria: una estrategia novedosa requiere de un contenido político nuevo.

Hitler dice:

el programa de un partido netamente político no es más que una receta para el buen resultado de las próximas elecciones, el programa de una concepción ideológica (estrategia como ideal, paréntesis del autor) representa la fórmula de una declaración de guerra contra el orden establecido, contra el estado de cosas existente" (Hitler, *Mi lucha*, p. 156), para demostrar su dicho pone el siguiente ejemplo "el marxismo... (Ejercitó)... su crítica demoleadora y disociante, hasta que el antiguo Estado monárquico, debió derrumbarse (Hitler, *Mi lucha*, p. 156).

Otro ejemplo lo ve en el cristianismo, "tampoco el Cristianismo se redujo a sólo levantar su altar, sino que, obligadamente, tuvo que proceder a la destrucción de los altares paganos." (Hitler, *Mi lucha*, p. 156).

La estrategia como un ideal realista es una elaboración racional no una ocurrencia o definición caprichosa proveniente *exclusivamente* de los intereses de grupo, mafia o pandilla política. La estrategia se sujeta al desarrollo de la sociedad, o de las distintas esferas que influyen en su desarrollo porque proviene del estudio de la misma o del estudio exhaustivo de su desarrollo económico o político. El estudio de la historia nos muestra que no siempre se requiere de una estrategia para triunfar en el

plano político; pero lo que es indispensable es fijar *objetivos programáticos*, podemos decir que no es necesario un médico para curar una gripe, asimismo la mayoría de los políticos han adquirido el poder sin contar con una gran estrategia, pero eso sí, todos tuvieron objetivos concretos y programáticos. Si no existen metas y objetivos no existe la estrategia como programa.

En un momento histórico determinado, la lucha por el poder en una sociedad determinada puede evolucionar sin que los protagonistas tengan conciencia histórica del rol que juega cada uno y aún más, sin una gran estrategia de parte de ellos, en consecuencia el resultado al final de esa lucha por el poder no tendrá significación por quién de los contrincantes triunfó, sino por los costosos resultados. El ejemplo más evidente es la colonización de América. Después de cinco siglos ya no existen los imperios europeos colonialistas, pero la humanidad siempre lamentará el etnocidio y la destrucción cultural que produjeron. La conquista era inevitable pero la violencia fue fruto de la ignorancia histórica y de la ausencia de una visión estratégica.

En la época moderna a despecho del pasado, el estudio de la estrategia se vuelve indispensable para quienes aspiran a llegar al poder o lo que es más común, rodearse de personas especialistas en el tema, llamados estrategas políticos.

Lenin oponía la conciencia obrera a la conciencia socialdemócrata, ponía frente a frente a los obreros con su conciencia espontánea a la conciencia *científica* de sus dirigentes.

Hemos dicho que los obreros *no podían tener* conciencia socialdemócrata. Ésta sólo podía ser introducida desde fuera... la doctrina del socialismo ha surgido de teorías filosóficas, históricas y económicas, elaboradas por representantes instruidos de las clases poseedoras, por los intelectuales. Los propios fundadores del socialismo científico moderno, Marx y Engels, pertenecían por su posición social a los intelectuales burgueses (Lenin, *¿Qué hacer?*, p. 31).

Han existido soluciones políticas en la lucha por el poder con el desarrollo de un pensamiento estratégico ejemplar aun en hombres sin una formación en las ciencias y la filosofía. Nos referimos a hombres que con gran inteligencia han sabido utilizar el mínimo de fuerza y el máximo de inteligencia para obtener el poder. Shakespeare nos muestra ejemplos en sus tragedias del asesinato cortesano y hasta familiar como método de solución a la lucha por el poder. En Hamlet, Macbeth y Ricardo III para hablar de las obras más conocidas en México, el asesinato presidido de traición soluciona la ambición por el poder evitándole al pueblo la guerra civil. En la última revolución armada en México, si solamente hubieran muerto los caudillos, el país se hubiera ahorrado un millón de vidas y la destrucción total de la economía.

El siguiente ejemplo es una buena demostración de lo que queremos decir por visión estratégica, en su acepción de conquistar el estado de ejercitar el poder con el menor costo posible. En nuestro país la solución a 10 años de guerra civil fue muy costosa, hasta que apareció un hombre de visión estratégica. Álvaro Obregón resolvió con gran economía de esfuerzo y gran talento las batallas militares, eliminó a los caudillos para evitar nuevas sublevaciones y creó leyes justas y populares. A su vez el asesinato del que fue víctima es un error estratégico, ¿por quién? o, ¿por qué?, al parecer fue por subestimar a un gran poder mundial, a la milenaria Iglesia católica.

La estrategia, para comprenderse más, se debe relacionar a dos elementos fundamentales de la política: fuerza e inteligencia. Es más, se debe relacionar a todos los elementos que juegan en la política como son, dinero, poder, prestigio, religión, astucia, armas, ciencia, educación, cultura, piedad, fiereza, técnica, etcétera. Pero todos ellos como medios dentro de una direccionalidad, orden y organización que desarrolle una gran fuerza inteligente. Se compone entonces

de elementos objetivos y subjetivos. La estrategia se integra o se forma del conjunto de objetivos inteligentes y de poder. Es entonces *programa* de la fuerza inteligente. Es programa en su acepción política más pura. Es decir, ¿qué hacer?, pero como algo posible porque contamos con la fuerza y la inteligencia para lograrlo. Podemos también responder al ¿cómo hacerlo?, porque tenemos la fuerza y la inteligencia para lograrlo.

En resumen, cualquier planteamiento político que no se sustente implícitamente (y quiero decir, entre más discretamente posible se encuentren expresadas) en la inteligencia y en el desarrollo de una forma de fuerza no merece el nombre de estrategia. En ninguno de los dos significados.

Hitler, dibuja una frase en que vincula la gran visión con la fuerza en el siguiente pasaje,

Una concepción ideológica saturada de un infernal espíritu intolerante, podrá ser rota solamente por una idea que, siendo pura en principio y verídica en absoluto, esté impulsada por el mismo espíritu de intolerancia y sostenida por una voluntad no menos fuerte que la que anima aquélla.

Una concepción ideológica llevará sus principios al triunfo, sólo cuando en las filas de sus adeptos reúna a los elementos de más entereza y de mayor fuerza de acción de su época.

Luego agrega:

Jamás se quiso comprender que la potencialidad de un partido político no reside en la inteligencia ni en la independencia espiritual de cada uno de sus miembros, sino más bien en la obediencia disciplinada con que aquéllos se subordinan a sus dirigentes. Lo decisivo es la capacidad personificada en la je-

fatura misma. Quiere decir, por consiguiente, que para llevar a la victoria una ideología, se impone previamente la transformación de ésta en un movimiento de lucha, cuyo programa deberá lógicamente tener en cuenta el material humano de que dispone.

Lenin con antelación lo había escrito así

...la organización de los revolucionarios debe englobar ante todo y sobre todo a gentes cuya profesión sea la actividad revolucionaria... esta organización, necesariamente, no debe ser muy extensa, y es preciso que sea lo más clandestina posible.

Recordemos que para Lenin *la conciencia socialdemócrata es una conciencia científica de la realidad* por lo que esta conciencia solamente cabrá en la pequeña organización de revolucionarios. Lo que Hitler llamó jefatura Lenin llama revolucionarios profesionales, ambos órganos se deben contemplar dentro de un partido político.

Al respecto de lo pequeño que puede ser la *jefatura consciente* en un movimiento político Daniel Bensaid y Alain Nair (*Teoría marxista del partido político*, edit. PyP) dicen:

En la época en que el proletariado está débilmente desarrollado, un puñado de intelectuales funda organizaciones conspirativas restringidas, portadoras de la *conciencia*... Así ocurre con Marx y Engels que consideran a veces que *el partido se limita a sus propias personas*...

La gran estrategia es una visión/misión posible y deseable históricamente por una parte importante de la sociedad que es impulsado por un pequeño grupo de personas en distintas formas, entre ellas, como ideología, programa máximo, ideario, proclama, manifiesto, plan, etcétera, en que se dice el *qué*

hacer, para arribar al estadio desde donde ellos ejercerán el poder político y la conducción de la sociedad.

En México las propuestas ideológicas de los partidos son muy desconocidas por los electores y por los propios líderes de opinión. Lo que dicen los candidatos, a veces no tiene la mayor importancia para nadie. Es suficiente que se diga “se hace un rollo” para que la opinión pública asuma que lo que dijo el político no tiene interés. *Los asesores de imagen*, recomiendan *no hablar mucho*; los consultores “americanos” recomiendan, no comprometerse; los asesores han encontrado su justificación en las campañas negativas, los hacedores de marketing construyen estrategias publicitarias para vender el mismo prototipo de candidato sin importar el partido, el lugar y el tiempo. Si Lenin o Hitler fueran candidatos en México, seguramente los consultores les recomendarían cortarse el bigote y dejar de “echarse rollos”.

Cuando en México emerja un político clásico, con base en su visión/misión o estrategia, barrerá a todos los mediocres políticos oponentes... En el momento nadie se vislumbra con esos tamaños. Esto no quiere decir que no sea necesario que los políticos mexicanos busquen mejores contenidos, mejoren permanentemente su discurso, no tan sólo para crear una gran idea o gran estrategia sino para obtener una ventaja frente a sus opositores, que seguirán siendo en su mayoría *candidatos mercancías de moda*, o *candidatos plásticos*, parafraseando la canción de Raúl Blades.

ESTRATEGIA Y FODA

Los grandes estrategias de la historia han sido grandes generales o conquistadores como César y Napoleón. Ellos además tienen la fama de inteligentes. Una estrategia en la época moderna puede forjarse a través de ejercicios técnicos. De hecho

en todos los procesos electorales se hacen estrategias con el fin de conquistar el poder con base en una sólida estrategia. Pero es necesario insistir en que las grandes estrategias del pasado estuvieron ligadas a liderazgos militares o grandes caudillos, libertadores o líderes. En la época moderna los grandes ejércitos como el de Estados Unidos forman a sus estrategias con base en el entrenamiento. Los partidos políticos también forman a sus estrategias de igual manera. Repaseemos un instrumento técnico ampliamente difundido para formar estrategias y así entrenar estrategias.

Cuando hablamos de la fuerza dentro de la estrategia solamente nos referimos a un componente del entorno interno de un protagonista político. Para desarrollar la estrategia como programa que transforma la realidad es conveniente usar el moderno modelo FODA, integrado por cuatro elementos que son: fortalezas y debilidades, ambos forman el entorno interno; amenazas y oportunidades, forman el entorno externo.

Es conveniente subrayar que estos cuatro elementos por sí solos no producen más que un listado de condicionantes y determinantes que deben ser sometidos a un exhaustivo análisis por personas expertas o personas con una gran inteligencia.

Existe un aforismo chino antiguo que dice:

Lo blando (oportunidades) puede vencer a lo duro (amenazas), lo débil puede vencer a lo fuerte. Lo blando es benigno y lo duro es maligno. Lo débil es ayudado por los demás, lo fuerte es atacado por los enemigos. Hay un lugar para fingir blandura y un lugar para ejercitar la dureza, un lugar para emplear debilidad y un lugar para aplicar la fuerza: incluye a los cuatro y utiliza lo que sea mejor según las circunstancias (Thomas Cleary, "Tres estrategias, camino de guerreros", *Código de Reyes*).

Allí tenemos una directriz para elaborar una estrategia como programa para transformar la realidad. Los elementos

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se integran en una estrategia articulados por la inteligencia. Hay una matriz que nos ayuda al análisis. Pero la inteligencia siempre verá más que los elementos técnicos que nos puedan auxiliar en el análisis. Diré que la ausencia en el aforismo chino de la palabra inteligencia, precisamente aumenta su presencia... *utiliza lo que sea mejor según la circunstancia*, es obvio que el aforismo se refiere a, *utiliza lo que sea mejor, según te dicte tu inteligencia al analizar las circunstancias*.

La planeación estratégica situacional (PES) se elabora a partir de escribir en el cuadro de *debe ser* una lista de los elementos que detallan la situación existente y en el cuadro *puede ser* se hace otra lista con los elementos de la situación –objetivos deseados.

El análisis político en la PES también es situacional lo mismo que el famoso análisis multifuncional o matriz Strength, Weakness, Opportunity, and Threa (SWOT por sus siglas en inglés), o Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA).

CUADRO 1
MATRIZ DOFA O FODA

<i>Entorno interno</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Entorno externo</i>		
Oportunidades	Fort. 1 Oport. 1 Fort. 2 Oport. 2 Fort. n Oport. n	Débil. 1 Oport. 1 Débil. 2 Oport. 2 Débil. n Oport. n
Amenazas	Fort. 1 Amen. 1 Fort. 2 Amen. 2 Fort. n Amen. n	Débil. 1 Amen. 1 Débil. 2 Amen. 2 Débil. n Amen. n

La matriz ayuda a cruzar o formar algunas frases que siempre serán novedosas y que nos ayudarán a realizar enfo-

ques creativos en el análisis, pero no nos ayuda a cruzar amenazas con oportunidades o fortalezas con debilidades. También se podría cruzar la fortaleza (n) con la oportunidad (1), como también la debilidad (n) con la amenaza (1) y así al infinito.

Solamente nuestra inteligencia y el entrenamiento en este tipo de análisis nos ayudarán a encontrar los mejores planteamientos o estructurar las preguntas y respuestas para utilizarlos en el desarrollo de una estrategia, o más correctamente, una planeación estratégica situacional (PES).

Se puede prescindir de la técnica aquí ilustrada y continuar por el camino de los pensadores clásicos y ceñirse exclusivamente al método científico, que nos permite aislar los componentes del fenómeno social a estudiar, con base en una preparación teórica rigurosa para luego realizar distintas operaciones de análisis, como ir de lo particular a lo general, de lo abstracto a lo concreto y viceversa; en procesos de continuo acercamiento de la praxis (práctica que no se agota en sí misma, según Kosik, *Dialéctica de lo concreto*) y la teoría.

ESTRATEGIA ELECTORAL

La elaboración de cualquier estrategia es un asunto complicado y más de una estrategia electoral. Una vez definido nuestro organigrama, poniendo especial atención al número de secciones electorales, debemos definir la estrategia a desarrollar. Pero antes de entrar al problema teórico de la estrategia es conveniente superar la visión mecanicista y esclerótica de los modelos mentales de planeación.

El primer aspecto de ésta es tener claro el carácter múltiple de las estrategias electorales que dependen de la complejidad de la situación concreta a desarrollar.


Una estrategia, desde el punto de vista filosófico, es un programa de acciones para transformar la realidad y desde el punto de vista político el programa es el instrumento para conquistar el poder.

La creación de una estrategia electoral es un asunto complejo que requiere de integrar la realidad en una perspectiva política o escenario situacional, apoyándose en la teoría más actualizada proveniente de un esfuerzo sistemático de análisis que produce el programa o estrategia y adecuarlo cotidianamente a los requerimientos de la lucha electoral. Esto es, revisarlo cada semana y cada vez que se presente una crisis. Los consultores de estrategia de empresas privadas suelen vender una estrategia y no se comprometen a realizar el análisis que lo ajuste a la realidad en forma periódica.

La estrategia electoral más adecuada en el plano electoral es la *estrategia de múltiple trayectoria*. Las múltiples trayectorias se refieren a las varias rutas o subprogramas y en distintas etapas según las distintas metas a conquistar.

Cualquiera de estas trayectorias estratégicas es suficiente para imponer superioridad de votos a los enemigos, y la interrupción de una o dos trayectorias no impiden conseguir el triunfo siempre y cuando se tenga una medición del desarrollo cotidiano de la campaña y se avance correctamente en la trayectoria vigente. Es obvio que el desarrollo estratégico de las tres trayectorias de la campaña nos asegura el éxito de la elección.

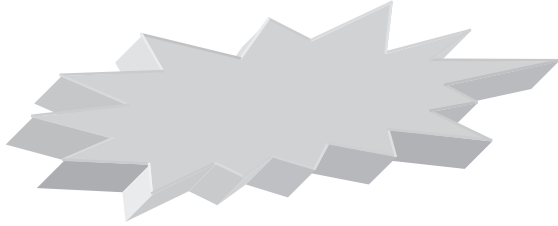
Diagrama de una trayectoria múltiple electoral

1. Lograr la preferencia electoral
 2. Disminuir la fuerza del oponente
 3. Organización de la jornada electoral
- 
- Objetivo estratégico

La siguiente cuestión a tomar en cuenta es la planeación estratégica y a continuación ilustramos los diferentes tipos de planeación.

MODELOS DE PLANEACIÓN

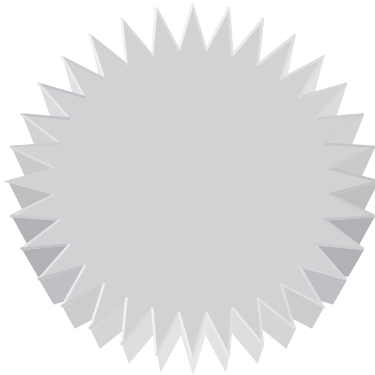
Planeación estratégica situacional



Planeación lineal



Estrategia sistémica



TIPOS DE ESTRATEGIA

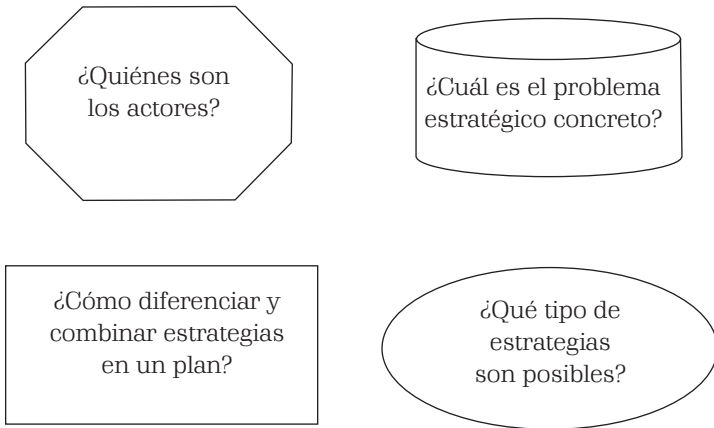
Los tipos de estrategia son muy importantes de aprender para superar el voluntarismo político o la visión infantil de la política que se ejemplifica con frases como “querer es poder” o “todo depende de que le echemos ganas”. Por lo que debemos de comprender que una estrategia es un asunto muy serio del que depende el triunfo electoral. El autor del siguiente cuadro es Carlos Matus (*Curso internacional de alta dirección*).

CUADRO 2

	<i>Cooperación</i>	<i>Oposición</i>	<i>Confrontación violenta</i>
Contexto	Confianza	Confrontación Desconfianza	Violencia Animosidad
Estrategia	Persuasión Demandas Seducción	Medición de fuerza Protesta Reclamo	Medición violenta de fuerzas Amenaza/ intimidación
Objetivo	Acuerdo	Imposición de mayoría	Imposición de fuerza
Medios	Convencer Coordinar	Vencer Oponer	Eliminar Doblegar
Actores	Yo/otro	Amigo/Oponente	Amigo/ enemigo
Metáfora	Dominó (entre compañeros)	Ajedrez (dominó entre oponentes)	El box

PARTES DE UNA ESTRATEGIA

Una estrategia se estructura de cuatro partes básicas a tomar en cuenta y que podrán aumentar según las situaciones que nos presente nuestro enemigo. A manera de ilustración repasemos el siguiente cuadro.



Estamos en condiciones de estudiar desde un punto teórico los problemas de la estrategia, para ello definamos primero la diferencia entre estrategia y táctica.

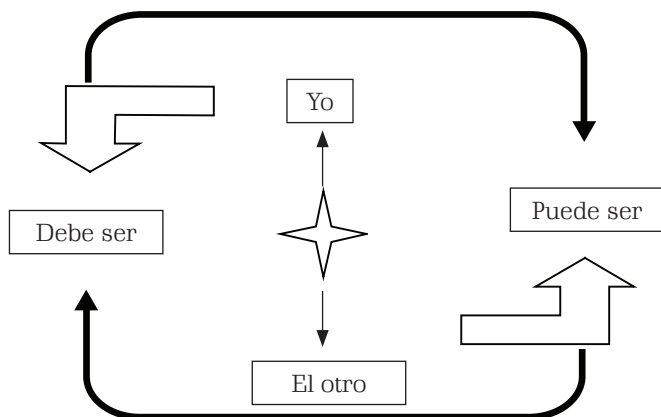
La táctica se define como el uso de los recursos necesarios en la producción del *cambio situacional* del plan.

La estrategia es el uso del *cambio situacional* inmediato para alcanzar la situación-objetivo del plan.

El plan estratégico situacional dilucida el uso de la voluntad política si la viabilidad estratégica ya está dada, o la creación de la voluntad y la viabilidad en el horizonte de tiempo del plan, si hoy el objetivo-situación del plan no es posible.

El plan estratégico situacional es la herramienta del liderazgo para manejar la relación "debe ser-puede ser", la volun-

tad del líder se expresa en el esfuerzo por superar las restricciones. De esta forma, lo que debe ser cede ante lo que puede ser, y finalmente es, sólo después de agotados todos los esfuerzos por construirle viabilidad al plan.



PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS

Carlos Matus nos recomienda 10 principios estratégicos básicos, así como nos previene sobre cinco principios negativos, de los que aquí narro solamente tres, que él nos recomienda tomar en cuenta en la creación de una estrategia. En función de responder a la intención del presente trabajo, de ser un instrumento de divulgación, me permito hacer una reseña de la manera en que asimilé las recomendaciones de este maestro, estudioso de la materia. Por lo tanto rindo testimonio de agradecimiento a Carlos Matus, pero lo deslindo de la responsabilidad de la interpretación que yo realicé de sus brillantes ideas, sirva decir que además de agradecimiento he querido actuar con la mayor honestidad.

La estrategia es esencialmente un arte apoyado por las ciencias. No es reducible a un modelo matemático ni menos a unos con-

sejos. En materia de estrategias no hay recetas, pero existen algunos principios positivos y negativos que conviene valorar con cautela, pues su valor no es absoluto, sino dependiente de las circunstancias. Aún más, podríamos decir que cada principio tiene un contraprinipio, también válido en otras circunstancias.

Estos principios podemos sintetizarlos en los siguientes:

PRINCIPIOS POSITIVOS

1. Apreciación eficaz de la situación para lograr objetivos realistas:

Aquí se plantea en toda su complejidad el problema de conocer una realidad con un propósito concreto de acción, ¿conocer qué? la respuesta es conocerme yo y conocer al otro, así como la situación en que nos encontramos. Este conocimiento está entabado por muchas limitaciones y rodeado de incertidumbre. Por consiguiente, conocer la realidad que enfrentamos para elaborar una estrategia plantea un problema no bien estructurado, propio de un sistema creativo.

La segunda cuestión se refiere a la dimensión subjetiva de toda explicación y a la diversidad de explicaciones que sobre una misma realidad hacen los diversos actores que participan en el proceso electoral. El concepto de situación, que es el centro de la planificación estratégico-situacional (PES), ahorra mayores explicaciones sobre el tema y fundamenta la necesidad de apreciar la situación desde la perspectiva diferenciada de todos los actores, relevada así nos vamos a proponer objetivos al alcance de la capacidad de creación de recursos, aunque difícil, lograremos separar y distinguir entre la aventura y la audacia estratégica. La aventura supone intentar objetivos desproporcionados a los recursos.

2. Concentración y continuidad estratégica aún en los rodeos tácticos:

Evitar la distracción táctica, concentrarse en lo importante, continuar lo comenzado, no abandonar el objetivo salvo que éste pierda vigencia. No se debe perder la direccionalidad del objetivo, pero hay que adaptar el plan a las circunstancias. Este es un equilibrio difícil entre el movimiento y zigzagueo táctico y la direccionalidad estratégica. Hay varias trayectorias para alcanzar un mismo objetivo, pero debemos asegurarnos de que todas ellas conduzcan realmente al objetivo deseado. No hay línea recta entre la situación inicial y el objetivo. No confundir lo táctico. El rodeo táctico implica muchas veces explotar la debilidad del otro.

3. Economía de recursos y ser sorpresivo:

Elija la estrategia de menor esfuerzo consistente con el objetivo; no sobreuse el poder, no se gane al oponente despilfarrando las propias capacidades, haga un uso racional de los recursos económicos, cuide todos los recursos escasos, prefiera la cooperación si ella compensa más adelante la pérdida de objetivos inmediatos. Hay que ponerse en la referencia del oponente, tratar de pensar como él, comprender cómo aprecia la situación y cómo nos ve a nosotros para descubrir la trayectoria de menor expectativa desde su perspectiva situacional. Lo que desde nuestra perspectiva situacional puede ser lo menos esperado, puede ser algo obvio desde el punto de vista del oponente. Esta creatividad puede aplicarse tanto a la cooperación como al conflicto.

4. Valoración multitemporal y multidimensional de consecuencias:

Aunque tenga muchos recursos, valore las consecuencias de su estrategia en diversos horizontes de tiempo y en distintos ámbitos del sistema social. Explore las consecuencias políticas de una decisión económica y las consecuencias económicas de una decisión política. La estrategia que usted de-

sarrolla en un ámbito es también el espacio para otros juegos de estrategia.

5. Encadenamiento de las estrategias:

Donde termina una estrategia comienza otra; piense en los resultados de una como si fueran la situación inicial de la estrategia que sigue.

El plan debe prever y proveer el movimiento siguiente en caso de éxito o fracaso, o un éxito o un fracaso parcial, que es muy común en la política. El plan debe evitar caer en callejones sin salida y eludir la incertidumbre. Preocúpese de que su estrategia y su trayectoria sean flexibles adaptables a las circunstancias.

PRINCIPIOS NEGATIVOS

– Estos principios establecen lo que no se debe hacer o se debe evitar. Pueden sintetizarse así:

1. Evite lo peor es el principio compañero de cualquier principio positivo. Ninguna estrategia debe permitir que un resultado posible sea quedar en una situación más desfavorable que la situación inicial, evitar lo peor tiene primera prioridad que cualquier principio positivo. La principal obligación de un estratega es protegerse con planes adecuados contra esa posibilidad que puede provenir del inmovilismo o de un mal cálculo estratégico, que supone objetivos más allá de lo que permiten sus recursos o las circunstancias.

2. Si es posible, no entre en confrontación, o en todo caso, no lo haga cuando el oponente está preparado, salvo que tenga una gran superioridad de fuerza. Es un principio de economía de recursos. Intente conquistar a su posible oponente creando confianza en su ambiente de propósitos transparentes. Si ello no es posible, erosione primero la fuerza del oponente, distráigalo o sorpréndalo. La estrategia de conflicto no

es un duelo entre caballeros. La ética política tiene mucho valor y es necesaria, pero no es una ética deportiva. Usted debe buscar dejar siempre al oponente no en igualdad sino en inferioridad de condiciones.

3. No repita de inmediato una operación fracasada, salvo que la situación cambie dramáticamente en su favor, lo cual es imposible. Normalmente, un refuerzo de la misma estrategia no es suficiente para incrementar la eficacia de la misma.

Creación del liderazgo

Esta es la parte más difícil de una campaña ya que se trata de la creación de un valor subjetivo representado o encarnado en una persona, en el que se van a identificar miles y quizá millones de ciudadanos que a la vez son requeridos por otros mensajes que pretenden exactamente el mismo objetivo.

El candidato que construye un liderazgo en el transcurso de la campaña, asegura sin duda su triunfo electoral. Este es sin mayores preámbulos el camino más corto para ganar una campaña, hacerse del liderazgo de los electores. Pero la construcción del liderazgo tiene que ver sobre todo con dos cualidades que a veces no todas las personas poseen, éstos son, carisma y visión de futuro.

El liderazgo es por ello algo que a veces parece una cualidad natural. A veces dentro de la política, el trabajo, la vida social, incluso en la familia el liderazgo lo ejerce un elemento que no es formalmente el jefe. Asimismo, sucede en las campañas electorales, en que los candidatos nunca logran expresar ese liderazgo. El liderazgo en política significa encarnar dos categorías de todo movimiento político: la dirección política y la vanguardia política.

Muchos candidatos triunfadores lo fueron en el pasado gracias al sistema de democracia dirigida, lo mismo por ser

los protagonistas de elecciones de estado, que por ser beneficiados de la llamada *concertación*. Es evidente que en esos casos para nada era relevante la construcción de un liderazgo en torno al candidato.

También es frecuente que en muchas elecciones locales ninguno de los candidatos construye un liderazgo ante el electorado, lo que explica los frecuentes triunfos del abstencionismo. Pero es innegable que en elecciones presidenciales, como de algunos gobiernos de los estados o de ciudades importantes de una o de otra manera se construye un liderazgo como opción electoral.

Además del carisma y de la visión de futuro un liderazgo electoral debe mostrar que es capaz de formar equipos y conducirlos, tanto en la campaña como para un futuro gobierno. Así tenemos que el carisma le permite conectarse con la parte emocional del electorado, pero la visión de futuro le permite convencer a la parte racional del electorado, mientras que su capacidad de formar un equipo eficaz es el mejor argumento de que puede gobernar con eficacia.

El líder no es quien quiere sino quien puede, es una frase bastante conocida en la formación empresarial. En el caso electoral es más claro este asunto, ya que mientras en la empresa o en la administración pública se puede ir preparando a un grupo más o menos numeroso a asumir roles de liderazgo, en el caso de un proceso electoral se tienen que desarrollar las dotes naturales de liderazgo de un candidato en escasos meses. Con una frase resumiremos la importancia del liderazgo en una elección y es que, el camino del triunfo de un candidato depende de que su visión de futuro genere un fuerte consenso dentro de la sociedad.

Innegable es que los tres fenómenos políticos modernos más relevantes en México se ajustan a este dicho. Nos referimos a Vicente Fox, Andrés Manuel López Obrador y Luis Donaldo Colosio. Ya que ellos tres construyeron sus candidaturas, independientemente de los cuestionamientos ideológicos que

hacen sus detractores, con una propuesta visionaria que les generó un consenso creciente y en el caso Colosio se lo siguió generando aun después de muerto. Y vamos a insistir en este punto. Para algunos analistas el discurso de Luis Donaldo Colosio del 6 de marzo de 1994 en la plaza del monumento a la Revolución fue un error porque según ellos causó el enojo de Carlos Salinas de Gortari. En nuestra opinión, ese discurso fue pronunciado a tiempo y era el necesario mensaje de un líder en ascenso. Sin este discurso, en que se muestran sus sentimientos profundos, Luis Donaldo no nos habría dejado huella del tipo de liderazgo que estaba construyendo.

Existe mucha literatura sobre el tema de las cualidades que debe tener un líder como también los defectos que debe de evitar, pero sin duda la mejor herramienta de un candidato que está construyendo un liderazgo es su capacidad de comunicación. Un candidato que transmite en forma directa su mensaje estará siempre ante la oportunidad de generar consenso ante sus electores. Si esta capacidad de comunicación se basa en su visión de futuro y descansa en su carisma, es indudable que el candidato se encontrará en inmejorables condiciones de construir un liderazgo político que lo pondrá en condiciones inmejorables de pelear los votos de sus electores.

Finalmente es necesario abordar una pregunta, ¿existe diferencia entre un liderazgo carismático y un liderazgo mesiánico?, mi modesta respuesta es que no, al menos en lo tocante a su construcción. Al respecto se podría aducir que el liderazgo mesiánico de Hitler era inmoral, y estaré de acuerdo con ello, pero la construcción del liderazgo no distingue ideologías, ni morales, ya que estamos hablando de la capacidad de ganar la confianza de la población para realizar el ejercicio de gobierno. En todo caso, insistiremos en la necesidad de educar y politizar a los ciudadanos para no ser vulnerables a loquitos inmorales que tras sus barbitas y desplantes heroicos, sueñan con laureles en su cabeza y liras en sus manos.

Herramientas para la planeación organizacional de una campaña

Una vez definida nuestra estrategia debemos implantar las siguientes herramientas o armas para la realización de la campaña, los principales son:

1. Matriz de procesos
2. Cronograma de programas
3. Calendario de actividades
4. Tablero de control de la campaña
5. El centro de operaciones de seguridad y logística

La matriz de procesos es una “sabana” que enlista y enumera los principales procesos, los responsables, el tiempo de duración, los apoyos requeridos, los beneficios estratégicos.

Principales procesos:

1. Creación de las mesas de funcionarios de casillas
2. Creación de la estrategia electoral
3. Creación de oferta de gobierno y plataforma electoral
4. Creación de imagen del candidato
5. Estrategia de medios
6. Creación de discurso del candidato
7. Estructura electoral

8. Estructura de promoción del voto
9. Programa de giras
10. Estrategia de debate en las bases
11. Contrapropaganda
12. Representantes ante los órganos electorales
13. Implantación estratégica (logística de la campaña en términos del conjunto de medios y métodos para concretizar una organización)

El cronograma de programas es un flujograma que entrelaza los cuatro programas principales de la campaña electoral en fechas y etapas de la campaña por mes y semanas.

- a) El desarrollo del liderazgo del candidato
- b) El posicionamiento mediático de la campaña
- c) La implantación de la estructura electoral
- d) El despliegue del programa de promoción del voto

El calendario de actividades es una agenda que dice “cada día, que se hace y quien lo hace”. Ésta se realiza partiendo del calendario electoral generado por el órgano electoral.

El programa de giras es el instrumento que legitima el liderazgo del candidato y se planifica tomando en cuenta tres cosas:

- es el instrumento principal para desarrollar la *agenda política* del candidato (propuesta de gobierno, plataforma electoral, matriz de discurso);
- es el instrumento para expresare una imagen carismática (liderazgo con cualidades de estadista), y
- es el instrumento táctico de confrontación electoral del candidato con sus contrincantes.

El tablero de control de la campaña es el instrumento de logística de la campaña. En él se define: qué se hace, para qué se hace, quién lo hace, cuándo lo hace, con qué lo hace, cómo lo hace, quién evalúa, el beneficio y costo económico.

Centro de operaciones de logística

UNIDAD DE COORDINACIÓN, PLANEACIÓN, Y SUPERVISIÓN DE GIRAS

Objetivo general:

Coordinar y planear las tareas de los integrantes de la estructura del centro, supervisando y evaluando permanentemente los resultados de las acciones realizadas.

Objetivos específicos:

- El uso del tiempo del candidato reviste principal importancia por lo que se deberán evaluar cuidadosamente los criterios de planeación y de organización de los eventos para mejorar continuamente la relación política del candidato con los electores.
- Prever un medio de transporte adecuado para la ocasión y en su caso hospedaje.
- Vigilar que el candidato cuente con el tiempo necesario para su descanso y alimentación.

UNIDAD DE AVANZADA EN GIRAS, EVENTOS Y PROMOCIÓN

Objetivos específicos:

- Arribar al sitio del evento con la anticipación suficiente para supervisar la logística de campaña.

- Informar sobre problemas de seguridad que incluso pudieran ocasionar la cancelación del evento.
- Contactar a los responsables locales del evento para operar los ajustes necesarios.
- Proporcionar el enlace para guiar la unidad del candidato directamente al lugar del evento.

También es su obligación mantener al candidato oportunamente informado de:

- Tipo de evento.
- Responsable (s) del evento.
- Tema de importancia para el lugar.
- Personas que asisten y clima político.
- Presencia de los medios.
- Duración del evento.
- Cualquier otra información en beneficio del buen desarrollo del acto.

Unidad de seguridad al candidato y control de escenarios políticos:

Objetivo general:

- Planear, disponer y prever medidas de seguridad para el candidato, su comitiva, asistentes a los actos políticos y a los diferentes escenarios donde se realicen éstos.

Objetivos específicos:

- Se formará un equipo para protección al candidato, con equipo adecuado, permisos y con capacitación para el control de actos masivos, a fin de garantizar la seguridad personal del candidato, de sus acompañantes y sobre todo de los asistentes a los eventos programados.

- Disponer las operaciones y elementos necesarios para la vigilancia y seguridad de domicilios y personas que se les ordene.
- Prever las condiciones de seguridad durante las giras y actos de proselitismo del candidato.
- Disponer de controles de acceso para los distintos eventos del candidato.
- Establecer rutas principales y rutas alternas de transportación del candidato.
- Disponer del servicio médico permanente para el candidato.
- Identificar puntos críticos para los eventos.
- Identificar centros hospitalarios para la atención en caso de requerirse.

Nota:

Se requiere prever las medidas de seguridad para el candidato, su familia y propiedades de manera permanente y constante.

El personal encargado debe ser de la mayor confianza, tener la formación adecuada y conformar un equipo para el efecto con capacitación en protección a funcionarios y manejo de crisis.

Modelo de análisis electoral

El modelo de análisis electoral que se propone es *sistémico*. Ya que se parte del hecho de que toda campaña electoral responde a un partido político con valores determinados además de una tradición y un grado de conocimiento político. Esto a su vez determina acciones repetitivas y tradicionales al grado de constituirse en una norma que a su vez al volverse obligatoria forma inconscientemente o conscientemente un sistema.

Para analizar un sistema definamos los siguientes conceptos según David Easton:

Sistema. La vida política es un sistema de conducta.

Ambiente. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.

Respuesta. Las variantes que se produzcan en las estructuras y procesos dentro de un sistema se pueden interpretar con provecho como esfuerzos alternativos constructivos o positivos, por parte de los miembros del sistema, para regular o hacer frente a una tensión que procede tanto de fuentes ambientales como internas.

Retroalimentación. La capacidad de un sistema para subsistir frente a una tensión es función de la presencia y naturaleza de la información y demás influencias que vuelven a sus actores y a los que toman las decisiones.

ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS CUALITATIVO

Regularidad. Acciones en la conducta política, en que se puedan descubrir uniformidades expresables en generalizaciones o teorías con valor explicativo y predictivo.

Verificación. La validez de esas generalizaciones debe ser verificable, en principio, con referencia a una conducta relevante.

Técnicas. Los medios para recoger e interpretar datos no se pueden dar por supuestos. Son inciertos y hay que examinarlos escrupulosamente, perfeccionarlos, de tal manera que se pueda contar con instrumentos rigurosos para observar, registrar y analizar la conducta.

Cuantificación. Para que el registro de datos y la formulación de los hallazgos sean precisos se necesita medir y cuantificar, no como procedimientos válidos por sí mismos, sino sólo cuando sean posibles, relevantes y significativos a la luz de otros objetivos.

Valores. La evaluación ética y la explicación empírica requieren dos clases diferentes de proposiciones que, en beneficio de la claridad, deben distinguirse analíticamente.

Sistematización. La investigación debe ser sistemática, es decir, que teoría e investigación se deben considerar partes entrelazadas de un cuerpo coherente y ordenado de conocimientos.

Conocimiento científico. El apoyo teórico científico es deseable en toda observación y análisis, entre más cercano se encuentre nuestro análisis de antecedentes empíricos y estadísticos es mejor. Esto equivale al reconocimiento de que la investigación política requiere de los hallazgos de otras disciplinas de las ciencias sociales.

ELEMENTOS DE ANÁLISIS CUANTITATIVOS

1. Calificación de preferencia electoral por sección por partido.
2. Cantidad del total del financiamiento por partido.
3. Cantidad por elector del financiamiento por partido.
4. Financiamiento de las tareas de propaganda por elector y por partido.
5. Financiamiento para la capacitación por elector y por partido.
6. Financiamiento para la jornada electoral por elector y por partido.
7. Número de activistas de la campaña por elector y por partido.
8. Número de activistas de la estructura electoral.
9. Número de activistas de la estructura de promoción del voto.
10. Actos de campaña del candidato por partido.
11. Actos hostiles de los partidos contrarios.
12. Número de spots radiofónicos promedio diario por partido.
13. Número de spots televisivos promedio diario por partido.
14. Notas periodísticas en contra de nuestra campaña.
15. Notas periodísticas a favor de nuestra campaña.
16. Notas periodísticas a favor de la oposición.
17. Notas periodísticas en contra de la oposición.
18. Número de bardas de anuncio por partido.
19. Número de gallardetes y carteles por partido.
20. Número de trípticos por partido.
21. Estimación de visitas domiciliarias por semana por partido.
22. Utilitarios entregados por familias por semana por partido.
23. Número acumulativo de gente convocada por partido durante la campaña.
24. Acciones novedosas por partido (número y descripción).
25. Acciones de contrapropaganda de los partidos (número y descripción).
26. Conflictos por partido (número y descripción).

ANÁLISIS ELECTORAL

- Se cruzan los elementos cualitativos y cuantitativos para hacer un análisis que produzca un conocimiento concreto del escenario electoral. Esto es, que los elementos cuantitativos nos sirven para establecer la observación de *regularidad* y descripción del escenario.
- La descripción del escenario electoral nos debe llevar a establecer una correlación de fuerzas de los distintos actores.
- Los elementos que constituyen una *regularidad* los podemos vaciar en una matriz FODA.
- Los datos reunidos nos ayudan a establecer una interpretación *del comportamiento estratégico* de los actores. Ciertamente que hablamos de una suposición pero basada en un procesamiento de la información.
- Elaboración de escenarios en prospectiva a partir del comportamiento estratégico o *la estrategia que suponemos*, y
- Determinación de acciones a partir de los escenarios futuros o en prospectiva.

Fases del modelo electoral

El presente “Modelo Electoral” consta de tres fases: estrategia, liderazgo y desarrollo organizacional. En estas tres partes se integran todos los elementos necesarios para realizar una campaña electoral exitosa, asimismo la poca preparación de uno de ellos repercute invariablemente en la derrota contundente, al menos que el oponente sea más descuidado e inexperto que nosotros.

- la estrategia la concebimos como realidad analítica y decisión estructurada que proporciona sentido al liderazgo y al desarrollo organizacional;
- el liderazgo es la capacidad de comunicación que convence, recluta y organiza la voluntad de los electores, realiza la estrategia y conduce el desarrollo organizacional;
- el desarrollo organizacional es la culminación del esfuerzo político de una campaña el día de la jornada electoral. Suma de estructuras, totalización de esfuerzos. Ejecuta la estrategia y consolida el liderazgo.

A diferencia de otros modelos basados exclusivamente en la escuela electoral estadounidense (marketing) o exclusivamente en la ingeniería electoral (base de datos), el presente planteamiento se concibe dentro de la escuela neoclásica de

las ciencias sociales, en que el candidato y sus seguidores siempre están realizando acciones políticas y no solamente propaganda comercial.

Desde el punto de vista del marketing las elecciones las ganan los mensajes; desde la ingeniería electoral las ganan los aparatos y desde la escuela neoclásica las ganan individuos. No los individuos abstractos, sino políticos y líderes con una gran capacidad de comunicación, sustentada en una estrategia sólida y una implantación organizacional esmerada y trabajada.

Todo partido político tiene la oportunidad en una campaña de empatarse técnicamente con su oponente. En sentido ascendente y descendente.

En la moderna democracia mexicana no se puede pensar en ventajas estables de más de 10 puntos. Lo normal es llegar a la jornada electoral en una diferencia entre 1 y 5 puntos. Menos probable es entre 5 y 10 y se debe considerar atípico más de 10.

La buena organización o el descuido de la jornada electoral es hoy determinante para la definición del triunfador.

Las contiendas electorales se deciden por quien es más sagaz para lograr implantar tres desarrollos estratégicos conformados por varios elementos que requieren ser puestos en orden y que por el momento tan sólo los mencionamos:

- estrategia y contraestrategia;
- estructuración del liderazgo a través de la comunicación política, y
- desarrollo organizacional.

ESTRATEGIA Y CONTRAESTRATEGIA

Los elementos a considerar son los siguientes:

1. análisis situacional, prevención de riesgo y de crisis;
2. establecimiento de una estrategia a partir del oponente;

3. modalidades de estrategia;
4. cooperación (política de alianzas);
5. oposición;
6. confrontación;
7. contraestrategia;
8. diagnóstico cualitativo y cuantitativo;
9. encuesta, sondeo, entrevista en profundidad y FODA;
10. realizar una sesión de estudio de lo que entiende el candidato sobre "El pensamiento estratégico del candidato", y
11. trabajar en equipo la planeación de la campaña.

ESTRUCTURACIÓN DEL LIDERAZGO POLÍTICO

Los siguientes elementos son algunos de los principales que deberán de ser desplegados para lograr imponer una imagen de liderazgo de nuestro candidato. Esto es, hacia el interior y exterior del equipo del candidato a lo largo de la campaña, los cuales mencionamos para comprender la complejidad de ese ejercicio:

- mensaje –matriz de discurso– estrategia de comunicación masiva;
- lenguaje transaccional con periodistas y entrenamiento de medios;
- imagen-propaganda y publicidad;
- comunicación mediática –tablero de control– monitoreo de medios;
- entrenamiento de entrevista.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La implantación del desarrollo organizacional tiene una fuerte tradición en la práctica política de parte del Partido Revolucionario

nario Institucional y es la parte que ha sustentado sus triunfos a lo largo de las décadas. No existe un modelo último, ni único. Al contrario, cada campaña pone a prueba la capacidad de innovar y mejorar lo hecho hasta ese día. Los elementos a desplegar son, entre otros:

1. Desarrollo organizacional electoral.
2. Organización del voto.
3. Redes de la sociedad civil.
4. Organización de la jornada electoral.
5. Sala de decisiones.
6. Plan maestro de la jornada electoral.
7. Coordinación de la defensa legal de la jornada electoral.
8. Participación en los órganos electorales.
9. Calificación de las elecciones.
10. Ejercicio de "Creación de escenarios de los resultados electorales".
11. Ejercicio de "Creación de un plan de organización territorial".

Problemas estratégicos concretos de una campaña electoral

La campaña en su desarrollo se encuentra con varios problemas en el transcurso de un mismo día. El integrante de un equipo de campaña debe saber que los problemas que enfrenta por difíciles que sean, por otras personas ya han sido enfrentados en situaciones parecidas. En forma de matriz mostramos primero cómo definimos las etapas del posicionamiento político electoral.

CUADRO 3
DEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO ELECTORAL

<i>Elemento de posicionamiento</i>	<i>Etapas del conocimiento en que se da a conocer al candidato</i>	<i>Etapas de identificación de la oferta política</i>	<i>Etapas de preferencia y de pedir el voto</i>
Posicionamiento positivo del candidato a través de la publicidad			
Posicionamiento positivo del lema de la campaña a través del discurso del candidato			
Posicionamiento positivo del partido a través del trabajo de los activistas			

CUADRO 4
POSICIONAMIENTO DE CONTRAESTRATEGIA

<i>Posicionamiento de tesis</i>	<i>1a. Etapa</i>	<i>2a. Etapa</i>	<i>3a. Etapa</i>
Posicionamiento negativo del candidato opositor			
Posicionamiento negativo partido opositor			
Posicionamiento negativo de los gobiernos opositores			

CUADRO 5
PROBLEMAS CONCRETOS DE TIPO ESTRATÉGICO
DE LA CAMPAÑA

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Submeta</i>	<i>Beneficio</i>
Diseñar un programa de giras de candidato de intenso contacto con el electorado.	Establecer la preferencia electoral, ya que el contacto directo del candidato es el instrumento electoral más eficaz.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar intensamente la identificación en las secciones de prioridad 1 y 2. 2. Darse a conocer en las secciones abstencionistas. 3. Hacer acto de presencia en las secciones hostiles. 	<p>Aprovechar los tiempos de campaña en las secciones ganadas y en las de fuerte disputa.</p> <p>Prender en las secciones abstencionistas.</p> <p>No perder el tiempo en las secciones desfavorables, pero sin embargo, hacer acto de presencia.</p>

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Submeta</i>	<i>Beneficio</i>
Estructuras de promoción del voto y de la estructura electoral.	La campaña se decide en la jornada electoral.	Lograr una excelente capacitación de las estructuras.	Contar con estructuras sólidas.
Hacer un estudio focal de las debilidades y fortalezas de cada partido.	Determinar el efecto prioritario (priming effect) que decidirá el voto de los electores.	Imponer a la opinión pública que la elección es entre nosotros y quienes escojamos enfrentar.	Determinar los contenidos de la propaganda y de la publicidad.
Batalla de bardas, gallardetes, ploters, mantas.	En la batalla de la propaganda directa podemos dominar mentalmente al oponente. Una elección sin las batallas de la propaganda es una fiesta sin emociones en el equipo de campaña.	De ser necesario librar litigios por las bardas se deben de realizarse al nivel de volverlos temas coyunturales de la campaña.	Dominar psicológicamente al oponente.
Realizar una entrevista en profundidad con el candidato (videograbada).	Junto con el estudio focal, determinar la estrategia de imagen del candidato.	Realizar la matriz ideológica o de las posiciones políticas originales del candidato.	Iniciar la construcción de la imagen del candidato en términos estratégicos de líder carismático.

CUADRO 6
PROBLEMAS ESTRATÉGICOS CONCRETOS

<i>Proceso</i>	<i>Problemática</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Meta</i>
Marketing político	Los distintos productos publicitarios servirán a las necesidades de las distintas rutas estratégicas.	Optimizar recursos económicos y tener un fuerte posicionamiento.	Ir articulando la publicidad a los contenidos.
Discurso	Mostrar a un candidato con propuesta y fuerte liderazgo social.	Incorporará a su discurso la agenda diaria de los medios y fincar una postura sobre todos los acontecimientos del tipo de elección que se trate.	La campaña se conectará desde el discurso con los diferentes segmentos electorales.
Marketing directo	Las cartas personalizadas y los trípticos, así como las acciones de la llamada campaña sin candidato deberán conducir a la creación de reuniones de ciudadanos por sección para crear espacio al debate político.	Se debe mostrar a los electores una comunicación directa por segmento social.	Las cartas personalizadas deben conducir a reuniones con estos círculos de información.
Sustentar la corrupción electoral de los demás partidos.	Demostrar los actos de corrupción.	Mostrar las secciones donde se da la corrupción electoral.	Posicionar el tema de la corrupción electoral.

<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Submeta</i>	<i>Beneficio</i>
Ofensiva de prensa	Por la existencia de muchos medios el candidato debe pasar a la ofensiva mediática lo más pronto posible en relación directa con su oponente.	Ser el candidato de mayor presencia mediática.	Quien tenga una mejor presencia en los medios obtendrá un fuerte apoyo electoral.
Debate	El debate entre más pronto lo promueva un partido emergente es mejor.	Es una táctica para tomar una ventaja en la campaña y de gran valor si se maneja con eficacia.	Si no hay debate de todas formas le crea simpatías al partido emergente. Rehusar el debate o realizarlo al partido con mayor preferencia casi siempre le ocasionará un costo negativo.

Dos modelos electorales vigentes: la ingeniería electoral y el marketing electoral

MODELO BASADO EN INGENIERÍA ELECTORAL

La ingeniería electoral es una forma organizacional tradicional y de gran eficacia que se crea a partir del desarrollo del análisis de una base de datos de los resultados electorales anteriores. Los principales elementos de la ingeniería electoral son:

1. Fijar acciones de la campaña
 - Crear la Coordinación General de Campaña
 - Definir estrategia
 - Crear organigrama
 - Establecer la agenda de campaña
 - Implantar las estructuras principales de la campaña
 - Electoral
 - Activismo
 - Crear redes

Elaboración de la estrategia

Elementos que integran la estrategia de la ingeniería electoral. La ingeniería electoral se basa en un estudio y análisis muy detallado de cada casilla electoral.

Toda la información construye una base de datos para tomar decisiones de cómo conducir la campaña.

- Se realiza un mapeo por distrito para determinar las prioridades de la campaña.
- A partir del mapeo se creó el proyecto de rumorología o contra-rumorología contra la oposición.
- Se proyecta la pinta de bardas, espectaculares, pendones, gallardetes y carteles.
- Se determinan rutas para repartir volantes por casa.
- Se determina la agenda del candidato de las visitas domiciliarias.
- Se hacen las rutas de los RG para organizar la supervisión de casillas.
- Se proyecta el trabajo y metas de la promoción del voto.
- Se hacen las rutas de votación.
- Se realiza el plan de la jornada electoral.
- Se determinan los estudios de opinión.

ANÁLISIS DE LA OPOSICIÓN

El siguiente paso es realizar un análisis de las debilidades y fuerzas del opositor:

- Información de las campañas de la oposición.
- Monitoreo de medios.
- Información privilegiada.
- Captación de informantes.

Se construyen:

- Escenarios favorables de los opositores con sus puntos fuertes.
- Escenarios desfavorables de los opositores con sus puntos débiles.

LOGÍSTICA

Se entiende por logística todos los medios para realizar una campaña, incluyendo la seguridad de la campaña:

- Nuevos avances en utilitarios de propaganda.
- Estándares de la propaganda de nuestro partido.
- Beneficios y fallas.
- Estándares de la propaganda de los opositores.
- Fallas y beneficios.
- Requerimientos de utilitarios.
- Requerimientos de transporte.
- Requerimientos en comunicación.
- Requerimientos de seguridad.
- Recursos humanos.

ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD DE EQUIPO Y RECURSOS

Establecer un estudio para los recursos asignados a este proyecto en todas las áreas:

- Personas.
- Equipamiento.
- Lugares.
- Soporte y servicios externos.
- Fabricación.
- Compras.
- Viáticos.
- Contrataciones.
- Sueldos.
- Cuentas de cheques.
- Donaciones.
- Comodatos.
- Etcétera.

PROCEDIMIENTOS

La campaña se desarrolla a través de las siguientes vertientes:

- Agenda del candidato.
- Campaña sin candidato.
- Propaganda física.
- Propaganda mediática.
- Promoción del voto (lista de promovidos).
- Creación de redes.
- Organizar la estructura electoral.
- Todo el trabajo de campaña se coordina por el coordinador general de campaña, el candidato y el delegado del partido.

CRONOGRAMA

- La campaña se planifica en un cronograma con un tiempo promedio que consta de 10 a 12 semanas.

ESTUDIOS DE OPINIÓN Y OTROS DOCUMENTOS

La ingeniería electoral también utiliza los estudios de opinión para tomar decisiones como son:

- Encuestas.
- Sondeos.
- Exitpol.

Otros documentos son:

- Plan de mercadotecnia.
- Presupuesto.
- Análisis de los estudios de opinión.
- Contrapropaganda.

MODELO ELECTORAL BASADO EN EL MARKETING

Presentamos el siguiente modelo mediante la realización de un ejemplo de un supuesto candidato independiente y opositor a los tres grandes partidos de México.

Como el modelo de ingeniería electoral, el modelo de marketing parte de un análisis del comportamiento electoral por casillas:

SUPUESTOS DEL ANÁLISIS

- El Distrito electoral X tuvo hasta antes de 1998 una hegemonía priísta. En 1998 ganó el PRD. En 1991 volvió a ganar el PRI. En 1994 ganó nuevamente el PRI. En 1997 ganó el PRD y en 2000 ganó el PAN.
- Además de los fenómenos políticos nacionales se debe destacar que en 1994 el PRI tuvo como candidato a un líder de colonos de fama de corrupto que se acusó que era socio de un giro negro en que han sucedido hechos de sangre con total impunidad.
- La participación de los ciudadanos tiende a la baja, siendo los jóvenes quienes menos han votado en las últimas elecciones.
- Nuestro candidato tendrá como principales opositores al PAN, al PRI y al PRD que a pesar de su baja votación en las elecciones del 2000 en las últimas encuestas ha logrado el empate técnico con el PRI. Nuestro candidato lo registró el Partido Morado.

PRODUCTO: EL CANDIDATO DE LOS CIUDADANOS

- El candidato de los ciudadanos es la mejor opción que ha tenido nuestro distrito en los últimos 15 años. Nadie como él en sinceridad, veracidad y capacidad de trabajo...

- Nunca en el Distrito X se soñó contar con un liderazgo como el que ofrece el Candidato de los ciudadanos.
- Mujeres, jóvenes y ancianos tienen en el candidato al hombre que viene a redimir las miserias de la vida en que hoy se encuentran los habitantes del Distrito X.
- Talento y madurez. Juventud y serenidad. Firmeza moral y solidez intelectual son los atributos del candidato de los ciudadanos. ¿Qué ofrecen los partidos tradicionales?

PANORAMA ELECTORAL

Se realiza un análisis del panorama electoral, siguiendo con nuestro ejemplo sería así:

- El PAN ganó la última elección pero su actual candidato pagará los errores del gobierno federal por lo que su votación decrecerá. El candidato del PRI se encuentra ligado al grupo hegemónico por lo que la opinión pública lo vincula a la corrupción y al cacicazgo, el PRD cuenta con un candidato radical y populista que tiene gran apoyo en la franja empobrecida del distrito pero que no penetra en las casillas del centro.
- La sociedad civil difícilmente se siente representada por los candidatos tradicionales por lo que el Partido Morado puede dar una sorpresa, ya que su candidato es un experimentado político que le operó campañas al PRI.

POSICIONAMIENTO ELECTORAL

- El candidato de los ciudadanos es el mejor.

La línea argumentativa sería la siguiente:

- El candidato de los ciudadanos es honesto y lo demuestra su carrera profesional. Su trayectoria es limpia de corrupción ya que nunca sirvió al antiguo régimen y tiene el apoyo de los ciudadanos ya que han acudido al llamado que ha realizado para la realización de obras sociales en beneficio de los más pobres de nuestra comunidad.
- Debes de votar por el candidato de los ciudadanos.
- De ganar la próxima elección el candidato de los ciudadanos tendrás un representante que velará por nuestra comunidad, que cuidará que los servicios públicos lleguen a todos nosotros, que vigilará para que agua potable, drenaje, electricidad, recolección de basura y seguridad pública no falten en ningún rincón de nuestro distrito. Pero sobre todo se asegurará que cada niño tenga escuela y los ancianos y madres solteras tengan ayuda dentro de los programas de asistencia social.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ELECTORAL

- La mercadotecnia política o marketing cumple su función productiva cuando define *Qué decir*; para ello se deben construir tres elementos básicos y técnicamente indispensables:
- Definición del objetivo.
- Formulación de la estrategia.
- Ejecución publicitaria.
- El objetivo de nuestra campaña es atraer a quienes votaron contra el PRI desde 1988, a quienes votaron a favor del PRD y el PAN y hoy se sienten desilusionados, a los jóvenes que nunca han votado y a los abstencionistas de las últimas elecciones. Nuestro objetivo es convencer a 25,000 votantes.
- La estrategia es el mensaje que tiene que plasmarse en spots, carteles y bardas; el mensaje será:
- El candidato ciudadano no tiene que mentir, no lo necesita, su pasado es limpio y su futuro junto a ti también se basará en la honestidad y la verdad.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ELECTORAL

- Los spots de radio se basarán en tres etapas para fijar el mensaje, los tres spots serán:

* “EL CANDIDATO CIUDADANO NO MIENTE PORQUE SU PASADO ES LIMPIO”

* “NUESTRO DISTRITO X NO QUIERE MENTIRAS, NI PASADOS TURBIOS, VOTA POR EL CANDIDATO CIUDADANO”

* “TU VOTO POR EL CANDIDATO CIUDADANO TRAERÁ UN FUTURO LIMPIO AL DISTRITO X”

Los carteles, mantas y bardas presentarán el slogan más resumido del mensaje:

- Vota por un futuro limpio.
- Vota por el candidato que no miente.
- No votes por aquellos que ya te mintieron.
- Mienten los que tienen un pasado sucio.
- Basta de mentiras vota por el candidato ciudadano.

ESTRUCTURAR EL POSICIONAMIENTO

Fijar en el electorado las siguientes cualidades para evaluar su fuerza:

- Atributos destacables del candidato ciudadano.
- Su familia es unida y sus hijos estudian y realizan labores comunitarias.
- Su papá fue fundador de la Cruz Roja.
- Su abuelo luchó por la defensa de la educación laica.
- Promesas de gobierno:
 - creará más empleos;
 - llevará la salud a todas las mujeres.

- Ninguna coladera se quedará sin desasolvar.
- Posición ideológica y religiosa:
es católico pero respeta las creencias minoritarias;
es un hombre de gran fe pero no participa de cultos públicos;
es un hombre liberal pero profesa la fe de sus padres;
posición ambivalente ante temas conflictivos;
rechaza el aborto;
respeta las preferencias sexuales;
legalizará los casinos;

ESTRATEGIAS DE CAMPAÑA PUBLICITARIA

- Plan de lanzamiento:
se determina el número de spots y las estaciones;
se mapea las bardas, espectaculares, gallardetes y negocios donde se colocarán anuncios;
reuniones con jóvenes, profesionistas, ciudadanos, periodistas y organizaciones civiles.
- Presupuesto de la promoción:
realizar presupuesto detallado por cada etapa cada semana.

RELACIONES PÚBLICAS

- Ejecución de la estrategia:
estrategias de relaciones públicas. Consistente en tres puntos:
conferencias en centros educativos.
foro con empresario y ligas de comerciantes; y
gira de medios con líderes comunicacionales.
- Elementos principales del plan de relaciones públicas.
- Mostrar que el candidato de los ciudadanos es incluyente, plural y maneja temas complejos como la economía y temas sensibles como los educativos...

PUBLICIDAD

- Ejecución de la estrategia:
realizar una ruta crítica general de la estrategia;
programa en medios de comunicación y fechas previstas; y
información general de gastos de publicidad.

OTRAS PROMOCIONES

- Mercadotecnia directa:
realizar un programa de reparto de trípticos casa por casa con
información general, determinando objetivos y evaluación de
metas como de los logros y presupuesto.
- Mercadotecnia de terceros:
acuerdos de reuniones con otras organizaciones, así como
realizar promociones conjuntas.

Estrategia, marketing político y publicidad

El triunfo de Fox en el 2000 creó el mito del marketing político como el *recurso del método* en los procesos electorales. Por ignorancia más que por mala fe, los grandes analistas nunca se han referido a la operación electoral que se diseñó para que ganara Fox.

El PAN en primer lugar es un partido que ha venido siendo cada vez más eficaz en su operación electoral. Por otro lado, algunas redes del PRI en algunos lugares recibieron la consigna de “votar azul” pese a que pertenecían a la estructura electoral del PRI. Este mismo fenómeno sucedió en la elección del 2006 en que algunos cálculos sugieren que cerca de 2 millones de votos de personas que votaron por el PRI en las opciones a diputados y senadores no lo hicieron por el candidato a Presidente de la República, a esto se le conoce como voto cruzado y proviene de una operación en las redes clientelares cercanas a los gobernadores del PRI; para decirlo en forma clara, son empleados de los gobiernos estatales y militantes muy disciplinados a las indicaciones de los gobernadores. En resumen, ninguno de los candidatos ganadores en el 2000 y 2006 hubieran triunfado si no hubieran existido votos de redes priístas para darles el triunfo, a esto se le llama operación política y nada tiene que ver con el marketing.

El marketing político se ha convertido en un modelo mágico de campañas electorales, sobredimensionando su papel. Y si bien ha demostrado su eficiencia, siempre será más débil una campaña bien elaborada a través del marketing frente a una campaña bien organizada a través de una Planeación Estratégica Situacional.

El marketing no puede revertir la calidad de un liderazgo social sólido. En cambio desde la Planeación Estratégica Situacional se puede mostrar las debilidades de una campaña basada exclusivamente en marketing.

La mercadotecnia, el mercadeo o marketing, es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio y tomada en su justa dimensión es una herramienta útil siempre que se supedita a la estrategia política.

La base de la teoría de la mercadotecnia o marketing es la identificación de una necesidad humana para establecer un proceso de intercambio.

Desde la perspectiva del marketing toda necesidad humana es susceptible de ser satisfecha por el intercambio, puede ser fisiológica, subjetiva y política.

El concepto de intercambio se basa en cinco condiciones:

1. Hay un mínimo de dos partes.
2. Cada parte posee algo que es de valor para la otra.
3. Cada parte es capaz de comunicar o entregar algo.
4. Cada parte puede aceptar o rechazar la oferta de la otra.
5. Cada parte piensa que es conveniente o correcto realizar un intercambio con la otra.

Los objetivos del marketing político se realizan a través de un mercado meta estableciendo sus necesidades y deseos que

dista mucho de ser un gran ideal o una visión/misión. Existen muchas formas de establecer el mercado meta a través de estudios de opinión y percepción del público (principalmente las encuestas) que sirven para definir el perfil del mensaje político.

LA PUBLICIDAD ES UNA HERRAMIENTA DEL MARKETING

La publicidad es simplemente la comunicación de un mensaje dirigido a producir o cambiar las actividades o comportamientos deseados en el público.

La publicidad política comunicará un mensaje político dirigido a producir o cambiar las actividades o comportamientos deseados como es la obtención del voto o el apoyo explícito de los ciudadanos a determinadas políticas públicas.

El objetivo principal de la publicidad es hacer llegar el mensaje correcto al público indicado en el momento preciso.

Así como la teoría del marketing establece la organización de la producción y de las propias empresas, el marketing político determina la organización de las campañas políticas.

El marketing político es una herramienta útil para organizar campañas publicitarias y campañas electorales, pero pese a ello, existen nuevos estudios que han superado la visión clásica del marketing. El marketing se basa en la definición de una necesidad humana y que ésta puede ser satisfecha mediante un intercambio por la que se produce un mensaje. Esta visión proviene de la psicología conductista y en su origen se llamó la teoría de la "aguja hipodérmica o teoría mecanicista estímulo-respuesta". Actualmente se le llama "modelo sociocultural del proceso de persuasión" en que se toman en cuenta la teoría de las relaciones sociales con la de las normas culturales. De Fleur (*Teorías de la comunicación de masas*) señala que "los individuos forman parte de grupos que pres-

criben pautas, normas y valores comunes, así la realidad es interpretada por los sujetos con base en las normas del grupo de pertenencia. Los medios masivos proporcionan la apariencia de consenso con respecto a un objetivo a fin de persuasión”.

El marketing basa su éxito en los estudios de publicidad llamados de “efectos limitados” o inmediato o de corto plazo.

Para efectos de campañas electorales o de lanzamiento de una nueva propuesta de políticas públicas el marketing ha mostrado su eficacia.

Pero así como la publicidad política es una herramienta del marketing, ella lo trasciende.

UN PARÉNTESIS SOBRE PUBLICIDAD POLÍTICA

La publicidad política es un instrumento, una herramienta o una técnica muy valiosa porque genera productos concretos para ganar votos y es conveniente revisar algunos de sus temas en este ensayo de estrategia electoral. La publicidad se nutre de las distintas *teorías del mensaje*, pero es conveniente insistir en que la publicidad siempre debe estar supe- ditada a la estrategia, lo mismo que los problemas del diseño organizacional.

EL POSICIONAMIENTO

Es la principal cualidad de la publicidad y de la comunicación política estructurada. El posicionamiento es la consecuencia de la publicidad en la mente del público, o sea es la fijación mental en las personas de los servicios o cualidades de la persona, de tal forma que cuando la persona piense en una necesidad especifica relaciones a la persona.

PERSUASIÓN

A través de la esfera cognitiva se proporciona a las personas información que terminan aceptando y que afectan sus conocimientos, creencias y opiniones, la persuasión es el proceso de comunicación más utilizado en el marketing político (p.ej. “Sacaremos al PRI de 70 años de los pinos”).

GESTALT

Heider en 1946 sostuvo que las personas tienden a lograr un equilibrio en su estructura cognitiva, cuando algo los altera, la tensión generada induce a la recuperación mediante un cambio de actitud. De ser cierto, algunos mensajes triunfalistas de los políticos en lugar de lograr la identificación pueden lograr el rechazo en algunas personas que perciban la desproporción.

COGNITIVO-CONDUCTUAL

La comunicación de una posición política de líderes de opinión prestigiados, puede ocasionar la imitación de frases completas y argumentos exactos en algunas personas. Esto funciona con los líderes partidarios con sus seguidores o de intelectuales y comentaristas políticos.

PROYECCIÓN E IDENTIFICACIÓN

La utilización abierta en labores de proselitismo político de personajes famosos del medio artístico y deportivo. Todos los presidentes del mundo no dejan de festejar las hazañas olím-

picas y mundialistas de sus connacionales (las oportunistas llamadas telefónicas presidenciales a un deportista).

MOTIVACIÓN

Se dirige la motivación a las esferas afectivas y conductuales, se busca generar determinadas actitudes y conducir a comportamientos específicos.

MANIPULACIÓN

Siendo inconsciente al sujeto se trata de modificar creencias, actitudes y conductas dirigiéndose a las esferas cognitiva, afectiva y conductual.

ACTIVACIÓN

Se usa también el sinónimo de disparador, que busca que a través de un mensaje se detone una actitud (p.ej. una campaña de orientación cívica del PRD en Cancún, termina con un spot que revela que la campaña cívica era publicidad política de campaña).

CATARSIS

Se busca que al atacar a un político en el poder los sujetos descarguen sus emociones identificándose con el patrocinador del ataque (las campañas negativas de quienes habrán leído bastante a Hitler).

EVASIÓN

Se busca que los segmentos sociales más pobres se identifiquen con las agresiones simbólicas o verbales de un líder de imagen violenta (los líderes que de continuo compiten por quien se conecta con los electores más atrasados).

EFFECTO NARCOTIZANTE

Sigue siendo efectivo usar los tonos pausados y aburridos de mensajes de gobernantes que no quieren informar sino deliberadamente dormir a su auditorio y en verdad lo logran con éxito, porque se posicionan pero sin proporcionar información alguna. De tal suerte que los políticos están por allí presentes pero sin manifestar compromisos políticos (el viejo estilo de los gobernantes priístas).

EL CONTROL DEL AMBIENTE

(Tú eres el mensaje de Roger Alies)

Esta teoría comunicacional se basa en dotar de un gran poder de comunicación a la persona o candidato, para que su liderazgo carismático sea el mejor mensaje político por medio de controlar los elementos que conforman el ambiente de comunicación, así que sin problemas ni sobresaltos la persona pueda estar preparada para entrar en cualquier proceso de comunicación. Esto se logra con una reingeniería personal, entrenamiento de medios y entrenamiento de la inteligencia emocional. Además de un grupo de asesores que le auxilien en preparar sus encuentros con los medios y distintos periodistas (así fueron entrenados Reagan y Salinas).

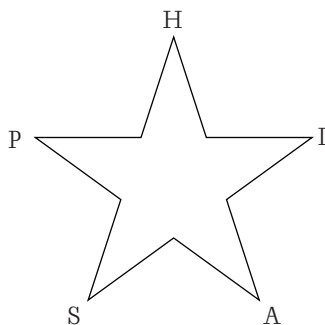
AGENDA SETTING

La teoría de la agenda setting es de los estudios más importantes para la publicidad política ya que parte del estudio de la agenda de los medios y agenda del público para influir en ambos, se usa para fijar el *priming effect* como materia prima para realizar estrategias comunicacionales.

ESTRELLA DE PHISA

La estrella de PHISA es una prueba que decidí diseñar para explicar a los asistentes a los cursos que me invitó a participar la agencia Alatorre Comunicación que dirige Edgar Zapata, hace años sobre la fuerza de un mensaje político, y son las iniciales de cinco elementos que están casi siempre presentes en el diseño de la imagen de un candidato: Poder, Humor, Información, Sexualidad y Agresividad.

La imagen es más exitosa si todos estos elementos están presentes siempre y cuando sean subliminales. A mayor trabajo creativo o artístico, el mensaje es más subliminal, o sea menos evidente.



Simbolización del Poder

Conectarse con el Humor

Proporcionar Información convincente

Motivar la Sexualidad en alguna dirección, esto puede ser incluso inhibirla.

Direccionar la Agresividad

EL EJEMPLO FOX Y LA ESTRELLA DE PHISA

Cuando Fox creó su imagen de candidato lo hizo con estos elementos:

El mensaje de “sacaremos a patadas al PRI de 70 años en *Los Pinos*” y su figura de rancharo “machista”.

El Poder lo simbolizó al enfrentar al PRI todavía en Los Pinos.

El Humor, *las patadas* y la letanía de palabrejas de rancharo dicharachero. Gran actuación si tomamos en cuenta que es un egresado de la Universidad Iberoamericana y más bien nos ha demostrado ser un ricachón campestre.

La Información confiable es, que el PRI en verdad tenía 70 años en el poder.

Motivó la Sexualidad de los hombres a identificarse con su machismo y a las mujeres con un gusto por el discreto encanto del *carisma del patán* ya que para muchas mujeres sigue siendo seductor la parte machista de los varones.

Direccionalizó la Agresividad al invitar a sacar al PRI del poder.

EL EJEMPLO DE MANUEL LÓPEZ OBRADOR

La imagen de Manuel López Obrador tiene también los mismos ingredientes:

López Obrador tuvo el Poder de decir todas las mañanas cómo se deben llevar los asuntos nacionales.

El Humor de López Obrador es involuntario y caracteriza, en actuaciones memorables, al provinciano taimado que al final resulta más inteligente que los demás.

La Información que proporciona López Obrador siempre parece ser exacta, confiable y contundente. El personaje que actúa nunca se equivoca.

La Sexualidad es sublimada hacia la identificación de valores morales varoniles.

La Agresividad siempre está a flor de piel vinculada a la indignación que le causa la corrupción del país, su valor más reiterativo.

Estrategia y jornada electoral

Después de habernos ocupado de algunos problemas de la publicidad es conveniente regresar al tema central de la estrategia en su expresión culminante que es la jornada electoral.

Existen tres formas de organizar una jornada electoral que son reflejo de la presencia o ausencia de una correcta estrategia.

1. Si la estrategia es correcta y la ventaja de la preferencia electoral la tiene segura, en consecuencia, la organización de la jornada electoral debe ser exitosa también, sin importar desorganizar a los oponentes.
2. Si la estrategia no ha sido la correcta y no se tiene la ventaja de la preferencia electoral se debe aspirar a remontar la desventaja con una excelente y costosa organización de la jornada electoral, donde se debe, cual *sección de asalto*, de tipo hitleriano, desorganizar en todos los frentes al opositor.
3. Si la estrategia es correcta pero por culpa de los entornos se sigue estando en desventaja electoral, se debe profundizar la estrategia durante la jornada electoral pero además se debe anular en ciertas zonas al opositor.

Si se está fuera de estos escenarios y supuestos, seguramente se está a punto de ser derrotado y sólo le queda analizar si el oponente entra peor que usted a la jornada electoral, para tener alguna esperanza de triunfo. En caso contrario más le valdrá preparar el mensaje de agradecimiento a sus simpatizantes y como buen ajedrecista acostar el rey.

La única forma de tener una exitosa planeación de la jornada electoral es a través de un análisis por sección que solamente se puede obtener de establecer un programa correcto de monitoreo electoral.

La estrategia electoral es un elemento indispensable en las elecciones modernas y mientras el ser humano no descubre un mejor método para resolver el problema del poder, las elecciones por costosas que sean serán indispensables.

La estrategia electoral triunfadora siempre está a la vista de los actores electorales. Basta con observar intensamente el tablero del juego democrático como hacen los expertos ajedrecistas.

Cada jugador tiene su propio camino para triunfar. Pero ese camino requiere de tiempo y es a veces lo que no se tiene. Hay tantas estrategias posibles y correctas en una elección como jugadores estén compitiendo. Lo que nunca podrá existir son dos estrategias exitosas para el mismo jugador. En todo caso lo que habrá, será un insuficiente estudio de los proyectos electorales. Proyectos electorales puede haber 1,000 para un mismo actor, pero la diferencia entre un proyecto y una verdadera estrategia proviene de la rigurosidad metodológica, en sus diseños y en la terrenalidad de su desenvolvimiento en todo el proceso, incluyendo su inicio y final.

En última instancia, la estrategia eficaz vendrá siempre desde la sinceridad en los intereses de sus actores. Por eso los cínicos del dinero son tan eficaces para ganar elecciones. Porque son sinceros para fijar su propósito, que les permite elaborar su gran estrategia con todas las falacias y contradiccio-

nes necesarias a sus propósitos. Si México está condenado a tener solamente este tipo de gobernantes, no se debe lamentar porque en toda la sociedad recae la formación de hijos con conciencia social.

Espero que el pensamiento estratégico se imponga como cultura en los políticos mexicanos porque de esa forma la calidad de la política mejorará y entonces el pensamiento racional tendrá una oportunidad de dirigir los destinos del país, sucediendo lo mejor para todos.

Conclusiones: hacia la construcción de una teoría de los modelos electorales

1. El estudio del pensamiento estratégico se desarrolla donde aparece como necesario. En México no fue necesario durante mucho tiempo porque el presidencialismo dirimía en forma autoritaria las aspiraciones del poder. Las cosas han cambiado y la necesidad de mejorar los mecanismos para resolver la lucha por el poder va en función de mejorar la democracia. Por esa razón parece que es necesario trabajar en la forja de una teoría de los modelos electorales y en el desarrollo de éstos.
2. Las tres partes que constituyen una campaña son: liderazgo, desarrollo de una estrategia y la implantación organizacional, también podemos convenir que estas tres fuerzas no pueden ser iguales en todas las elecciones, con todos los partidos y en las distintas elecciones, por lo tanto debemos establecer una comparación teórica de las distintas elecciones para identificar los elementos constantes que nos puedan ayudar a encontrar los distintos modelos electorales que se dan en nuestra democracia.
3. La capacidad para ascender al poder aprovechando la normatividad democrática es incierta, ya que los actores políticos en México no terminan por acordar un marco normativo confiable de los procesos electorales, además de modelos electorales propios de cada partido. La improvisación en la

organización de campañas generalmente nos presenta escenarios de gran incertidumbre sobre el resultado de las mismas, con prácticas ilegales, con fuerte violencia en el lenguaje ofensivo y con el estigma de la manipulación de los resultados.

4. En un escenario hipotético, si existieran en México dos o más partidos sólidos, con estrategias coherentes para la toma del poder, y con un marco legal adecuado, se darían escenarios de negociación y cooperación. Pero no es así, ya que al seno mismo de los partidos, los procesos de gestión del poder son violentos, bajo esquemas de suma cero y de exterminio del otro, sin importar la suerte de las instituciones y de la legalidad.
5. Los procesos de ascenso al poder deberían de ser un juego de equilibrio de fuerzas sociales, en el que el diálogo y la cooperación dentro del Estado seguiría existiendo pese al desarrollo de una campaña electoral, en México estamos lejos de ese escenario (de ahí la urgencia de una reforma del Estado). Las campañas electorales deberían de ser procesos de educación cívica, política y de participación en la gobernanza de los ciudadanos (de ahí la urgencia de una nueva reforma electoral). Los partidos políticos están obligados a racionalizar sus prácticas electorales para garantizar a los ciudadanos que sus campañas son la expresión de la praxis política, esto es, de acciones políticas que liberan a los ciudadanos. Es urgente denunciar el descontento que nos produce la manipulación de que somos objetos los ciudadanos, al ser sometidos en campañas electorales planeadas para engañarnos e imponernos candidatos que nunca confiesan un pensamiento veraz.
6. Existen cuatro modelos electorales en México, que independientemente de que los partidos políticos sean conscientes o no de ello, suelen recurrir a ellos en su organización electoral.

- El primero es el rutinario. Sobre la base de los lugares comunes de la vieja tradición de la ingeniería electoral se realizan campañas que cada día son más difíciles de financiar. La ingeniería electoral es un modelo que puede dar resultados si la utiliza un partido en el gobierno, pero en condiciones de desafiar al poder en turno sus desventajas son muchas, ya que como modelo sustentando en el pago mercenario de sus integrantes, ellos son susceptibles de ser sobornados. La ingeniería electoral sin embargo, es indispensable como parte o técnica del llamado modelo integral. La estrategia de este modelo es “garantizar el control” de determinado número de votantes por medio de estructuras pagadas por el equipo de campaña. Sirva puntualizar que en una elección nacional este modelo es poco eficiente como le sucedió al PRI en el 2000 y 2006.
- El segundo modelo lo llamaremos clientelar, ya que se desarrolla a partir de los programas gubernamentales, con financiamiento ilegal desde el gobierno y que puede llegar a triangulaciones sofisticadas en el traslado de apoyos a la campaña, desde actores de la iniciativa privada, el narcotráfico o poderes fácticos. Este modelo depende de una estrategia en que la fuerza de los poderes del Estado, la presidencia y los gobiernos estatales manipulan, los medios, los ciudadanos, las encuestas y aún sobornan a algunos oponentes, se ajusta con comodidad al partido dueño de la presidencia o de los gobiernos estatales. Este modelo que por cierto es el preferido de la derecha mexicana, confunde la estrategia con la estratagema. Mientras la estrategia política es un programa con un gran ideal de transformación social, la estratagema es un proceso para lograr el poder. En ese sentido, a la derecha mexicana no le importa la democracia como forma de vida, sino como ardid para lograr consensos de poder y manipulación de las personas. En México, la derecha partidista tiene una fuerte influencia de los grupos políticos más sectarios de corte clerical, por ello su organización electoral es semiclandestina. También acusan la influen-

cia de los sectores más reaccionarios de algunos gobiernos como Estados Unidos, España y el Vaticano, por lo que sus campañas electorales apelan a una supuesta modernización que rompe con el principio de unidad nacional que fue un paradigma de la política interna en México en el siglo xx. Así sus campañas electorales poco aportan en proporcionar educación política al pueblo, ya que la derecha partidaria en México cree que la educación política se debe tomar en costosos cursos en universidades privadas o en seminarios de pomposos consultores en claustros del extranjero.

La derecha partidaria en México piensa como Hitler, que la mejor organización es la organización de “jefes” o de dirigentes frente a una masa de simpatizantes manejable. Hitler recomendaba que entre más pequeña fuera la jefatura política el movimiento estaría mejor protegido. Por ello, la derecha en algunos lugares de la provincia mexicana apenas parecía un puñado de ciudadanos, cuando en realidad era una jefatura política compacta, doctrinaria, sólida y con estrategias para lograr avances concretos en cada proceso electoral.

Cada día es más claro que la derecha partidaria es más eficaz en su diseño a nivel nacional que en procesos estatales. Al parecer en las campañas estatales es poca efectiva su estrategia ya que los ciudadanos requieren propuestas más concretas sobre asuntos más locales que influyen a los electores. En cambio en la escena nacional, la derecha partidaria, cuenta con varias ventajas para que la construcción de sus estrategias sean más exitosas que las campañas de sus oponentes.

- El tercer modelo es el aventurerista, que se desarrolla a partir de un liderazgo fuerte y un movimiento de masas de confrontación. La estrategia de ese modelo es generar crisis de la sociedad y de sus enemigos. La táctica permanente es pegar

y pegar. Este modelo se acomoda a los grupúsculos más atrasados de la clase política, como también a líderes carismáticos desertores de organizaciones más estructuradas. Éste es el modelo de algunos “revolucionarios izquierdistas” que confieren al término “estrategia” el significado del cliché de Dantón “audacia, audacia y más audacia”, junto a la *cita* maoísta de “blando en los extremos y fuertes en el centro” amalgamadas a la proclama romántica anarquista, “seamos realistas, exijamos lo imposible”, cuando no de plano debocan con el ejercicio de su “tierna violencia revolucionaria”. En síntesis, voluntarismo y acciones irresponsables que llegan a la violencia ilegal en que es evidente que la democracia solamente les importa como “objetivo táctico” ya que la ven como el camino más cercano para imponer el despotismo del caudillo. Bajo esta descripción se puede apreciar que sus campañas electorales consisten en un líder contestatario respaldado por un movimiento espontáneo de masas que confrontan todo lo que tengan en frente, concibiendo la generación de las crisis como objetivos de gran oportunidad para su causa.

- El cuarto modelo es el que llamamos modelo integral que con base en una Planeación Estratégica Situacional que pondere cada parte de sus partes, durante el desarrollo de la campaña, que con precisión fije las etapas a sus oponentes y con maestría planifique una jornada electoral contundente. Existen campañas a nivel de los estados en que este modelo ya se ha expresado. Este modelo es una realidad pero se debe trabajar mucho en su conocimiento para un mejor manejo.

De hecho este trabajo trata de llamar la atención a la discusión y estudios de este modelo y sus partes. Esperando que cada vez los partidos se conviertan en expertos ejecutores de las campañas electorales, al nivel de los maestros ajedrecistas que acepten los resultados del juego por el consejo sereno del análisis de sus piezas y que con gallardía pueden adelantar su

triunfo o derrota, sin demérito de su propia dignidad pero sobre todo respetando y engrandeciendo el orgullo nacional de los ciudadanos, que mucho agradecerán que los partidos políticos den muestras de civilidad, de compromiso con la democracia y responsabilidad con el futuro de México.

Bibliografía

- AILES, Roger, *Tú eres el mensaje*, España, Paidós Ibérica, 1a. edición, 1998.
- AUGUSTINE, Norman y Keneneth Adelman, *Shakespeare en la empresa*, España, EDAF, 2000.
- BENSAID, Daniel y Alain Fair, *Teoría marxista del partido político*, México, Pasado y Presente, 1974.
- BUCKEY, Walter, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Argentina, Amorrortu, 1a. edición, 1970.
- CESTELOS, Eduardo, *Modelo electoral integral*, Iniciativa, Cámara de Diputados del Estado de México, 2004.
- CLEARY, Thomas (comp.), *Camino de guerreros, código de reyes. Lecciones de estrategia de los textos clásicos chinos*, México, EDAF, 2000.
- D'ADAMO, Orlando et al., *Psicología de la acción política*, 1a. edición, Argentina, Paidós, 1995.
- DE FLEUR, Melvin y Sandra Ball-Rokeach, *Teorías de la comunicación de masas*, Barcelona, Paidós, 1993.
- EASTON, David, *Enfoque sobre teoría política*, Argentina, Amorrortu, 1a. edición, 1997.
- , *Esquema para el análisis político*, Argentina, Amorrortu, 1a. edición, 2006.

- HITLER, Adolfo, *Mi lucha*, México, Partido Nacional Socialista de América Latina, 2000.
- LENIN, *¿V. I. Qué hacer? Obras Escogidas*, Moscú, Progreso, 1974.
- KAREN, Kosik, *Dialéctica de lo concreto*, Colección Enlace, México, Grijalbo, 9a. edición, 1983.
- MATUS, Carlos, *Curso internacional de alta dirección. Sobre el análisis estratégico*, Fundación Altadir, Caracas, Venezuela, julio-agosto, 1991.
- MÉNDE, María Belén Fernández, *Campañas electorales. La modernización en Latinoamérica*, Trillas, 1a. edición, 2003.
- NOSNIK, Abraham y Alberto Martínez de Velazo et al., *Comunicación organizacional*, Trillas, 8a. reimpresión, 2003.
- MINTZBERG, Henry et al., *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
- RESZLER, André, *Mitos políticos modernos*, FCE, 1a. edición, 1984.
- RUIZ MASSIU, José Francisco et al., *Las transiciones democráticas*, compilación presentada por Fundación Cambio XXI, 1a. edición, 1993.
- SENGER, Peter M., *La quinta disciplina*, México, Ediciones Gránica, 1a. edición, 1998.
- SUN Tzu, *El arte de la guerra*, Editores Mexicanos Unidos, 1a. edición, 2003.
- PRI, *Documentos básicos*, 3a. edición, Comité Nacional de Divulgación ideológica, 2003.
- PAN, *Documentos básicos*, Versión en Internet, Navegador Jurídico Internacional. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- PRD, *Documentos básicos*, Versión en Internet, Navegador Jurídico Internacional. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Índice

PRÓLOGO	
<i>Marco Antonio Bernal</i>	7
INTRODUCCIÓN.....	11
Capítulo 1	
ORGANIGRAMA BASADO EN EL MODELO DE ADHOCRACIA ADMINISTRATIVA.....	15
Capítulo 2	
ESTRATEGIA EN GENERAL Y ESTRATEGIA ELECTORAL.....	21
Capítulo 3	
CREACIÓN DEL LIDERAZGO.....	43
Capítulo 4	
HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA CAMPAÑA.....	47
Capítulo 5	
CENTRO DE OPERACIONES DE LOGÍSTICA.....	51

Capítulo 6	
MODELO DE ANÁLISIS ELECTORAL	55
Capítulo 7	
FASES DEL MODELO ELECTORAL	59
Capítulo 8	
PROBLEMAS ESTRATÉGICOS CONCRETOS DE UNA CAMPAÑA ELECTORAL	63
Capítulo 9	
DOS MODELOS ELECTORALES VIGENTES: LA INGENIERÍA ELECTORAL Y EL MARKETING ELECTORAL.....	69
Capítulo 10	
ESTRATEGIA, MARKETING POLÍTICO Y PUBLICIDAD.....	79
Capítulo 11	
ESTRATEGIA Y JORNADA ELECTORAL.....	89
Capítulo 12	
CONCLUSIONES: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA TEORÍA DE LOS MODELOS ELECTORALES.....	93
BIBLIOGRAFÍA	99



**CONOCER
PARA DECIDIR**
EN APOYO A LA
INVESTIGACIÓN
ACADÉMICA

INSTITUCIONES COEDITORAS

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior	Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C.	Secretaría de la Reforma Agraria	Universidad de Occidente
Cámara de Diputados	Gobierno del Estado de Chiapas	Siglo XXI Editores	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
<i>LIX Legislatura</i>	Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa	Simon Fraser University	Universidad Nacional Autónoma de México
<i>LX Legislatura</i>	Ibero-Amerikanisches Institut	Sociedad Mexicana de Medicina Conductual	<i>Centro de Estudios sobre la Universidad</i>
Centro de Estudios de México	Instituto Federal Electoral	Universidad Anáhuac del Sur	<i>Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades</i>
Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.	Instituto Iberoamericano para el Fortalecimiento del Poder Legislativo, A.C.	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	<i>Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias</i>
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social	Instituto Mexicano de Estrategias	<i>Instituto de Investigaciones Sociológicas</i>	<i>Dirección General de Publicaciones y Formato Editorial</i>
Centro de Investigación y Docencia Económicas	Instituto Tecnológico Autónomo de México	Universidad Autónoma de Aguascalientes	<i>Facultad de Contaduría y Administración</i>
Centro del Tercer Mundo para el Manejo del Agua	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Universidad Autónoma de Baja California	<i>Facultad de Economía</i>
Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales	<i>Campus Ciudad de México</i>	Universidad Autónoma del Estado de México	<i>Facultad de Estudios Superiores Acatlán</i>
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	<i>Campus Estado de México</i>	Universidad Autónoma del Estado de Querétaro	<i>Facultad de Estudios Superiores Arriagón</i>
<i>Instituto Nacional de Antropología e Historia</i>	<i>Campus Monterrey</i>	Universidad Autónoma de Yucatán	<i>Instituto de Geografía</i>
El Colegio de la Frontera Norte, A.C.	<i>Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública</i>	Universidad Autónoma de Zacatecas	<i>Instituto de Investigaciones Económicas</i>
El Colegio de San Luis	Integración para la Democracia Social, APN	<i>Doctorado en Estudios del Desarrollo</i>	<i>Instituto de Investigaciones Sociales</i>
El Colegio de Sonora	Internacional Socialista	Universidad Autónoma Metropolitana	<i>Programa Universitario de Estudios de Género</i>
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México	Libertad de Información-México, A.C.	<i>Unidad Azcapotzalco</i>	<i>Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad</i>
Fundación Colosio, A.C.	Poder Legislativo del Estado de México, LVI Legislatura	<i>Unidad Iztapalapa</i>	<i>Seminario de Educación Superior</i>
Fundación Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset	Secretaría de Gobernación	<i>Unidad Xochimilco</i>	Universidad Pedagógica Nacional
Fundación Konrad Adenauer, A.C.	<i>Centro de Estudios Migratorios del Instituto Nacional de Migración</i>	<i>Programa Universitario Integración en las Américas</i>	Universidad Veracruzana
		Universidad de California Santa Cruz	Universitat Autònoma de Barcelona
		Universidad de Colima	
		Universidad de Guadalajara	



En torno a los modelos electorales, de Eduardo Cestelos, explora los distintos componentes que integran las campañas para demostrar que existen en México cuatro formas básicas de organización electoral a la que recurren los partidos políticos.

El primero es el rutinario o tradicionalista que parte de la vieja costumbre de la ingeniería electoral. La estrategia de este modelo es “garantizar el control” de determinado número de votantes por medio de estructuras profesionalizadas.

El segundo modelo es el clientelar, ya que se desarrolla a partir de los programas gubernamentales, con financiamiento ilegal desde el gobierno y que puede llegar a triangulaciones sofisticadas de la iniciativa privada, el narcotráfico o poderes fácticos como la Iglesia.

El tercer modelo es el aventurerista, que se desarrolla a partir de un liderazgo fuerte y un movimiento de masas de confrontación. La estrategia de ese modelo es generar crisis en la sociedad y de sus enemigos.

El cuarto es el modelo integral que propone desarrollar un fuerte liderazgo, una estrategia realista y un desarrollo organizacional para una jornada electoral contundente.

El mensaje de este libro, como lo propone en el prólogo Marco Antonio Bernal, es convocar a la renovación de la política y de sus herramientas porque solamente a través de su ejercicio México resolverá los grandes problemas nacionales.