

Material Imprimible

Curso de Estrategia y liderazgo gubernamental

Módulo 3

Contenidos:

- Conceptos básicos de estrategia y táctica política
- Determinación de objetivos estratégicos
- La estrategia, la táctica y las cuestiones instrumentales en la construcción política
- Construcción política de base

Estrategia y táctica política

Vamos a comenzar estableciendo que, no es posible encarar el análisis del fenómeno político, en sus aspectos de construcción y ejercicio del poder, si no incluimos en nuestra consideración la importancia que en ello tienen la estrategia y la táctica política.

Tengamos presente que el poder político no surge de manera casual, accidental o aleatoria. Quizás se pregunten a qué nos referimos con esto. Y es que no viene dado por generación espontánea, ni es implantado, en quienes lo ejercen, por algún avatar del destino. No, el poder, tanto en su fase de construcción como en su fase de ejercicio, es un fenómeno que es fruto de una decisión consciente y planificada, derivada de la voluntad y del deseo de constituirse en factor de poder.

La vocación de liderazgo, y la voluntad de llevarlo a cabo, son dos presupuestos básicos fundamentales del fenómeno en estudio. Y, a su vez, la visión estratégica y la capacidad táctica son dos requisitos indispensables para su construcción y para su consolidación.

Ahora bien, hemos escuchado infinidad de veces, y en diversos ámbitos, la referencia a estrategias, tácticas y técnicas. Pero, ¿a qué hacen referencia estas palabras? Son conceptos que, comúnmente, relacionamos con las actividades militares, empresariales y deportivas. Sin embargo, en el análisis político le solemos prestar menos atención, aun cuando es una de las actividades en las que más se hacen presentes sus manifestaciones.

Cuando se habla de táctica y de estrategia, ¿les parece que hablamos de lo mismo? En realidad, no. No son sinónimos ni tienen el mismo sentido. Por eso, vamos a ocuparnos, ahora, de establecer cuáles son sus características particulares.

Pensemos que, diferenciarlas conceptualmente, es fundamental si se pretende participar de un equipo con objetivos políticos. Esto se debe a que, la claridad conceptual que se consiga al respecto, va a ser determinante al momento de la eficacia de las acciones que se emprendan, de la elección de los equipos de trabajo y del reparto de los roles en los mismos.

Tal vez se pregunten, entonces, qué es conceptualmente la estrategia, qué es la táctica y cómo se diferencian ambas, tanto conceptual como fácticamente. Muy bien, establezcamos sus definiciones.

Según el sitio Gerencie, la estrategia se trata del conjunto de acciones previstas, con la finalidad de llevar a cabo “un plan previamente establecido, para conseguir un objetivo”. La estrategia es, en primer lugar, un conjunto de acciones. Esto quiere decir que se define por pluralidad, por conjunción.

Pero hay que tener presente que, la estrategia, no es cada una de esas acciones aisladamente consideradas. Como dijimos anteriormente, la estrategia es conjunto de acciones, en virtud de lo cual, si hablamos de estrategia, hablamos de una visión de conjunto, totalizadora de las acciones emprendidas.

De hecho, siempre que nos referimos a estrategias estamos haciendo una consideración conjuntiva, nunca individual ni plurindividual de acciones. Por lo tanto, referirse a la estrategia es referirse a la visión de conjunto de esas acciones, a su consideración como un todo integrado, a la estructura lógica que une a cada acción en un todo inescindible.

Pongamos un ejemplo para explicarlo mejor. Si deseamos que una empresa se conozca, y adquiera prestigio en determinado segmento del mercado, pensaremos una sucesión de acciones orientadas al fin deseado. Y, entonces, consideraremos a esas acciones como parte inseparable de la línea de acción elegida. Recién después nos detendremos a definir el alcance de cada acción, individualmente, para determinar el modo en que las mismas se adecuan a aquella línea de acción conjuntivamente considerada.

Podemos, también, recurrir a la definición que propone la Real Academia Española. Allí, se afirma que la estrategia es el “arte, traza para dirigir un asunto”. Como ya mencionamos, hablamos de línea de acción, y esa mención es pertinente con la definición aquí mencionada.

Bien, habiendo analizado la estrategia, continuemos con los otros conceptos. ¿De qué piensan, ahora, que se trata la táctica? La táctica refiere a la manera que ejecutaremos los actos tendientes al logro de los objetivos, propuestos mediante la consideración estratégica. Es decir, es la planificación de la ejecución concreta de los actos que conforman la línea estratégica.

Si recurrimos, nuevamente, a la Real Academia Española, podemos advertir que se define como “método o sistema para ejecutar o conseguir algo”. Por lo tanto, podemos afirmar

que la táctica está relacionada a la ejecución. Pero esta relación no se da desde el lugar de las habilidades de quien ejecuta, sino desde la planificación de la misma en el contexto determinado en el que se mueva el ejecutor.

Y aquí podemos introducirnos en el último de los conceptos mencionados al comienzo, porque las habilidades de ejecución, por parte de quien sea el encargado de ello, corresponden al concepto de técnica. Mientras que la táctica refiere al método utilizado para la misma.

Hasta aquí, hemos repasado los conceptos de estrategia, técnica y táctica. De ellos se desprenden también las diferencias. Podemos explicar, entonces, que la estrategia se sirve de la táctica y la táctica se sirve de la técnica.

Esto es así porque, según vimos, la estrategia traza los cursos de acción necesarios para conseguir los objetivos estratégicos. Mientras que, la táctica, determina el método concreto a utilizar en la ejecución de las acciones. Y la técnica establece el nivel de eficacia que puede lograr el ejecutor en la ejecución táctica.

Como podemos advertir, existe una interdependencia entre los tres conceptos. Esta sinergia se ve, claramente, en el análisis y determinación de cualquier proyecto, sea político, deportivo, empresarial o cualquiera que requiera algún nivel de organización.

En tal contexto, la táctica es parte de la estrategia. Esto se debe a que, mientras la estrategia es necesaria para ordenar los aspectos globales y estructurales del proyecto, y mantenerlo bajo control con un sentido definido, la táctica se ocupa de las partes o sub partes del conjunto de acciones que conforman la estrategia, y se define con una mayor especificidad y concreción.

De este modo, llegamos a una segunda conclusión: mientras la estrategia es de poca mutación, rígida, definida de antemano y estable, la táctica es mutable. Quizás se estén preguntando por qué decimos esto, y es porque pueden existir varias tácticas posibles para llevar a cabo una misma estrategia. Incluso, puede haber muchas tácticas empleadas, efectivamente, para la misma estrategia.

Asimismo, mientras la estrategia se define plenamente como primer paso, y de modo previo a concretar las acciones, la táctica se define ante el contexto de tiempo, modo, lugar, y aspectos subjetivos que presenta cada acción a emprender.

En cuanto a lo que refiere a nuestro curso, podemos decir que, en el ámbito político, es muy habitual el diseño de estrategias, la ejecución de tácticas y el perfeccionamiento y aprovechamiento de las técnicas. Pongamos un ejemplo para clarificar esto.

Supongamos que un grupo político pretende visibilizarse en un grupo social y constituirse en factor de poder dentro del mismo. Para ello, inicia una fuerte campaña publicitaria. Al mismo tiempo, comienza a actuar de manera decidida en la solución de distintas problemáticas que afectan a los habitantes de la comunidad donde actúa, pues no sólo necesita presencia territorial, sino que ha advertido que requiere la detección y captación de líderes positivos que puedan robustecer el proyecto. Entonces, el grupo decide presentarse a una elección de ediles locales como modo de institucionalizar su presencia y de difundir con mayor intensidad su ideario.

En este sencillo ejemplo, vemos cómo se conjugan en la realidad los tres conceptos antes vistos: estrategia, táctica y técnica. Vamos a analizarlo en profundidad:

- El objetivo estratégico es convertirse en factor de poder en la comunidad.
- Luego, la estrategia tiene que ver con combinar la actuación comunicacional, mediante la publicidad, con la actuación territorial y el contacto social. Es decir, proveer solución concreta a diversos problemas. Y, también, la actuación política institucional, que refiere a conformar un partido o agrupación que pueda presentarse a elecciones

Además, en cuanto a la táctica, la ejecución de lo necesario para detectar y solucionar los problemas concretos. Así como la determinación de los canales de publicidad, el contenido y la periodicidad de la misma. Y, también, la definición de los candidatos que se propondrán a la elección para tener chances de obtener un buen posicionamiento.

Y, por último, el ejemplo de técnica es la elección, para cada línea de acción, de las personas que se consideran más capaces para cada tarea. Por ejemplo, para la actuación territorial se confía en personas con liderazgo natural en las capas sociales donde se pretende actuar. Para la publicidad se recurre a una empresa que diseñe las campañas. Y,

para la elección, se eligen los candidatos que tengan una imagen acorde a la que se considera de preferencia del grupo social, y con capacidad de experiencia en contiendas electorales.

Como podemos ver, más allá de las claras diferencias conceptuales, la relación entre todos estos conceptos es de enorme dinámica y de una permanente interacción. A tal punto que no es posible uno sin el otro en la aplicación concreta.

Si se cuenta con un equipo de estrategias muy apto, sólo será aprovechado si se encararan las acciones con las tácticas adecuadas, que sean realizadas con las técnicas óptimas. Ni la estrategia, ni la táctica, ni la técnica triunfan por sí solas. La consecución exitosa de objetivos depende de una dinámica sinérgica y ágil de estas tres visiones.

Pero, existe también una particularidad, que es necesario remarcar. Es que, de lo contrario, se podrían generar confusiones conceptuales y, por ende, encararse objetivos de manera errónea o poco eficaz. Nos referimos a que, las estrategias que se diseñan en orden al logro de objetivos estratégicos, son ejecutadas con herramientas tácticas. Y éstas, a su vez, con herramientas técnicas. Pero, a medida que la estrategia se va concretando en movimientos o acciones tácticas, se deben decidir las técnicas a utilizar.

Así, lo que era una táctica dentro del esquema de la estrategia global, se convierte una estrategia con cierta autonomía lógica, aunque no operativa, de la estrategia más general al momento de analizar las variables necesarias para llevarla a cabo. Esto implica que, aquella acción considerada táctica, dentro de un esquema estratégico global, es considerada y analizada como estrategia, aunque de un alcance más acotado, al momento de llevarla a cabo.

Para comprender mejor este punto, actuaremos con el mismo supuesto provisto como ejemplo anteriormente. Recordemos que habíamos definido las tácticas como la ejecución de lo necesario para detectar y solucionar los problemas concretos. También, la determinación de los canales de publicidad, el contenido y la periodicidad de la misma, y la definición de los candidatos que se propondrán a la elección para tener chances de obtener un buen posicionamiento.

Pues bien, detectar y solucionar problemas concretos, que era una táctica en el marco estratégico global, pasa a ser un objetivo estratégico más acotado y subordinado al global. Para su ejecución, se necesitarán tácticas. ¿Cuáles piensan que podrían ser algunas de ellas? Por ejemplo, reuniones con referentes, atención a los diarios locales o visitas personalizadas a los vecinos. Y, además, herramientas técnicas como el mapeo de las problemáticas y técnicas de abordaje territorial, que permitan detectar y atender aquellos problemas más acuciantes.

En la misma lógica, cada uno de estos puntos, al momento de ser llevados a la acción, serán objetivos estratégicos. Y, a ellos, corresponderá una estrategia que se definirá. A su vez, las acciones tácticas que se considerarán más adecuadas, así como las técnicas para accionarlas.

Muy bien, ya hemos conocido que, los conceptos de objetivo estratégico, estrategia, táctica y técnica son claramente diferenciables entre sí, al mismo tiempo que son absolutamente interdependientes.

La mayor eficacia de la tarea política, depende de la mejor optimización entre estos puntos. Y, a su vez, de la sinergia que se pueda lograr entre ellos, de modo que cada uno de estos aspectos cumpla, en el plan trazado, su finalidad específica.

Para esto, es necesario tener en cuenta que, el diseño de estrategias y de tácticas, así como la ejecución de éstas últimas, requiere de algunas habilidades específicas que no están presentes en todos, en la misma medida.

La composición de estrategias, para llevar a cabo el desafío que se asuma, cualquiera sea el proyecto que se pretenda poner en marcha, debe ser encarada por personas cuya capacidad estratégica sea proporcional a la complejidad de la empresa asumida.

Tal vez estén preguntándose por qué decimos esto. Y es porque, la capacidad estratégica, requiere de varias cualidades específicas. Dentro de ellas podemos encontrar:

- El análisis específico
- El análisis contextual
- El análisis histórico
- La especulación predictiva

- El pensamiento lateral
- Y la visión periférica.

Veamos de qué se tratan. El análisis específico es la capacidad de conocer y de interpretar los hechos que van ocurriendo, y que han ocurrido, en cuanto a toda la complejidad de sus distintas significaciones. Pueden ser literales y simbólicas, objetivas y subjetivas, entre otras.

Por su parte, el análisis contextual permite interpretar los hechos pasados y presentes en el contexto histórico, sociológico, político y subjetivo. De ese modo, se puede ampliar su significación y determinar, con mayor exactitud, su relevancia o su indiferencia respecto de los objetivos estratégicos a definir, o ya definidos.

Luego, el análisis histórico nos da la posibilidad de conocer los hechos y las consecuencias de los hechos pasados, para poder predecir, especulativamente, qué consecuencias tendrán hechos similares en el presente o el futuro.

A su vez, el pensamiento lateral es un método de análisis creativo y heterodoxo. Se basa en atender los problemas dados, desde ópticas normalmente no exploradas, que proveen de soluciones indirectas. Esto sucede porque no privilegia la consideración del nudo del problema, sino de cuestiones que aparecen como tangenciales. Pero que, bien atendidas, proveen de soluciones, tan o más eficaces, que el pensamiento directo.

Por último, la visión periférica en el análisis, es la capacidad de advertir circunstancias relevantes que no son conclusión necesaria, o directa, de las premisas principales, pero que inciden en las conclusiones finales, en ocasiones, de modo fundamental.

Pongamos un ejemplo de otro ámbito. Toda empresa que se inicie, lo hará con un horizonte hacia el cual orientar todas las acciones que se emprendan. Este horizonte debe estar definido en sus trazos más gruesos y en sus objetivos básicos, de modo previo al inicio de las acciones. Para eso, deben definirse los objetivos estratégicos, esto es, contestar a la pregunta “¿dónde quiero llegar?”, para definir los trazos gruesos del destino que se pretende construir, en un lapso de tiempo.

Los objetivos estratégicos, normalmente, se definen en términos de mediano o largo plazo, puesto que los objetivos de corto plazo normalmente son objetivos tácticos que están insertos en el plan estratégico.

Al momento de definir los objetivos estratégicos, existen dos aspectos que deben tenerse en cuenta: uno es el aspecto cuantitativo y el otro es el aspecto cualitativo.

La pregunta básica, antes mencionada, debe responderse en relación con ambos aspectos de los objetivos estratégicos. Al menos, en definiciones llamadas de trazo grueso, o definiciones relativamente generales, que tienen el nivel de especificidad necesario para establecer el rumbo de los cursos de acción que se emprendan, pero carece de la exactitud que se definirá a medida que se desarrolle el proyecto.

Los objetivos cuantitativos tienen la particularidad de que son de evaluación más sencilla y objetiva. Se debe a que se trata de datos, en general, fácilmente asequibles y analizables. Por el contrario, los objetivos cualitativos tienen una carga de subjetividad mucho mayor y, por ende, suelen ser de muy difícil evaluación.

Pero no hay que perder de vista que, el nivel de dificultad en la evaluación y análisis de los objetivos cualitativos, dependerá de la actividad donde está inserto el proyecto, del tipo de empresa que se emprenda y de otras variables que podrán hacer más sencillo, o más difícil, el análisis cualitativo de los resultados parciales y totales.

Construcción política

Ya mencionamos las diferencias entre los objetivos cuantitativos y cualitativos. Veamos ahora cómo los podemos aplicar en la construcción política.

En este caso, la evaluación de los objetivos cualitativos tiene componentes que la tornan muy difícil y subjetiva. Esto ocurre porque la evaluación cualitativa estará cruzada por presupuestos ideológicos, aceptados o rechazados, percepciones, especulaciones y presunciones de conductas ajenas, cuya determinación es tan variable como dinámica. Es importante, en este punto, recordar que hemos propuesto definir al poder como la capacidad de incidir en las conductas ajenas.

Con el fin de brindar una mejor orientación, en cuanto se refiere a las metodologías de determinación de objetivos estratégicos, podemos mencionar lo que el investigador George Doran, denominó, en el mundo del marketing, objetivos S.M.A.R.T. Su estructura lógica es aplicable a la construcción de proyectos políticos.

La sigla S.M.A.R.T., tiene la particularidad de que también forma una palabra que, en inglés, significa inteligente, atribuyendo esa característica a la determinación de objetivos con la regla propuesta.

Analicemos, entonces, por qué se llama así a estos objetivos.

- En primer lugar, tenemos la letra S que corresponde a Specific, es decir, específico. Se trata de definir los distintos aspectos de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Luego, la M de Measurable, que significa medible, hace referencia a tener indicadores de progreso lo más objetivos posible.
- La A es de Assignable, o asignable. En este caso, lo que se busca es determinar las responsabilidades de los equipos de trabajo, en cada objetivo fijado.
- En cuanto a la R de Realistic, realista, vemos que deben fijarse objetivos que sean de realización posible, teniendo en cuenta los recursos con los que se cuenta y los que, razonablemente, se pueda presumir que se contará en el futuro.
- Y, por último, la T corresponde a Time-related, que quiere decir relacionado con el tiempo. Aquí, lo que se establece es que, los objetivos tácticos y estratégicos, deben fijarse en una línea de tiempo que sea razonable, y proporcional a su complejidad.

Relacionado con el último punto, podemos destacar, también, que, una vez identificados los objetivos estratégicos, deben definirse objetivos parciales con la misma lógica, y en el mismo sentido. Estos objetivos suelen ser objetivos tácticos, en tanto y en cuanto, se trata de metas parciales a ser alcanzadas como presupuesto considerado necesario para la obtención de los objetivos estratégicos.

En el caso de la construcción política, cuyo ejemplo propusimos anteriormente, el logro de una buena elección podría considerarse un objetivo táctico que va en consonancia con los objetivos estratégicos de constituirse en factor de poder en el grupo social.

En realidad, es pertinente hacer una distinción con los objetivos en relación con el tiempo. La fijación de objetivos parciales permite una mejor evaluación del desarrollo de la empresa acometida. También, la corrección de errores, o la optimización de recursos, para no perder el norte dado por la estrategia definida.

En ese sentido, deben distinguirse objetivos de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo. Normalmente, los objetivos de largo plazo son propiamente los objetivos estratégicos, mientras que los de mediano plazo y los de corto plazo tienen características de objetivos tácticos. Se consideran importantes, y eventualmente necesarios, para la consecución de los objetivos de largo plazo. Es decir que, se fijan como metas previas a ellos, pero no se identifican ni en su complejidad ni en su relevancia.

Ahora bien, consideramos pertinente incluir a la construcción política en la llamada cuestión territorial. Esto es, a la manera en que incide, y debe evaluarse dentro de una estrategia política, la construcción de poder desde una óptica territorial.

Hasta aquí hemos puesto el acento en la construcción, desarrollo y consolidación de una estructura política que se inmiscuye en grupos sociales y en individuos. Es decir, hemos puesto el acento en una consideración humana de la construcción de poder, sea esta consideración social o individual.

Por otro lado, cuando hablamos de una óptica territorial de construcción de poder, nos referimos a la importancia que tiene la planificación de la extensión de la estructura política. No sólo en cuanto a la cantidad de población considerada, o a los grupos sociales tomados como referencia, sino a la cobertura de territorio propiamente dicho.

En definitiva, se trata de medir la consolidación de la incidencia de la estructura política en cantidad de territorio afectado, independientemente de la cantidad de personas. La consideración territorial de la estrategia política es absolutamente fundamental.

Cuando se define el aspecto de territorial de una estrategia política, deben abordarse varios puntos, pero vamos a resaltar los que consideramos más importantes:

- El territorio de incidencia de inicio.
- El territorio de incidencia deseado.
- La orden de expansión territorial pretendido.

- Las tácticas de ocupación territorial, que pueden ser agresivas o moderadas, repentinas o paulatinas, según parámetros geográficos, políticos, sociológicos, entre otros.
- Y los mecanismos de conservación y consolidación de la ocupación.

El análisis de la expansión territorial de una estructura política, y el diseño de estrategias eficaces en ese sentido, son absolutamente fundamentales. Y, ¿por qué decimos esto? En primer lugar, porque las características del territorio donde habremos de iniciar la actuación política, nos condicionan la utilización de los recursos económicos, humanos y técnicos que utilizaremos.

Además, la expansión política territorial requiere de una importante presencia física. Esto quiere decir que, si el territorio en el cual se pretende actuar no cuenta con referentes con capacidad de liderazgo, que adscriban a la fuerza política que pretende actuar, esa presencia física será de referentes que no serán locales en la región que se considera. Eso es, en términos políticos, una desventaja importante en relación con las fuerzas que cuentan con referentes locales.

Por lo tanto, quizás se pregunten cómo se debe actuar en este caso. Bien, quien no cuenta con líderes locales, deberá detectar las personas idóneas locales y formarlos en el liderazgo que se pretende.

Analicemos, entonces, cómo sería una estrategia inteligente de expansión política. Será aquella que habrá analizado previamente lo que denominamos, a estos efectos, sinergias territoriales. Cuando se busca expandir, territorialmente, una estructura de poder, debe contarse con un conocimiento detallado del funcionamiento de cada territorio. Pero, muy especialmente, de las interacciones humanas, económicas, políticas y sociológicas entre un territorio y sus regiones próximas.

Lo que sucede es que, al conocerse adecuadamente esas interacciones, se optimizan las energías y los recursos utilizados. Pero siempre, en la medida en que se advierta que la actuación agresiva y persistente en un territorio, pueda irradiar los efectos de la misma a territorios vecinos, reduciendo en éstos la afectación de recursos directos.

Por otra parte, como debe pensarse siempre en que existe una limitación mayor o menor de recursos, sean económicos, humanos o técnicos, también debe pensarse que no es

posible, fácticamente, encarar con el mismo nivel de agresividad y, por lo tanto, de afectación de recursos, todos los territorios al mismo tiempo.

En este sentido, es fundamental tener en cuenta, entre otros, los aspectos señalados anteriormente para diseñar, con el mayor detalle posible, la estrategia geográfica de actuación política. De modo de generar un crecimiento sostenido y permanente, orientado hacia el objetivo estratégico planteado.

Estrategia política

Hemos visto, hasta aquí, que la construcción política es un proceso de una enorme complejidad y con una gran cantidad de aristas a tener en cuenta. En cuya consideración debe primar un criterio totalizador y una visión integral de todas ellas.

Podemos decir que, la mejor estrategia política, será la que pueda combinarlas con la mayor eficacia, para provocar una cadena virtuosa de causas y consecuencias que resulten en una construcción política sólida y sostenible en el tiempo.

Ahora bien, el pensamiento estratégico no implica, únicamente, una consideración teórica de las distintas variables que deben atenderse, sino que no puede estar ajeno de las realidades concretas sobre las cuales, y con las cuales, actúa.

¿Se les ocurre por qué decimos esto? Es porque, un plan estratégico que carezca del basamento necesario en las circunstancias que hacen a su materialización, será un plan estratégico que habrá de fracasar.

Entonces, ¿qué debemos hacer? Bueno, para transitar cualquier camino, con cualquier destino que nos pongamos como objetivo, es necesario, no sólo conocer la traza del mismo que puede extraerse de un mapa, sino que es fundamental conocer las realidades que afectan y circundan a ese camino.

En la construcción política, del mismo modo, no puede establecerse una estrategia sin un análisis serio, y lo más detallado posible, de las realidades en las cuales se desarrollarán las acciones que forman parte del plan estratégico.

Por ello, para diseñar un plan estratégico eficaz, es necesario contar con toda la información posible acerca de los grupos sociales sobre los cuales se pretende actuar. Esto

es, conocer sus costumbres, sus parámetros morales y éticos, su historia, su realidad social y económica, su composición sociológica y sus paradigmas culturales.

Y, ¿por qué piensan que eso es necesario? Es porque, la acción política, es una acción eminentemente humana. Por lo tanto, no puede realizarse, eficazmente, sin un conocimiento adecuado del componente humano sobre el que se actúa.

Esta necesidad de una visión global de la planificación estratégica, nos obliga, también, a no distraer nuestra atención de lo que llamamos las cuestiones instrumentales. ¿Qué les parece si explicamos cuáles son?

Se trata de aquellas referidas a la ejecución concreta de cada una de las acciones que se emprenden, en un momento, un lugar y en un contexto determinado. Podríamos, también, designarlas como aquellas cuestiones que surgen en la dinámica diaria, cotidiana, de cada acción concreta que se emprende para llevar a cabo la estrategia global.

Por lo tanto, estas cuestiones instrumentales nos enfrentan, en cada momento de nuestra acción política, a problemas concretos para resolver. Son aspectos que pueden, o no, haber sido expresa y concretamente previstos, pero que surgen en el devenir de la acción política diaria.

Además, las cuestiones instrumentales pueden estar referidas a un sinnúmero de aspectos que nos enfrentan a igual cantidad de pequeñas problemáticas a resolver, para llevar adelante la acción política. Podemos decir, entonces, que cada aspecto del plan estratégico, cada táctica que pretenda ser puesta en acción, se presenta al ser ejecutada con estas cuestiones instrumentales.

Vamos a detenernos aquí para detallar cuáles pueden ser estas cuestiones:

- Una de ellas es la falta de disponibilidad de recursos materiales, en un momento determinado, por errores de logística o por cualquier otra razón.
- Otra opción es la imposibilidad de encarar una acción prevista, por razones climáticas.
- También pueden ocurrir problemáticas relativas a las dificultades para el relacionamiento humano.

Todos estos temas resultan en un desafío permanente de la acción política diaria, que debe ser encarada con la idoneidad y la capacidad de resolución necesarias, para sortear cada problema que se presenta.

El conocimiento del contexto en el cual se iniciará una acción política concreta, es absolutamente vital en orden de minimizar la cantidad de cuestiones instrumentales no previstas que pudieran presentarse. Esto sucede porque la falta de capacidad resolutive puede dar por tierra con un proyecto político que, en su diseño estratégico, pudiera aparecer como posible y exitoso.

Para eso, es menester contar con personas que ayuden, activamente, en la actividad diaria, con su conocimiento detallado del territorio y de los entramados sociales que en él se tejen, de modo de poder adaptar las acciones que se emprendan a las necesidades estratégicas.

En este contexto, surge la figura del militante. Seguramente hayan escuchado reiteradas veces este término, pero nos parece importante definirlo para poder avanzar en nuestro análisis.

El militante político es aquella persona que compromete su acción diaria para el sostenimiento y expansión de una estructura política, a la cual responde. Puede actuar en un territorio determinado y dentro de grupos sociales específicos. En este caso se la llama militancia territorial. Pero otras opciones son actuar en acciones de alcance más general, por ejemplo, en redes sociales, o bien dentro de la estructura interna de la organización.

Cualquier construcción política debe perfeccionar su estructura de militancia. Y, ¿por qué creen que debe ocurrir esto? Porque constituye la fuerza primaria de expansión y consolidación. Además, tiene el conocimiento del terreno y del entramado social necesario para brindar soluciones a las cuestiones instrumentales que van apareciendo a lo largo del desarrollo de las acciones.

Y, en este orden de ideas, podemos citar a Sabina Frederic, en su artículo “Militantes políticos y militantes sociales”. Allí, establece que, “el reconocimiento de ciertas cualidades personales, fundadas en una serie de valores y condiciones sociales de

expresión, instituye portavoces o líderes políticos, y lógicas de acumulación de prestigio, así como de eufemización del poder”.

Además, aclara que “la investidura del dirigente depende, no sólo del reconocimiento personal logrado entre sus seguidores, por ejemplo, en campañas callejeras, o entre sus pares, otros candidatos y dirigentes al interior de las facciones, también depende del ejercicio del reconocimiento de él hacia los seguidores”.

Y agrega que “las evaluaciones morales de sus seguidores, que el líder realice, moldean las cualidades necesarias para acceder al crecimiento político, tanto como instituyen identidades políticas y sociales entre los seguidores. Entonces, no sólo los líderes, dirigentes o candidatos son seleccionados por quienes son sus seguidores, también los seguidores se sienten seleccionados por los líderes”.

Por lo tanto, podemos decir que es un proceso bidireccional. Pero, también, debemos recordar que hay dos clases de militancia: la política y la social. Vamos a establecer sus diferencias.

La militancia política es aquella que se desarrolla dentro de un partido, conllevando la obligación, derecho y deber de participar de actos partidarios, integrarse a comités o unidades básicas, y a difundir las propuestas electorales de su partido, para tratar de que sus candidatos alcancen cargos públicos.

En otras palabras, podemos decir, como establece Adrián Pablo Berardi Spairani en “Carrera militante y construcción política”, que “la militancia política es la actividad social dinámica, donde las condiciones estructurales y las características particulares de cada uno de los sujetos, tiende a generar diferentes formas de participación e integración”.

Mientras que, por su parte, la militancia social es la que se lleva a cabo a través de una ONG u otra asociación civil. Aquí, el militante forma parte de una organización que defiende intereses que la persona considera importantes.

Pero, más allá del objeto de la militancia, podemos ver que, en ambos casos, el militante se siente identificado con la causa, y la causa con ellos.

La militancia política, como instrumento de la construcción de las bases sociales políticas, puede funcionar de dos maneras.

Una posibilidad es que funcione de manera individual. Esto quiere decir que será a través de sus redes interpersonales. Pero también, puede ser de forma estructural. Esto es, fomentada y promovida por el propio partido.

Sea como fuere que se practique este ejercicio del derecho político, en todos los casos se tiende a desarrollar una red de intercambio en el que se enlazan los vínculos que genera como miembro del partido y por fuera de ellos. Y es que ningún militante se queda de brazos cruzados sin al menos intentar captar mayor cantidad de adeptos.

Cabe destacar que, a través de diferentes estudios académicos, se ha podido demostrar que la construcción política se basa, principalmente, en elaborar una estima o empatía pública. Así, se pretende afianzar un alto status militante, como elemento central, para alcanzar un lugar en la toma de decisiones, tanto de un gobierno como de su partido de pertenencia.

Como estrategia de construcción, el militante, ya sea de manera particular o colectivamente, trabaja arduamente para crear lazos con el público. Su objetivo es alcanzar cierta simpatía y confianza que lo coloque en un status mejor que el que detentaban. Y que, a su vez, les permita ir avanzando casilleros dentro de la estructura del partido.

Al mismo tiempo, en el afán de esa construcción, esos militantes crean nuevos espacios de participación, intervienen en las disputas al interior de sus partidos, ocupan lugares deshabitados dentro de las estructuras de pertenencia, o se involucran en temáticas específicas, asumiendo nuevos compromisos.

Construcción política de base

Es tiempo de adentrarnos en la construcción política de base. Para ello, vamos a comenzar con los autores Jean Blondel y Mauricio Cotta, en su obra “Party and Government. An Inquiry into the Relationship between Governments and Supporting Parties in Liberal Democracies”. Allí establecen que, cuando pensamos en la construcción política, hay

características comunes que identifican a los partidos políticos, y que determinan su perfil de organización y sus expectativas de supervivencia.

¿Les parece si enumeramos estas características?:

- Por un lado, la competencia o diligencia para cumplir una función.
- Luego, las relaciones con el entorno, donde entran a tener un factor clave los militantes.
- También, la comunicación y el control que pueden tener, tanto sobre los canales de información, como los medios de comunicación.
- Además, encontramos a las reglas formales. Es decir, la capacidad que poseen de someterse a la normativa interna y externa aplicable, y de no cometer sanciones que pudieran poner en vilo su supervivencia, o que podrían acarrear una sanción mayor que ponga en juego los espacios de poder adquiridos y los que se aspiran a conseguir.
- Un punto importante a tener en cuenta es la financiación, o control del flujo de dinero. Y aquí deben ser sumamente cuidadosos con el origen de los fondos, aportes y financiamiento de campaña.

Existen numerosos ejemplos, a lo largo de la historia mundial, sobre el escándalo que acarreó el descubrir que, campañas enteras, fueron financiadas con dinero del crimen organizado, terrorismo, narcotráfico y fondos clandestinos no declarados.

Y, ¿Qué creen que puede ocurrir en estos casos? Básicamente, se pone en riesgo, no sólo la existencia partidaria, sino la responsabilidad penal de sus miembros. Además, hay que tener presente que, dicha responsabilidad no sólo es a nivel nacional, sino que, si los fondos provienen de otros países, se puede dar un conflicto internacional que podría implicar la extradición.

Y, la última característica que encontramos, es el reclutamiento. Implica la definición de los requisitos de admisión, carrera y permanencia.

Muy bien, tengamos en cuenta que, todos estos recursos, colaborarán a fortalecer el grado de institucionalidad del partido, lo que conllevará una mayor capacidad de construcción política, y, por ende, de liderazgo.

Tal como estamos estudiando, esta construcción, en la medida en que sea exitosa, determinará la conformación de un status lo suficientemente elevado como para competir, dentro de determinada estructura, por ese poder.

Además, le otorgará mayor cantidad y calidad de liderazgo. Tal como seguramente se imaginen, este elemento resulta ser clave para poder acceder a las arenas de poder. Y, una vez que se llega a dicho espacio, vuelve a tomar importancia relevante la relación con los militantes y su participación en los procesos de entramado político del tejido social.

Es imprescindible contar con una organización de militancia que asegure un conocimiento cabal del territorio y del componente social sobre el que se actúa. De esta manera, se puede permear el mensaje que pretende transmitirse, y conseguir un nivel de conocimiento y de prestigio que permita acceder, dentro de ese grupo, a espacios de poder. Por lo tanto, esa militancia será los ojos y los oídos de la organización política, pero también será su carta de presentación en sociedad, la cara visible en el terreno.

Por lo tanto, el mensaje que el militante transmite, debe ser un mensaje coincidente con el mensaje que la organización pretende transmitir, con sus postulados ideológicos y sus parámetros éticos. Pero aún dentro de esa coincidencia sustancial, el militante tiene en sus manos la metodología de transmisión del mensaje, el estilo, la oportunidad y la intensidad.

Y, ¿por qué creen que ocurre esto? Porque es el militante el que está en el terreno, el que tiene el conocimiento de cada rincón del territorio que cubre, de cada necesidad humana, de cada característica de los distintos subgrupos sociales que se mueven dentro del sector territorial o social donde el militante se mueve.

Aquí cobra importancia la definición brindada por Matonti y Poupeau en su obra “El capital militante. Intento de definición”. Allí se explica el concepto de lo que llaman el capital militante, entendido como un capital incorporado bajo la forma de técnicas, de disposiciones a actuar, intervenir, o simplemente obedecer, que recubre un conjunto de saberes y de saber-hacer.

Y esto ocurre porque, tal como explica María Mercedes Palumbo en “Saber hablar: construcción del capital militante en movimientos populares en Argentina”, “los

movimientos políticos operan como totalidades pedagógicas, donde los militantes adquieren habilidades, saberes y recursos que no poseían con anterioridad, o bien que son reforzados en esos contextos. De allí que las trayectorias militantes se construyan en el marco de experiencias subjetivas, donde se anudan elementos políticos y pedagógicos, volviéndose experiencias político-pedagógicas”.

Por su parte, la autora Nora Gluz, en su obra “Las luchas populares por el derecho a la educación: experiencias educativas de movimientos sociales”, sostiene que, el concepto de capital militante, “expresa esta nueva capacidad de orientarse a partir del compromiso, que permite a los sectores más desposeídos de todas las especies de capital, acceder al mundo político”.

Lo que se exige es la interacción y el vínculo de los sujetos con el movimiento. Es que, aun tratándose de habilidades individuales, se adquieren en la inserción en un colectivo que habilita y potencia lo subjetivo-individual.

A modo de ejemplo, Matonti y Poupeau señalan el recurrentemente comportamiento por parte de los militantes de base. Estos autores establecen que cuentan con “ciertas habilidades como ‘saber hablar’, ‘poner el cuerpo’, ‘saber defenderse’, ‘no pisar el palito’, ‘construir y sostener los espacios’, ‘saber escuchar’, ‘decidir en colectivo’ y ‘respetar los acuerdos”.

Estas habilidades parecieran ser herramientas que enfatizan la dimensión del compromiso con lo colectivo, como característica particular del capital militante, aspecto que el capital político abordaría de manera insuficiente. Y, ¿por qué creen que decimos esto? Porque, como sostienen estos autores, “al igual que ocurre con el capital cultural, el capital militante está impregnado de un conjunto de disposiciones corporales, lingüísticas e intelectuales”, tendientes a ser utilizadas por todos los militantes de base para ordenarse e identificarse.

Siguiendo a la autora Maristella Svampa, en su obra “Movimientos sociales, matrices socio-políticas y nuevos escenarios en América Latina”, ella explica que, las matrices político-ideológicas del capital militante, son líneas directrices que organizan el modo de

pensar la política y el poder, así como la concepción del cambio social. Y, entonces, resulta clave en el armado y valorización de las trayectorias de militancia.

Sin embargo, no siempre la militancia de base responde a una estructura institucional preestablecida y ordenadora, como puede ser un partido político.

Veamos un ejemplo de esto. A partir de la gran crisis económica y de empleo, que se materializó en la segunda mitad de los años '90, florecieron en el ambiente político de Argentina y, especialmente, en los grandes conglomerados urbanos, una enorme cantidad de organizaciones. Ellas se gestaron a partir de la existencia de un líder local, con suficiente carisma, para convertirse en el transmisor y organizador de los reclamos.

Cobraron auge, en ese contexto, las denominadas organizaciones sociales, que rompieron la tradición de una política de base netamente institucionalizada a través de los partidos políticos. De esta manera, dieron lugar a un fenómeno de poder surgido de la base misma, de sus propias características y de sus propias necesidades. Y, además, sus liderazgos también surgieron de las bases, tanto en sus líderes como en el estilo de liderazgo planteado.

Estas organizaciones sociales comenzaron a funcionar con muy poca organicidad en un principio. Actuaban, casi exclusivamente, como grupos de presión, ante una realidad que imponía una situación, en muchos casos, desesperante.

La época coincidió con una enorme desmovilización política de la sociedad en general. Pero, muy particularmente, una desmovilización dentro mismo de los partidos políticos tradicionales.

Tengamos en cuenta que, en el mundo, pocos años antes había terminado la bipolaridad en la disputa de poder, con la caída del muro y la caída del imperio soviético en 1989.

Y en la Argentina, en particular, los primeros años de la década de los '90 se vivió una aparente prosperidad de las clases medias. Esto produjo, en las organizaciones políticas tradicionales, un adormecimiento de sus energías, y una adecuación a una novedad geopolítica que, en ese momento, se percibía exenta de conflictos políticos relevantes.

Este fenómeno trajo como consecuencia el abandono, por parte de las organizaciones políticas tradicionales, de la política de militancia, con proximidad territorial y humana. Lo

que comenzó a prevalecer fue una política exclusivamente dirigencial, de formalidad institucional, con predominancia de disputa de fuerzas internas en cada organización, pero con una enorme desconexión con las realidades externas a ellas.

Y, en este contexto, se hizo aplicable la frase que mencionamos anteriormente: “el poder no deja vacantes”. Lo que sucedió en este caso fue que, el vacío de poder dejado por los partidos tradicionales en el territorio, se llenó con nuevos liderazgos, desconocidos hasta ese momento en su metodología y estilo, con una dinámica propia y, en principio, con casi nula organicidad.

Así, en los grupos sociales más desprotegidos y con mayores necesidades, se modificó radicalmente la dinámica de construcción de poder. ¿Recuerdan que habíamos mencionado que existían dos tipos de dinámicas: una ascendente y una descendente? Bueno, en este caso se pasó de una dinámica descendente, en la cual la organización partidaria imponía liderazgos y mensajes a nivel de la militancia, a una ascendente, en la que los liderazgos surgían desde los propios grupos sociales desprotegidos.

Estos grupos comenzaron a disputar el poder a las organizaciones institucionales, especialmente gremios y partidos políticos, que se vieron obligadas a resignificar sus estructuras, fundamentalmente en cuanto a la disparidad de visiones entre las disputas dirigenciales y las necesidades de quienes, con su voto, les otorgan acceso a esos espacios. Podemos ver, entonces, que la militancia de base puede surgir, o bien de modo ascendente o bien de modo descendente.

Cuando el liderazgo surge desde el propio seno del grupo social, no siempre tiene un mensaje definido ideológicamente. En realidad, ni siquiera hay un mensaje unificado en cuanto a los temas de interés general, que excedan el interés local o propio y específico del grupo.

Mientras que, el liderazgo que surge de las bases, nace, generalmente, a partir de una necesidad, más o menos determinada, y como necesidad del propio grupo de canalizar los reclamos que de ella se derivan.

En este contexto, el liderazgo de base ascendente, surge, principalmente, como un grupo de interés. Pero dada su poca o nula institucionalidad, deriva naturalmente en un grupo de presión.

De todos modos, la falta de organicidad de estos grupos de base, implica una limitación, en cuanto a su desarrollo y consolidación como grupo de poder. Y, ¿por qué creen que ocurre esto? Porque en un sistema democrático, con un esquema republicano de distribución del poder, la institucionalidad es un sostén fundamental de cualquier estructura a través del tiempo.

Esto sucede, no sólo porque brinda un canal para la formalización legal de la participación política, sino porque las organizaciones poseen una infraestructura interna que permite la proyección de los liderazgos a otros grupos sociales y a otros ámbitos territoriales, más allá de sus espacios de origen.

Por eso, las agrupaciones sociales surgidas en el contexto político descrito más arriba, interactúan, hoy, dinámicamente con los partidos políticos. Puede ser disputando espacios, o bien compartiéndolos, porque ello permite institucionalizar el liderazgo logrado.

Pero esa interacción no necesariamente implica una fusión con la consecuente desaparición de las características identitarias de la organización social. Por el contrario, generalmente la adhesión de las organizaciones sociales a las estructuras partidarias, lo es con un importante grado de condicionalidad. Ella se da, precisamente, en la necesidad de que la identidad partidaria no anule la visibilidad de la identidad de la organización social.

Es que la organización social pretenderá conservar el espacio originariamente conquistado, en cuanto al grupo de origen como al territorio, y sumarlo a la estrategia general de la organización política institucional.

De este modo, vemos la importancia del tejido social en la planificación de la base política. Sin ese consenso, es impensable hablar de un crecimiento por parte de los movimientos y sus líderes. Esto se debe a que el consenso es entendido como un entablar vínculos, e influenciarse de los seres humanos en el dotar de sentido las acciones, las palabras, las cosas y los acontecimientos.

Por lo tanto, el consenso se hallará en el orientar las propias expectativas, las creencias y las conductas de la vida, que es la clave fundamental para obtener el respaldo electoral y de las masas.

Para cerrar, veamos los siete grupos principales identificados por el sociólogo David Held, a través de los cuales, se aprueba o se condesciende alguna cosa. Estos son:

- La ausencia de posibilidades de escogencia
- La propensión a conformarse a lo habitual o a lo anticuado
- La condescendencia debida a falta de voluntad
- La incapacidad de imaginar algo distinto de lo existente, o las vías para acceder a ello, incluso si lo existente disgusta
- La propensión a adecuarse también a lo que no gusta
- El asentimiento a lo que se considera efectivamente justo y apropiado
- Y el asentimiento a lo que se haría en abstracto y en circunstancias ideales.

Los dos últimos puntos son los que más se suelen dar en el campo de la construcción de la política de base, ya que se sustentan en discursos y aspectos teóricos de promesas de campaña.