



FICHA N° 12:

LOS CONCEPTOS DE ESTRATEGIA Y VIABILIDAD

(Fuente: Huertas, F.: "Entrevista a Matus")

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

FERNANDO HUERTAS: *¿Qué se entiende por estrategia?*

CARLOS MATUS: Dejo de lado su uso abusivo. Como el vocablo estrategia suena a profundo e inteligente, está de moda revestir lo viejo con la etiqueta de lo estratégico. Pero, si vamos al fondo del problema, podríamos decir que hay cuatro conceptos de estrategia bien diferenciables : 1) el concepto de estrategia como equivalente a lo importante para alcanzar un gran objetivo; es el concepto normativo de estrategia muy usado en el análisis de gran estrategia, 2) El concepto de estrategia en un juego deportivo o de inteligencia, digamos en el fútbol o en el ajedrez y el bridge; en este caso estrategia significa un modo de sortear los obstáculos activos y creativos que presentan uno o varios oponentes en una competencia voluntaria en igualdad de condiciones, salvo en las diferencias de capacidades que quiere medir el resultado del juego, 3) El concepto de estrategia en la teoría matemática de juegos de von Neumann y Morgens-tern, que asume el cálculo interactivo de movimientos finitos y enumerables, y 4) El concepto de estrategia en el juego social, situados en el modelo IV ya señalado, es decir cuando las reglas del juego no son de igualdad, son difusas y las posibilidades de acción de los jugadores no son finitas ni totalmente enumerables. Se trata del juego como problema cuasiestructurado. Cuando el PES usa la palabra estrategia se refiere a esta cuarta acepción, que también es común a la teoría de la guerra y a la teoría política.

Si nos remitimos al juego social, yo creo que la mejor definición de estrategia sigue siendo la de Clausewitz. El teórico prusiano dice : táctica es el uso de la fuerza en el combate y estrategia es el uso del combate para alcanzar el objetivo de la guerra. Breve y preciso. El PES adopta esta misma definición, pero la generaliza en el ámbito más amplio del juego social diciendo : táctica es el uso de los recursos escasos en la producción de un cambio situacional y estrategia es el uso del cambio situacional para alcanzar la situación-objetivo. Esta definición tiene varios méritos : a) expresa la estrategia como una sucesión en cadena de eventos tácticos, b) insinúa el concepto de trayectoria, como una sucesión de situaciones en que el estratega gana o pierde libertad de acción según gane o pierda fuerza y motivaciones, c) sitúa la eficacia táctica dentro del criterio más amplio de la eficacia estratégica guiada por el criterio de alcanzar la situación-objetivo, lo cual alerta sobre el concepto táctico de victoria pírrica, y d) destaca el concepto de gradualidad en el tiempo para construir o destruir viabilidad al objetivo perseguido, lo cual no contradice el caso de la culminación de esa gradualidad en un último movimiento táctico decisivo con gran concentración de fuerza y riesgo en tiempo comprimido.

La estrategia en el juego social es fascinante, porque incluye el caso de oposición entre fuerzas desiguales y permite concebir la victoria del débil contra el fuerte.

EL CONCEPTO DE VIABILIDAD

FH: *¿Y viabilidad, Profesor?*

CM: La palabra viabilidad también es ambigua y requiere varias precisiones. Significa hacer posible algo. Pero, el concepto de hacer posible puede referirse a una decisión, a la operación transitoria de una decisión en la práctica o a la operación estable de una decisión en el futuro previsible. Cada una de estas tres acepciones de viabilidad significan juegos distintos

FH: *¡Espere un momento, por favor! ¿podría precisar mejor estos tres conceptos?*

CM: Veamos un ejemplo. El Presidente de la República toma una decisión en Consejo de Gabinete, con la aprobación unánime de todos los Ministros, y fija el precio de la leche en \$400 el litro. La decisión es viable, nadie se opone, y el decreto se publica. Este es el primer juego, en el cual participan sólo el Presidente y sus Ministros y todos votan a favor. La relación de fuerzas es totalmente favorable a la fijación del precio de la leche en \$400. Pero, todos sabemos que eso no basta. El Presidente quiere que ese precio de la leche sea el precio real en el mercado. Pero, ese es otro juego donde el Presidente y sus Ministros pueden tener poca fuerza. Si el Presidente realiza un operativo, es decir un esfuerzo anormal y transitorio para controlar el precio de la leche durante una semana, y en ello compromete a la policía, a las organizaciones de dueñas de casa, al organismo de control de precios y a la asociación de mujeres de los funcionarios públicos, puede que logre fijar realmente el precio de la leche en el nivel decretado. Llamemos a ese resultado viabilidad transitoria de la operación. Se trata de un segundo juego, distinto del primero, donde participan actores diferentes. De manera que puede ser viable la decisión e inviable la operación transitoria. Pero, supongamos que después de esa semana de esfuerzo anormal, cuando queden frente a frente sólo los organismos normales de control de precios frente a los productores y comerciantes, el precio de la leche asciende a \$700 pesos el litro, a pesar del control de precios. Entonces, la operación estable de la decisión de control del precio de la leche es inviable. Se trata de un tercer juego, diferente a los dos anteriores.

FH: *Muy claro, y ¿por qué esta distinción de los tres juegos es importante para el análisis estratégico?*

CM: Porque hacer viable un plan puede significar una de las tres cosas, dos de ellas o las tres cosas a la vez. Por ejemplo, para reformar la Constitución de la República, lo que nos interesa es la viabilidad de decisión. Para resguardar la vida del Papa en una visita de tres días a nuestro país, nos interesa la viabilidad del operativo de seguridad exactamente por tres días. Pero si se trata del control del precio de la leche nos interesan los tres juegos, o al menos, el primero y el tercero. Para hablar con precisión de viabilidad política tenemos que hacer estas tres distinciones.

FH: *¿En qué sentido son juegos distintos?*

CM: Son juegos distintos porque los jugadores, los recursos aplicables y la metas perseguidas son diferentes. En el juego de la decisión sobre el precio de la leche, sólo participa el Gabinete de Ministros, el objetivo es establecer una norma legal y para ello se usan las competencias legales del Presidente en Consejo de Ministros. El oponente a la decisión no tiene peso en esa instancia. En el otro extremo, en el juego de la operación estable del precio de la leche en el mercado, los Ministros no juegan y en cambio

tienen enorme peso los comerciantes y los productores de leche, por un lado, y los organismos de control de precios por el otro. El propósito del juego es la vigencia real del precio controlado en el mercado y los recursos usados se refieren al peso de los jugadores en el mercado. Así, es obvio que los resultados de ambos juegos pueden ser completamente diferentes.

FH: *Muy bien, y ¿de qué dependen esas instancias de viabilidad? ¿pueden calcularse con precisión?*

CM: Bueno, ahora entramos en la complejidad del problema. Primero debemos precisar a que se refiere la viabilidad del plan. La respuesta es que se trata de la viabilidad de las operaciones que componen el plan.

FH: *¿Puede explicarme qué es una operación en el PES?*

CM: Sí, por supuesto. Una operación es el equivalente de una jugada en un juego. Es la unidad básica de acción que realiza un actor para cambiar la realidad. El marcador o resultado de un juego sólo cambia por algunas jugadas exitosas, pero todas las jugadas influyen en el resultado. Algunas lo hacen directamente, como las jugadas de gol en el fútbol, otras lo hacen indirectamente, como un buen pase. En la práctica del juego social ocurre algo parecido. El plan, en el método PES, se conforma principalmente con operaciones destinadas a cambiar el marcador del juego o VDP de cada problema hasta alcanzar las metas propuestas. A esas operaciones las llamamos OP, y ellas son seleccionadas por su capacidad para atacar las causas críticas o nudos críticos de los problemas y producir resultados que nos acerquen a las metas. Pero, así como una jugada de gol necesita de un buen pase, las operaciones OP necesitan de otras operaciones que llamamos OK, cuyo mérito consiste en que son constructoras de viabilidad de las operaciones OP.

FH : *¿Puede ilustrar los conceptos con un ejemplo?*

CM: Sí. Supongamos que usted tiene que tomar un fármaco de pésimo sabor para combatir la arritmia de su corazón. Supongamos que ese fármaco es muy potente, es decir eficaz para atacar su enfermedad, pero es intomable. ¿Qué hace el farmacéutico? Recubre el fármaco amargo con una capa dulce y agradable para facilitar su ingesta. La parte amarga del fármaco es la operación OP y la parte dulce es la operación OK. Sólo la operación OP ataca su enfermedad. La operación OK no tiene efecto directo alguno sobre su arritmia, pero sin ella, la operación OP no sería viable. El actor de un plan debe usar ambos tipos de operaciones para construirle viabilidad a su plan y hacerlo efectivo. Las operaciones OP puras, representan el barbarismo técnico. Las operaciones OK puras representan el barbarismo político. Pero si hacemos que ambas se complementen, llegamos al procesamiento tecnopolítico, es decir a la combinación de ciencia y arte en el proceso de gobierno. Es como combinar cirugía y anestesia. Hacer la primera, aislada de la segunda, es barbarismo técnico. Hacer la segunda, aislada de la primera, es barbarismo político. La conjunción de ambas produce una buena intervención quirúrgica en el tejido social. ¿Se entiende ahora?

FH: *Muy claro, profesor, más claro imposible. Pero, ¿cuál es el contenido de una operación en el PES? No siempre se trata de cirugía.*

CM: Naturalmente, existen muy diversos tipos de operaciones según sea la gravedad y el tipo de cura posible que demanda cada nudo crítico de un problema. Ciertas opera-

ciones representan cambios drásticos y fuertes, otras corrigen defectos, algunas evitan problemas. Depende de cada problema. Pero, cualquiera operación tiene una estructura general por la cual combina recursos que conducen a un producto el cual gesta un resultado. La relación recursos-producto es un indicador de eficiencia, mientras la relación producto-resultados muestra la eficacia. En el método PES cada problema es enfrentado con un conjunto de operaciones OP, calculadas como indispensables para alcanzar las metas. Pero, esas operaciones OP si bien son necesarias, pueden ser políticamente inviables. Por esta razón, el análisis de estrategia se concentra en las operaciones OP y de allí surge la necesidad de combinarlas con operaciones OK.

FH: *Veamos un ejemplo para ver si entendí bien. Supongamos una operación de reforma de la Constitución de la República para crear la instancia del gobierno vecinal más abajo de los Municipios. Esta es una idea suya ¿No es así?*

CM: Sí, soy fervoroso partidario de la idea del gobierno vecinal para democratizar y descentralizar nuestros países.

FH: *Bien, esa operación requiere como recursos mucho poder político, pocos recursos económicos y adecuados conocimientos jurídicos; el producto sería la Constitución reformada y el resultado sería el sistema de gobierno vecinal creado. La operación sería ineficaz si no logro crear el sistema de gobierno vecinal. Sería ineficiente, pero eficaz, si me desgasto políticamente para reformar la constitución, es decir pago un costo político alto por el producto, pero lo logro, aunque madure después de mi período presidencial. ¿Uso correctamente los conceptos?*

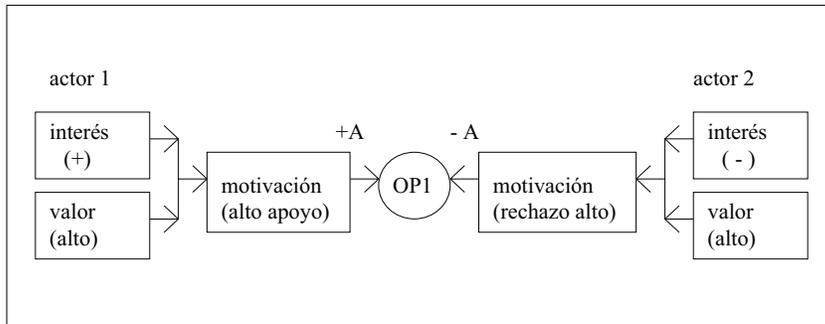
CM: Perfecto, así es.

FH: *Bien, el plan, según el método PES, selecciona un conjunto de problemas, los analiza, identifica sus nudos críticos y con esa base elabora un conjunto de operaciones para enfrentar los nudos críticos de cada problema. Por consiguiente, todo depende de la eficacia de las operaciones y de su viabilidad política. La tercera pregunta de nuestra entrevista se refiere a la viabilidad política. Ello significa elaborar una estrategia para hacer viables las operaciones del plan en la decisión, operación transitoria y operación estable según sea el caso. ¿Esto significa que debemos hacer una estrategia para cada operación?*

CM: No, no es así, aunque su resumen está correcto. Un plan hecho con PES se puede componer de unas 300 a 500 operaciones y acciones, si procesa unos 20 problemas. Sería imposible pensar en estrategias para cada operación. Lo primero que se hace en el análisis estratégico es preguntarse por la posición o interés que asumen los actores frente a las operaciones - apoyo, rechazo, indiferencia pura, indiferencia táctica, indiferencia por ignorancia - y con ello descubrimos cuáles operaciones son de consenso y cuáles son conflictivas. Pero, también es relevante la importancia o valor que cada actor le asigna a cada operación. La conjunción del interés y el valor produce la motivación de cada actor por cada operación.

FH: *Perdóneme, Profesor, pero usted va muy rápido. El lector necesitará ejemplos para entender lo que usted dice ¿qué es la motivación de un actor por una operación?*

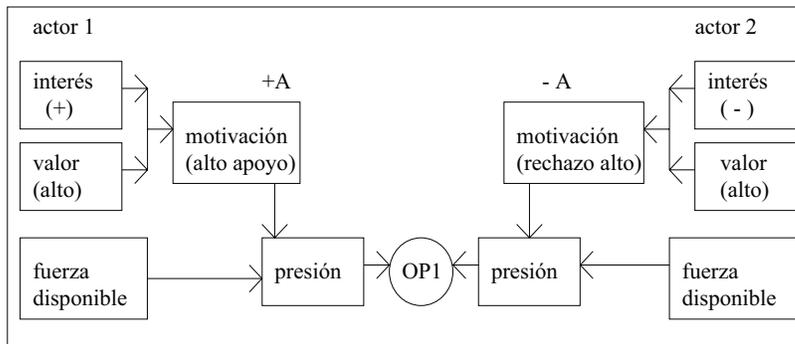
CM : Ya lo sé, e inmediatamente ejemplifico. Pero, antes, vamos a inventar un dibujo que facilite la explicación para que usted lo inserte en la entrevista según nuestro convenio.



Supongamos que queremos analizar como se alinean los actores respecto de la operación OP1, que es un proyecto de reforma agraria. El actor 1 es el promotor del proyecto, tiene un interés positivo (+), es decir lo apoya, y además le asigna una gran importancia o valor (valor alto). Entonces podemos decir que la motivación del actor 1 por la operación OP1 es alto apoyo, o sea +A. Supongamos que el actor 2 es un gran latifundista, cuya renta y poder político dependen de la propiedad de su latifundio. ¿cuál será su motivación? Su interés será de rechazo (-), y le asignará también una gran importancia o valor (valor alto) a la operación OP1, porque si se realiza, lo afecta en aspectos esenciales de su vida. Por ello, su motivación será alto rechazo. La motivación combina el signo del interés con el del valor, y refleja la intensidad de los deseos con que el actor asume su posición. Por ejemplo, no es lo mismo si el actor 2 le asigna bajo valor a la operación OP1, porque entonces su rechazo será débil. Conocer las motivaciones ahorra mucho trabajo, porque todas aquellas operaciones que no tienen motivaciones de rechazo son viables, salvo que sobre ellas domine la indiferencia.

FH: Me parece claro. Si nadie se opone a una operación, ella es viable, salvo que domine la indiferencia. Entiendo. Pero, la viabilidad de una operación no puede depender sólo de las motivaciones.

CM: Si hay consenso sobre una operación y no domina la indiferencia, basta con el análisis de las motivaciones para precisar la viabilidad. Pero, si hay oposiciones la viabilidad no depende sólo de las motivaciones, sino además de la fuerza que respalda los apoyos, los rechazos y las indiferencias. La intensidad de los deseos de apoyo, si no tiene respaldo en fuerza, no genera una presión significativa de apoyo; la intensidad de los deseos de rechazo, si no tiene detrás fuerza suficiente, no permite una acción efectiva de rechazo. Pero, si yo tengo mucha fuerza y poca motivación, tampoco ejerceré una presión significativa en un sentido o en otro respecto a la viabilidad de una operación. En síntesis. La viabilidad inicial de una operación depende de la relación de presiones que se ejerce sobre ella, y la presión de los actores depende de su motivación y de su fuerza. Es decir podemos completar el gráfico anterior agregando el concepto de presión, como sinónimo de fuerza aplicada, y el concepto de fuerza, como sinónimo de poder disponible para ser usado. Lógicamente, un actor aplica calculadamente la fuerza de que dispone, y ello depende de cuánta fuerza aplica el otro (presión) y de la motivación que le genera la operación en juego.



La conclusión simplificada que podemos sacar de este análisis es la siguiente. La operación OP1 será políticamente viable si la presión de apoyo es suficientemente mayor que la presión de rechazo. Pero, recordemos que la relación de presiones ejercida para la decisión, la operación transitoria y la operación estable de OP1 puede ser muy diferente. De manera que cada caso requiere un ajuste de este análisis general. A veces, la viabilidad crítica se refiere a la decisión, otras veces se refiere a la operación estable. Además, debemos tener en cuenta la frase suficientemente mayor o menor en la comparación de presiones, pues no se trata de una relación mecánica simple. A veces, para hacer viable una operación se requiere que la presión de apoyo sea x veces superior a la presión de rechazo. En otros casos, para rechazar una operación basta con que la presión de rechazo sea significativa aunque sea menor que la presión de apoyo. Por ejemplo, para reformar la constitución no basta con la mayoría simple de votos en el Congreso Pleno, se requiere una mayoría calificada. Para defender una posición militar ventajosa basta con menos fuerza que la del agresor.

FH: A ver, veamos donde estamos para no perdernos. Ahora entiendo cuando usted dudaba como explicar el análisis estratégico en una entrevista breve, sin una pizarra, sin mucho tiempo y sin el vocabulario previo. Pero, a estas alturas estoy suficientemente motivado con el PES y no voy a retroceder.

CM: Bien, déjeme ayudarlo. El análisis estratégico de viabilidad que creó el PES se basa en dos preguntas secuenciales. Primera : ¿cuáles de las operaciones que debo realizar son hoy viables? Eso despeja buena parte del problema, y nos deja una lista de operaciones que no son viables en la situación inicial del plan. Segunda : ¿Puedo construirle viabilidad en mi período de gobierno a las operaciones que no son viables en la situación inicial?

Hasta ahora hemos iniciado el análisis de los conceptos para responder a la primera pregunta. En efecto, son viables aquellas operaciones: a) de consenso, es decir que no tienen motivaciones de rechazo y no pueden ser bloqueadas por el dominio de la indiferencia, y b) conflictivas, siempre que la presión de apoyo sea suficientemente superior a la presión de rechazo. Para precisar estas presiones y disponer de un método práctico de análisis tenemos sólo una dificultad, pero esa dificultad es grande: el concepto de fuerza. En efecto, mediante investigaciones, entrevistas y sondeos podemos precisar las motivaciones, pero el concepto de fuerza nos aplasta con su complejidad. Es como pellizcar un vidrio. Y si no podemos precisar o hacer comparable la fuerza disponible de los actores no podremos precisar la fuerza aplicada frente a una operación concreta para apoyarla o rechazarla, es decir queda en el aire el concepto de presión.