

LA CONDUCCIÓN POLÍTICO ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL PODER BLANDO. APLICACIÓN AL CASO NACIONAL

Cristián Estay Rodríguez*

Los grandes cambios socio culturales experimentados por las sociedades contemporáneas, han originado profundas transformaciones en la manera de cómo enfrentar la consecución de los objetivos sociales, económicos y políticos.

Hace una década, el debate en torno a la capacidad de los pueblos para alcanzar sus finalidades, incorpora el concepto Poder Blando para dar cuenta de múltiples factores socio-culturales, económicos y políticos que concurren de manera efectiva en la conducción "Político-Estratégica", tendiente a posibilitar esos objetivos y a intentar imponer la voluntad política respecto a los intereses de otras Naciones sin tener que recurrir (de manera exclusiva) a la amenaza o el uso de la fuerza expresada en el Poder Duro.

El trabajo desarrollado, analiza el concepto del Poder Blando, en el plano de la capacidad de que dispone el Conductor Político-Estratégico, diseñando para este efecto un modelo de análisis que permita evaluar cuantitativa y cualitativamente los factores más relevantes del Poder Blando nacional.

- Introducción.

Los cambios que ha sufrido el Sistema Internacional en las últimas décadas han alterado las formas para medir el poder de los Estados en términos relativos, y la manera de cómo afrontar las políticas internas y externas en la consecución de los Objetivos Nacionales propuestos. Desde mediados del siglo XX, se abre la antesala de un desconcertante período de transformaciones y desorientaciones, emergiendo nuevas fuentes de amenazas y conflictos internacionales, marcados por disputas étnicas o religiosas, nacionalismos y transnacionalismos, afectados por grandes mutaciones socio-culturales, experimentados por las sociedades a nivel mundial¹.

Estados Unidos, constituido como una potencia hegemónica, comprobó con estu-
por el 11 de septiembre del 2001, lo vulnerable que era ante la amenaza, del terrorismo,

al ser atacado en su propio suelo por el grupo islamista Al-Qaeda. Este hecho, no sólo constituyó una luz de atención en el mundo, al demostrar un claro síntoma de los cambios que están sucediendo a nivel mundial, sino que nos remite a la aceleración sin precedentes que el cambio social y político, ha tenido en el origen una transformación en la manera de entender la naturaleza del poder y sus manifestaciones en el campo de la política internacional.

Uno de estos nuevos conceptos, que está siendo empleado en la política exterior de los Estados, principalmente de occidente, es la teoría del "Poder Blando", desarrollada por el politólogo norteamericano J. Nye. Para el académico, su concepto puede ser sintetizado en "la capacidad de lograr que otros ambicionen lo que uno ambiciona"². Este enfoque de atraer y persuadir más que obligar, basa su poderío en la cooperación

* Capitán de Fragata. Oficial de Estado Mayor, ING.NV.ELN.

1. El terrorismo, el comercio de drogas transnacional, el calentamiento global y el avance del SIDA, son claros ejemplos de estas nuevas amenazas que afectan a las sociedades actuales.

2. Nye Jr, Joseph S, "La Paradoja del poder Norteamericano", Chile, Aguilar Chilena Ediciones, 2003, 303 p, Capítulo I, p30.

entre los Estados, mediante el empleo de Fuentes de Poder asociados a factores intangibles³. Este concepto, surge en contraposición a la concepción tradicional sobre el "Poder Duro"; aquella visión que apuntaba (de manera exclusiva) al empleo de la fuerza militar, la capacidad económica y a las potencialidades que se derivan de ellos como expresión genuina del poder de un Estado.

A la luz de la literatura analizada, el debate en torno de la capacidad potencial de los Estados para alcanzar sus Objetivos Nacionales, incorpora el concepto "Poder Blando" para dar cuenta de múltiples factores socio-culturales, tecnológicos, legitimidad de sus instituciones y liderazgo político, que contribuyen de manera efectiva en la conducción "político-estratégica", sin tener que recurrir (de manera exclusiva) a la amenaza, presión militar y a la coerción económica, materializada por el "Poder Duro", en la consecución de los objetivos marcados por una nación.

Si se considera su aplicación a la realidad nacional, el Libro de la Defensa⁴ establece que la conducción político-estratégica, considera el empleo de manera coordinada y en el más alto nivel directivo del Estado, de toda capacidad actual y potencia de la república, incluyendo a las FF.AA., para actuar tanto en la paz como en la prevención y manejo de un conflicto. De esta manera, el Conductor-político (C.P.) requerirá de un modelo de conducción que permita graduar la intensidad de aplicación de los Instrumentos del Poder Nacional (I.P.N.), y lograr en forma coherente, el aumento de su Poder Nacional hasta consolidar su posicionamiento internacional.

El presente estudio, novedoso en la actualidad, en cuanto al empleo práctico

del "Poder Blando" como apoyo al C.P., se centrará en determinar aquellos factores de este Poder asociados a cualidades del Estado-Nación, con el propósito de establecer un estado de "potencialidad" que permita dar cuenta de la "estatura Político-Estratégica"⁵ que se posee respecto a otros Estados; para lo cual se han construido índices referenciales comparativos. Al mismo tiempo, se aplicará un modelo de análisis teórico-práctico que ofrece la particularidad de lograr la operacionalización del "Poder Blando", mediante la sistematización, ordenamiento y evaluación de los factores, integrados en una matriz de potencialidad, para ser empleada por el C.P. como apoyo a la toma de decisiones. A esto se suma una tercera herramienta analítica, que es el Análisis Jerárquico de Decisiones que permite establecer cualitativamente las mejores opciones alternativas para la toma de decisión.

- Fundamentos Teóricos.

• Conceptualizaciones del Poder.

➤ ¿Qué es el Poder de un Estado?

Max Weber, nos define el poder, como "la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y sea cual fuere el fundamento de esa resistencia"⁶. Es decir, el Poder descansa en la amenaza o uso efectivo de la fuerza física. Sin embargo, define la "dominación" como la probabilidad de, al hacer el intento de imponer la voluntad, se encuentre obediencia sincera. Esto último es relevante para el debate propuesto porque remite a factores legitimantes distintos al empleo de la fuerza.

Klauss Knorr, menciona la existencia de una nueva clasificación de poder, denominada "Influencia No Coactiva",

3. Dentro de las cualidades de este poder, encontramos a la cultura, los valores, producción cinematográfica, prestigio científico, económico y educativo, entre otros.

4. Ministerio de Defensa Nacional de Chile, "Libro de la Defensa 2002", 2003, Capítulo IV, Versión en línea, <<http://www.defensa.cl>>.

5. Ministerio de Defensa Nacional de Chile, "Libro de la Defensa Nacional de Chile 1998", Glosario de términos, Estatura político-estratégica: Grado de influencia que un Estado posee en el ámbito internacional, producto de un mayor y más armónico desarrollo de su Poder Nacional, así como de su voluntad y habilidad para emplear ese activo en la promoción y defensa de sus intereses. Es la imagen internacional que proyecta un país. Versión en línea <<http://www.defensa.cl>>.

6. Weber Max, "Economía y Sociedad", V1, Fondo de Cultura Económica, México, 1979, p43.

descartando el ejercicio coercitivo del poder Militar y Económico⁷. Knorr manifiesta que el poder es relevante únicamente cuando las relaciones con los Estados son conflictivas; no cuando son cooperativas o indiferentes, pero la "Influencia" en cambio, juega un papel, no sólo en situaciones conflictivas, sino también en el marco de emprendimientos signados por la cooperación entre las naciones⁸. Esta aproximación a una nueva conceptualización de poder, viene a reflejar el estudio que Nye desarrollara posteriormente, con la determinación de un tipo de Poder que difiere de los cánones normales que actualmente se encuentran en la literatura universal.

Al respecto, Nye, da cuenta que: "el poder es la capacidad de obtener los resultados que uno quiere, y en caso contrario, de cambiar el comportamiento de otros para que esto suceda"⁹. Nye precisa, que el poder depende del contexto; quién se relaciona con quién, y bajo qué circunstancias, reforzando el carácter relativo del término. Sostiene además que se expresa en dos sentidos¹⁰:

- ✓ La posesión de capacidades o recursos que pueden influir resultados¹¹. Tales como población y territorio; recursos naturales; fortaleza económica; fuerza militar; y estabilidad social. Nye indica que la virtud de esta definición, permite identificar al poder como algo tangible, concreto, medible y predecible.
- ✓ La habilidad para influir en la conducta de otros para obtener el resultado que uno quiere. Nye plantea la existencia de tres formas de afectar la conducta de terceros: "Coerción, Inducción y Atracción"¹², las que se traducen en los

poderes: Militar, Económico y el "Poder Blando"; los primeros dos, conforman lo que se llamará "Poder Duro".

De esta manera, se puede distinguir 3 tipos de fuentes de Poder:

	Conductas	Recursos monetarios	Políticas gubernamentales
Poder Militar	Coerción - Disuasión - Protección	Amenazas - Fuerza	Diplomacia coercitiva - Guerra - Alianzas
Poder Económico	Inducción - Coerción	Pagos - Sanciones	Ayudas - Sobornos - Sanciones
Poder Blando	Atracción - Agenda setting	Valores - Políticas - Cultura - Instituciones	Diplomacia pública - Diplomacia bilateral y multilateral

Tabla 1.1, Fuentes de Poder, J. Nye.

Tanto el "Poder Duro" como el "Poder-Blando" son considerados como aspectos que reflejan la habilidad para alcanzar los propios propósitos, mediante la modificación de las conductas de otros. Aclara, que la distinción entre ambos es perceptible en el grado, tanto de la naturaleza de la conducta, como en la tangibilidad de las capacidades que se emplean para ejercer uno u otro¹³.

Nye explica que el poder de Mandato; la habilidad de cambiar lo que los otros hacen; puede descansar en la Coerción o la Inducción. Mientras que el poder de la Coopción; la destreza de modelar lo que otros desean, puede estar basado en el atractivo cultural, de los valores propios o en la capacidad de manipular la agenda de preferencias políticas.

Espectros de Conducta y Recursos más comunes del Poder						
Espectro de conductas	Poder Duro			Poder Blando		
	Mandato	Coerción	Inducción	Agenda setting	Atracción	Coopción
Recursos más comunes		Fuerza	Pagos	Instituciones	Valores	
		Sanciones	Sobornos		Cultura	
					Políticas	

Tabla 1.2, Espectro de Conductas y Recursos, J. Nye.

7. Knorr Klaus E., "El poder de las naciones", Buenos Aires Argentina, editorial Belgrano, 1981, p 11.

8. Ibid, p 12.

9. Nye Jr, Joseph S, "La Paradoja del poder Norteamericano", Chile, Aguilar Chilena Ediciones, 2003, 303 p, p 25.

10. Nye Jr, Joseph S, "Soft Power, The Means to Success in World politics", EEUU, Public Affairs, 2004, 191p, p2 - 3.

11. Nye nos menciona de las ventajas relativas a la cuantificación de los recursos y la dificultad para identificar cuál es el juego en curso que permita elaborar las estrategias adecuadas para enfrentarlo.

12. La coerción o mandato se ejerce cuando uno consigue que el otro haga aquello que no haría de otro modo, vale decir, que no lo haría sin la existencia de una orden para hacerlo. Tradicionalmente se entiende como el uso del "garrote". La inducción tiene relación con la utilización de estímulos para que el otro realice una acción. La atracción supone el lograr que el otro desee lo mismo que uno quiera, de modo que obrará por su cuenta conforme a valores compartidos.

13. Nye Jr, Joseph S, "Soft Power, The Means to Success in World politics", EEUU, Public Affairs, 2004, 191p, p7.

• **Los Conceptos “Poder Blando” y “Poder Duro”.**

➤ **Definición de “Poder Blando” o “Soft-Power”.**

El “Poder-Blando” equivale a una forma indirecta de ejercer el poder. Un país puede obtener los resultados que desea en política interior e internacional, logrando que otros Estados aspiren a seguir su estela. Esto se logra admirando sus valores, emulando su ejemplo, aspirando a su nivel de prosperidad y valorando su liderazgo y apertura internacional. En este contexto, puede ser tan importante, en política internacional el atraer a terceros Estados como obligar coercitivamente, mediante amenazas económicas o el uso de fuerzas militares. Este aspecto de Poder: “lograr que otros ambicionen lo que uno ambiciona”¹⁴ equivale a lo que se conoce como “Poder Blando”, y que Nye lo define en sus libros *“Soft-Power”* y *“La paradoja del poder-Norteamericano”*. Esta fuente de poder, más que emplear herramientas coercitivas, basa su cometido en ejercer la capacidad de absorber a terceros. Frente a esta perspectiva, el “Poder Blando” resalta su existencia en factores inmateriales, no siempre controlables por la estructura político-estratégica de un Estado, pero sin embargo, son capaces de contribuir tanto o más que la presión militar o el empleo coercitivo del factor económico, en la consecución de los objetivos político-estratégicos propuestos.

El hablar de “Poder Blando”, no sólo es una tendencia a generar una influencia, persuasión o transformación de los demás mediante argumentos, sino que en mayor medida, lograr la capacidad de atraer y actuar, pudiendo llegar de esta manera a la conformidad o a la imitación.

Mientras en el siglo XX, el poder se definía por contar con mayores FF.AA. y Economías fuertes, la tendencia actual es que si bien, estos factores son esenciales, no bastan por sí mismos, se

requiere además de una credibilidad en el liderazgo de la conducción política de los Estados.

➤ **Elementos constitutivos del “Poder Blando”.**

Para Nye, el “Poder Blando” procede principalmente de los valores de un Estado. Estos valores se centran en:

- ✓ La cultura del país, materializado en su influencia científica y educativa.
- ✓ Factores ideológicos atractivos.
- ✓ Liderazgo y credibilidad internacional.
- ✓ Prestigio internacional.
- ✓ La popularidad de la producción artística, musical y cinematográfica.
- ✓ El atractivo turístico del país.
- ✓ La capacidad para exportar modas y tendencias.
- ✓ La calidad de vida y su gastronomía.
- ✓ Las corporaciones multinacionales.

La cultura de un país y la capacidad para establecer una serie de normas e instituciones favorables que gobiernen áreas de actividad internacional, son importantes fuentes de poder. Los valores como democracia, libertad personal, movilidad ascendente, apertura cultural, sumado a la enseñanza superior y a la política exterior del Estado, contribuyen a reforzar el poder de éste respecto a otros.

Se puede complementar, que en materia política, el “Poder Blando” depende de la capacidad de organizar la agenda política del gobierno, objeto configurar las preferencias de los Estados con los cuales está interactuando.

En consecuencia, si un país es capaz de establecer normas internacionales coherentes y es representado por una organización estable, amparada en conceptos valóricos que otros deseen imitar y asimilar, entonces tendrá un poder influyente: *“si yo consigo que tú quieras hacer lo que yo quiero, entonces no tengo que obligarte a hacer lo que tú no*

14. Nye Joseph S Jr. “La Paradoja del Poder norteamericano”, Chile, Aguilar Chilena Ediciones, 2003, 303p, p30.

quieres hacer". Esta sinergia de valores y cualidades, son los que en definitiva constituyen los pilares fundamentales del "Poder Blando".

Desde una perspectiva personal, podríamos ejemplificar este Poder, en que los hijos que han sido criados mediante valores e ideales adecuados, su poder será mayor y más fuerte que aquellos que han sido maltratados, amenazados o coartados en su accionar.

En síntesis, podemos mencionar que el "Poder Blando" permite ejercer una real influencia en la percepción y atracción del receptor; es difícil de controlar por parte del gobierno, sus efectos son difíciles de medir y requiere de tiempo para lograr un cambio cognitivo en la conducta de las personas.

En la Tabla 2.1, observamos el atractivo que generan los recursos de "Poder Blando" más significativos de EEUU., destacando la educación como el más relevante y en contraparte, sus costumbres, como el menos valorado.

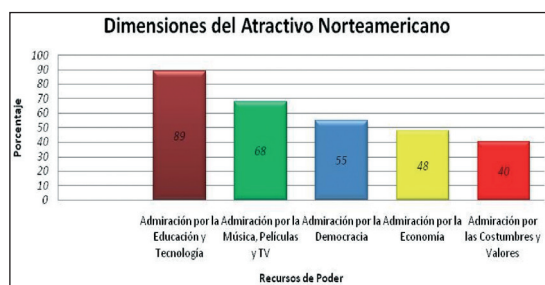


Tabla 2.1, Dimensiones y Atractivos Norteamericanos.

➤ El concepto "Poder Duro" o "Hard Power".

En contraposición al concepto "Poder Blando", el "Poder Duro" equivale a una visión que apunta hacia la fuerza militar, la capacidad económica y las potencialida-

des que se derivan de ellos, como la expresión más genuina del poder de un Estado. Dada esta perspectiva, el "Poder Duro" se reduce a elementos de carácter concreto, cuantificables, procedentes en su inmensa mayoría de la iniciativa política y para ser sometidos a su control directo¹⁵.

Nye indica que el "Poder Duro" puede basarse tanto en incentivos como en amenazas, mediante la coacción e inducción, planteando como ejemplo, "la Zanáhoría (incentivos) y palos (amenazas)"¹⁶.

Bajo una perspectiva tradicional, esta interdependencia del poder militar en la solución de conflictos y en el mantenimiento de la seguridad de un Estado, no es algo nuevo, remontándose desde la antigüedad, en donde los Estados poderosos prevalecían por sobre los débiles, fijando las directrices y sus relaciones con terceros. Tucídides expresaba: *"el fuerte hace lo que quiere y el débil sufre lo que debe"*¹⁷. Esta afirmación, refleja el modelo de poder que ha reinado por siglos. Machiavelo en el siglo XVI, reafirmó este concepto, dejándolo especificado en su libro "El Príncipe": *"Los dominios así adquiridos están acostumbrados a vivir bajo un príncipe o a ser libres; y se adquieren por las armas propias o por las ajenas"*¹⁸. Esta estructura, que fijaba los regímenes internacionales, tuvo sus puntos más altos en el siglo XX, con el desarrollo de ambas Guerras Mundiales y con el advenimiento del Orden Bipolar.

En el siglo XXI, tras los atentados del 11 de septiembre, EEUU. pudo comprobar los efectos de aplicar el "Poder Duro" en Irak, mediante el empleo del modelo "Regime-Change",¹⁹ al tratar de imponer por la fuerza un sistema de gobierno democrático

15. Determinadas ventajas del "Poder Duro", como el ejército, son estrictamente gubernamentales, otras son inherentemente nacionales, como el gas y el petróleo. En contraste, numerosos recursos del "Poder Blando" no se encuentran al alcance del gobierno. Hoy en día se puede observar a ONG con un "Poder Blando" propio que pueden coincidir, rechazar o ser opuesto a los objetivos de la política exterior del Estado.

16. Nye, Joseph, "La paradoja del Poder Norteamericano", Chile, Aguilar Chilena Ediciones, 2003, 303p, p30.

17. Tucídides, "Historia de la Guerra del Peloponeso", Editorial de Romero F., Cátedra, Madrid, 1988, libro 5 capítulo VII.

18. Machiavelo Nicolas, "El Príncipe", EEUU, Edición en línea <<http://www.librodot.com>>, 48p, Capítulo I, p3.

19. Este modelo de aplicación de poder, que ha sido materia de estudios tanto en Estados Unidos como en el resto de las sociedades mundiales, nos refleja que en la actualidad, la política exterior de los Estados, está enfocando la solución de controversias empleando no sólo modelos más disuasivos, sino también fuentes de poder menos coercitivas, resaltando para este efecto, el "Poder Blando".

proclive a los intereses norteamericanos; situación que hasta esta fecha es incierto, generando descontento, tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo.

El aspecto económico, el otro componente del "Poder Duro", utilizado como medio coercitivo del Estado para imponer su voluntad, tomó auge desde el momento que el poder político vio la importancia del recurso económico en la toma de decisiones de la nación. Si bien, el efecto de la política puede ser indirecto, es capaz de determinar las relaciones entre las que tiene influencia el proceso económico cotidiano²⁰.

Dentro de las manifestaciones del poder económico, las más recurrentes son los bloqueos económicos, embargos, etc., siendo el bloqueo, el más importante medio coercitivo de empleo de este poder²¹.

En el siglo XXI, el poder se irá transformando por una mezcla de recursos duros y blandos, en base a tres dimensiones de recursos: poder económico, militar y Blando. Sería riesgoso caer en un análisis unidimensional y creer que basta con sólo invertir en el poder militar en la consecución de los Objetivos propuestos o para asegurar su fortaleza.

➤ **Conducción Política-Estratégica y su relación con el Poder.**

Lidell Hart²² desarrolla la idea de la existencia de un nivel de la conducción que le corresponde a un estrato intermedio entre la política y la estrategia, denominándolo Gran Estrategia, ubicándolo

como un nivel operacional de la política, en plano inferior a ésta y establecido por sobre la estrategia.

André Beaufré²³ adopta este concepto para el caso de los niveles de conducción, y plantea la existencia de una pirámide estratégica, donde ubica a la política en un nivel superior. Posteriormente, establece el concepto de Estrategia Total, e incorpora aspectos adicionales a la estrategia militar, tales como lo económico, diplomático y político, los que actúan relacionados entre sí, para enfrentar a una amenaza externa.

De esta manera, ante un determinado escenario político, surge la necesidad de proyectar hacia el nivel político una visión clara de la perspectiva estratégica, de manera que ella se proyecte a los I.P.N.²⁴, diferenciados como el campo "Interno", "Externo", "Económico" y el "Bélico". Al respecto, es posible mencionar que la normativa que rige y que establece estos I.P.N. en Chile, se encuentra estipulada en el DFL N° 181²⁵, en que, junto con establecer la composición y responsabilidad de ellos, crea el Consejo Superior de Seguridad Nacional, con el propósito de generar las herramientas de planificación que brinden la seguridad nacional, conforme a los Objetivos Nacionales establecidos por el C.P. En consecuencia, este proceso, configura el nivel político-estratégico, cuya misión fundamental consiste en concretar una fórmula general para obtener el fin establecido por la política, considerando

20. Los mayores desarrollos económicos de la post guerra fría, materializado en la expansión de un comercio no discriminatorio y el rápido crecimiento de las empresas multinacionales han dependido de un medio ambiente político favorable. Particularmente en los últimos treinta años, el crecimiento económico en el mundo ha avanzado a un ritmo sin precedentes.

21. De los ejemplos más emblemáticos, mencionamos el bloqueo económico de Estados Unidos a Japón previo a la Segunda Guerra Mundial y en la actualidad, el bloqueo impuesto a Cuba por parte de Estados Unidos.

22. Lidell Hart, Basil H., "Estrategia: La Aproximación Indirecta", Ministerio de Defensa, Madrid, 1989.

23. Beaufré, André, "Introducción a la Estrategia", España, Editorial Instituto de Estudios Políticos de Madrid, 1965, 166p.

24. Los Instrumentos del Poder Nacional o Campos de Acción, corresponden al área y forma en que se agrupan los ministerios y organismos superiores del Estado y cuyo propósito consiste en facilitar la planificación y ejecución de las tareas tendientes a prevenir o resolver un conflicto.

25. El DFL N°181 fue promulgado en 1960, momento en que Chile estaba bajo la influencia norteamericana, por lo que su texto está basado en el Acta de Seguridad Nacional (National Security Act) estadounidense de 1947, aprobada ese año por el Senado Norteamericano.

En el 2005, el gobierno, elaboró un proyecto de ley que deroga al DFL 181, bajo la premisa de dotar al Estado de una legislación moderna y efectiva, introduciendo innovaciones en la institucionalidad política de la defensa, conforme a la evolución cultural de la sociedad. Dentro de estas innovaciones, se destaca la exclusión de los Campos de Acción, haciendo referencia al establecimiento de un gabinete de crisis con personal calificado para la elaboración de la planificación requerida. Si bien este Decreto Ley aún no entra en vigencia, su real efectividad en el apoyo a la toma de decisiones del C.P, se cuantificará al momento de ponerlo en ejecución.

el empleo coordinado y en el más alto nivel directivo del Estado, de toda capacidad actual de poder y potencia de la república, incluyendo a las FF.AA.²⁶. Esta definición, nos presenta ciertas consideraciones. En primera instancia, establece que el nivel político-estratégico constituye un escalón intermedio, que relaciona e integra, para lo cual cuenta con los directores de los I.P.N., siendo la conducción de responsabilidad del gobernante. De esta manera, pasa a ser parte del sistema decisional del Estado. A su vez, plantea que, para lograr la consecución de los objetivos, es condición necesaria el empleo coordinado de las fuentes de Poder con que cuente el C.P. Finalmente, orienta que la función de prevenir conflictos, requiere de la elaboración de un instrumento capaz de identificar y establecer probables escenarios que tendrá el país en un futuro inmediato o mediato, como consecuencia de decisiones propias, situaciones internas o externas, o como consecuencias de las decisiones de otros Estados. Este instrumento se conoce como la *Apreciación Global Político-Estratégica*²⁷, la cual permite al C.P., elaborar las líneas de acción para prevenir, disuadir o iniciar las acciones pertinentes con los respectivos I.P.N.

Desde el punto de vista de la política internacional de un Estado, es altamente conveniente destacar a uno de los pilares fundamentales en la consecución de los Intereses Nacionales²⁸, cual es el Poder Nacional²⁹. Este poder, tiene relación directa con el Estado, relativo a la capacidad real y potencial disponible para desenvolverse en el ámbito internacional, frente a terceros Estados³⁰, en virtud a determinados elementos: su territorio,

ubicación geográfica, estrategia, población, cohesión interna recursos naturales, desarrollo económico y tecnológico, capacidad diplomática, estabilidad política, preparación militar de las FF.AA, siendo éste, el componente fundamental del Poder Nacional.

Por lo anterior, la definición de los Objetivos Nacionales, el empleo coordinado de las fuentes de poder, incluyendo al "Poder Blando", la claridad en los niveles de conducción y la voluntad política, resultan esenciales para lograr políticas públicas eficaces, oportunas y adecuadas a los intereses del país.

En consecuencia, el apropiado empleo de las fuentes de poder del Estado, la acertada coordinación de empleo de recursos materiales y humanos, la eficiente asignación de recursos, la distribución de responsabilidades y la existencia de eficaces procesos decisionales, constituyen las herramientas que el C.P. debe coordinar para lograr satisfacer sus Intereses-Nacionales, previniendo cualquier situación que pudiese afectar al país.

- *Diseño de un Modelo de Análisis para Determinar la Aplicación del Poder Blando.*

• *Antecedentes Previos para Determinar el Modelo de Análisis de Empleo del "Poder Blando".*

En la actualidad, existe una variedad de modelos diseñados para apoyar la toma de decisiones del C.P., destacando a los analistas Allison, Farrel y Chaloupka³¹, con los modelos, Procesos Racional, Organizacional, Político y Cognitivo.

Dada la importancia del empleo de las diferentes fuentes de poder con que cuenta un C.P. para obtener los Objetivos

26. Ministerio de Defensa Nacional de Chile, "Libro de la Defensa 2002", 2003, Cap. IV, p133, Edición en línea, <<http://www.defensa.cl>>.

27. El libro de la Defensa define la A.G.P.E. como el análisis sistemático interno e internacional para deducir las potencialidades y vulnerabilidades del país, así como de las interferencias que podría encontrar en la consecución de Objetivos Nacionales.

28. Academia de Guerra Naval, "Manual de Conducción de Crisis N°45", Editorial ACANAV, Chile, 122p, p11. Condiciones o circunstancias que determinan el modo de vida que se desea adoptar o contribuyen al bienestar nacional.

29. El concepto de Poder Nacional se entiende como la expresión integrada de los medios de todo orden de que dispone una nación para alcanzar y mantener en los ámbitos interno y externo sus Objetivos Nacionales a pesar de los antagonismos existentes. Academias de guerra de las FFAA "Seguridad Nacional, folleto editado por la Academia de Guerra del Ejército 1983, p38.

30. "Declaración de principios del gobierno de Chile", 11 marzo 1974, Edición en Línea, <<http://www.geocities.com>>

31. William R. Farrel / Mel Chaloupka, "Cuatro perspectivas en la toma de decisiones y ejecución en organizaciones de seguridad nacional", Fotocopia, Capítulo 40, p490.

Nacionales³², el “Poder Blando” tiene un rol destacado en la manera de alcanzar dichos objetivos. Los diferentes recursos de poder con que cuenta el “Poder Blando”, pueden actuar de manera significativa en conjunto con los modelos actualmente existentes, entregando al gobernante una herramienta útil, que facilite la correcta toma de decisiones.

En este sentido, David Gombert³³ menciona respecto a las fuentes de poder, en el Nuevo Orden Mundial, que el poder militar, tiene un nuevo competidor en los recursos de poder. Este nuevo Poder Nacional, abarca aspectos relativos a estabilidad económica, producción industrial, producción tecnológica, niveles de inversión, tamaño del mercado, infraestructura, recursos explotables y renovables, la educación, la competencia de dirección y la capacidad científica, en donde cada una de estas fuentes de Poder, está correlacionada directamente con el conocimiento humano.

➤ **Condiciones de borde del modelo a emplear.**

De lo expuesto anteriormente, respecto a las fuentes del “Poder Blando” establecidas por Nye, surge la necesidad de determinar los factores asociados a este poder, que permitan desarrollar un modelo de análisis como apoyo al C.P. en la toma de decisiones.

Dada la dificultad de evaluar un modelo de esta naturaleza, es que se establecerán condiciones de borde, con el objetivo de enmarcar este estudio:

✓ El modelo tendrá características indagatorias, teórico-prácticas. Se toma-

rán como referencia las percepciones del investigador y de tres muestras aleatorias que asumirán un rol de apoyo a la validación de éste.

- ✓ No se debe emplear con exclusión de otros modelos; ya que dependiendo de la situación, pueden estar presentes aspectos de otros análisis en uso³⁴.
- ✓ Para determinar el modelo, se emplearán los recursos de poder considerados por Nye, dado que es el referente principal, las conceptualizaciones establecidas por Gombert, y aquellos factores propios de la realidad nacional, que se estiman relevantes para su desarrollo³⁵.
- ✓ Si bien Nye, encasilla a los Poderes Militar y Económico, como fuentes de poder Coercitivos, ajenos a los preceptos del “Poder Blando”; dada la realidad nacional, se efectuarán las siguientes consideraciones a estos recursos que conformarán el “Poder Blando”:
 - ♦ Por la fuerza que ejerce el Poder Económico en la sociedad y su importancia como medio de atracción, dada la pujante economía nacional, sin llegar a su empleo de modo coercitivo, se considerará a la “Economía”, como un recurso de poder individual, constituyéndose como una fuente más del “Poder Blando”.
 - ♦ Producto de las innumerables muestras de empleo no coercitivo del Poder Militar, tanto a nivel Nacional como Internacional, materializado en la participación en misiones de Paz, Ayuda Humanitaria, Catástrofes, etc., se adoptará

32. Como hemos visto, para que una nación pueda alcanzar de manera exitosa los Objetivos Nacionales propuestos, el C.P. debe desarrollar una hábil y ponderada conducción, traducida en un trabajo mancomunado de los Campos de Acción. Para lograr lo anterior, una tarea vital de los gobernantes radica en establecer acertadamente las decisiones que deberá emprender ante múltiples situaciones, las que pueden abarcar desde decisiones simples hasta complejas, llegando incluso a comprometer la estabilidad nacional.

33. David C. Gompert, “Right Makes Might: Freedom and Power in the Information Age”, McNair Paper 59, Washington DC EEUU, May 1998, 75p, p 65.

34. William R. Farrell / Mel Chaloupka, “Cuatro perspectivas en la toma de decisiones y ejecución en organizaciones de seguridad nacional”, Fotocopia, Cap 40, p501. “Los responsables de tomar las decisiones siempre intentarán ocupar un enfoque racional para identificar de la manera más eficaz la alternativa que mejor logra un objetivo en particular”.

35. Esta consideración permitirá racionalizar las composiciones de los recursos de poder que se emplearán en el análisis, destacando que estas variables tienden a concordar con los argumentos empleados por Nye.

-en este sentido- al empleo limitado del Poder Militar como un medio más del "Poder Blando", incorporándolo al poder "Instituciones"³⁶.

- ♦ Dada la trascendencia de los Aspectos Sociales, tales como Participación Social, Tasa de Natalidad y Tolerancia, entre otros, constituyen para las sociedades similares a la propia, fortalezas a ser consideradas y alabadas por países de nuestro entorno. De esta manera se considerará a la fuente de Poder Social, como un recurso de poder individual³⁷.

En consecuencia, se considerará bajo la perspectiva nacional, las siguientes Fuentes de Poder, tomando como referencia las observaciones mencionadas anteriormente:

- ♦ Valores.
- ♦ Cultura.
- ♦ Social.
- ♦ Economía.
- ♦ Políticas Internas – Externas.
- ♦ Instituciones.

• **Desarrollo de las Fuentes de Poder que Conformarán el Modelo a Emplear.**

Conforme a la determinación de las Fuentes de Poder que se adoptaron como parte integral del "Poder Blando", desde la perspectiva nacional, a continuación se detallarán los Recursos de Poder³⁸ que se estiman relevantes para la validación del modelo³⁹. Por lo extenso del trabajo, en la biblioteca de la Academia de Guerra Naval se encuentra el trabajo completo, detallando el análisis de estos Recursos, incluyendo estadísticas y gráficas en base

a tablas comparativas, estructuradas tanto para la realidad nacional como para su comparación con otros países⁴⁰.

➤ **Valores.**

Todo Estado, conformado por personas, instituciones, territorio y poder político, se sostiene en base a valores, principios y derechos básicos, que han sido dotados de una base y contenido material, en una línea histórica, acorde al nacimiento natural de éste. El "Poder Blando" proviene en gran parte de estos valores que se traducirán en la estatura política-estratégica que tenga un Estado⁴¹.

Esta política nacional, que contempla una nueva forma de hacer política, está basada en la primicia de los valores, del liderazgo de los C.P. y en la ética aplicada en la consecución de los objetivos pro-

FACTOR	OBSERVACIÓN
Nacionalismo	Toma como referencia los principios de soberanía y nacionalidad.
Patriotismo	Asociado al sentido de orgullo que tiene de sí misma la gente de una nación.
Identidad Nacional	Asociado a aspectos cualitativos propios y distintivos de una Nación, es decir, aquello que configura la personalidad de un país; expresa los sentimientos y convicciones de una Nación.
Espiritualidad	Toma como referencia la predominancia de las religiones a nivel Latino Americano, considerando su relevante aporte valórico a la cultura de las naciones.
Solidaridad	Este valor alude a iniciativas sociales, en beneficio de personas o colectivos con necesidades no satisfechas.
Transparencia	Considera los factores de Riesgo País, Índices de corrupción y el combate a ésta.
Respeto a las Leyes	Se analiza en base al nivel de seguridad ciudadana que cuenta la nación, referido a los niveles de delincuencia y la reacción de la ciudadanía frente al delito.

Tabla 4.1, Valores.

36. Cuando el Poder Militar se emplea extensamente y en forma preponderante para lograr la decisión, será considerado como Poder Duro.

37. J. Nye tiene considerado a este recurso de poder inmerso en la fuente de poder Cultura, situación que no se adecua a la realidad de nuestro país.

38. Los Recursos de Poder son los factores o variables que se adoptaron para conformar las respectivas Fuentes del Poder Blando Nacional.

39. "Un criterio importante de inclusión estuvo dado por la disposición de información objetiva y comparable de ellos".

40. Para este estudio se consideraron variables correspondientes a países Latinoamericanos.

41. Nye Joseph, "La paradoja del Poder Norteamericano", Chile, Aguilar Chilena Ediciones, 2003, 303 p, p 30.

Nye da cuenta de esta afirmación, indicando que "Un país puede obtener los resultados que desea, porque otros países quieren seguir su estela, admirando sus valores, emulando su ejemplo, aspirando a su nivel de prosperidad y apertura".

puestos. Estos valores, son por lo tanto, referentes o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la sociedad⁴².

De esta manera, se reconoce en el estudio los siguientes valores de la sociedad que permiten orientar el modelo, en cuanto a la *Fuente de Poder “Valores”*:

➤ **Social.**

Esta Fuente de Poder, se analizará tomando como referencia los siguientes conceptos:

FACTOR	OBSERVACIÓN
Crecimiento Demográfico	Medido conforme al impacto que genera a nivel de la sociedad, en los ámbitos Tasa de Mortalidad, Natalidad y Crecimiento de la población.
Cohesión Social	Medido por el reconocimiento a la persona humana, su dignidad y derecho; así como de las comunidades en que ella se desarrolla.
Integración	Se analiza en base a las políticas integradoras del gobierno, relativo tanto al territorio como a la población.
Participación Social	Se analiza en base al grado de participación de la población en las elecciones parlamentarias y presidenciales del país.
Tolerancia	Se analiza, considerando la discriminación hacia la libertad de culto y expresión de la sociedad.

Tabla 4.2. Social.

➤ **Cultura.**

Esta Fuente de Poder, constituye uno de los pilares fundamentales que sustentan la base del “Poder Blando”. Nye lo plantea como un recurso relativamente “barato” y extremadamente útil para la consecución de los intereses del Estado⁴³. La cultura constituye por lo tanto, el conjunto de todas las formas de vida y expresiones de una sociedad. Desde esta perspectiva, adoptaremos los siguientes Recursos de poder que nos permitirán establecer el modelo:

FACTOR	OBSERVACIÓN
Educación	Se considerará a los factores Tasa de Analfabetización, Gasto Público en Educación y al índice Línea de pobreza.
Capacidad Científica	Se considerará como parámetro de medición, a los gastos asociados al desarrollo de Investigación y al empleo de la Herramienta Internet.
Desarrollo de Infraestructuras	Este recurso engloba los conceptos que permiten percibir el grado de desarrollo científico del país, materializado en la construcción de carreteras, aeropuertos, puertos y vías férreas de la nación.
Medios de Comunicación Social	Estará dado por la cantidad de medios de comunicación social, ya sea radial o televisivos con que cuenta la nación.
Nº de Publicaciones Editadas	Corresponde a las estadísticas de publicaciones editadas por organizaciones privadas y públicas, entregando una percepción respecto al aporte y al desarrollo educacional de la sociedad.
Carreras Científicas	Estará dado por la cantidad de carreras científicas disponibles a ser dictadas en establecimientos universitarios a lo largo del país, constituyendo un factor relevante a nivel nacional e internacional.
Nº de Universidades e Institutos de Formación Superior	Corresponde a la cantidad de Universidades e Institutos superiores con que cuenta la nación.

Tabla 4.3. Cultura.

➤ **Economía.**

En materia económica, el escenario competitivo en el que se desenvuelve la economía chilena está marcada por el desarrollo a nivel global de múltiples tendencias de índole económica, comercial, tecnológica y político-social. Esta competitividad de mercados, plantea el desafío de acelerar la construcción de nuevas ventajas mediante la disminución de los niveles de cesantía, incrementando la tasa de crecimiento del país, actuando con políticas económicas que incrementen el P.I.B. y fomenten las políticas de exportación e importación de bienes y servicios. Dado lo anterior, se tomaron como referencia los siguientes factores:

42. Aun cuando sean honestamente aplicados, los valores pueden ser rechazados por algunas sociedades al mismo tiempo que sean aceptados por otras. Individualismos y libertades son polos de atracción para mucha gente, pero al mismo tiempo, generan rechazo en otros. Por ejemplo, el feminismo, la apertura de la sexualidad y tolerancia, son considerados repulsivos para sociedades conservadoras, en especial, para las religiones fundamentalistas.

43. Nye Jr, Joseph S. “Soft Power, The Means to Success in World politics”, WDC EEUU, Public Affairs, 2004, 191p, p 13.

FACTOR	OBSERVACIÓN
Tamaño del Mercado	Medido en el PIB por habitante, tasa de crecimiento del PIB y en la deuda externa.
Producción Industrial	Medido en las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Asimismo considera las empresas certificadas por las normas ISO.
Nivel de Inversión Total	Es medido en base a la capacidad de mantener o incrementar el stock de capital de la economía. Ese flujo de inversión trae como consecuencia un aumento en la capacidad productiva futura de la economía. Esta variable se calcula como porcentaje sobre el PIB.
Tasa de Desempleo	Se analiza en base a la tasa de desempleo del país, medido conforme a la proporción de la población desocupada y a la económicamente activa.
Riesgo País	Asociado a la fuente de Poder Valores; el nivel de Riesgo Nacional es altamente valorado a nivel mundial.

Tabla 4.4. Economía.

➤ Políticas Internas y Externas.

Para obtener una visión cuantificable de la evaluación del gobierno en esta materia, se valorará el accionar de estas políticas, mediante la valoración de la gestión pública del Estado⁴⁴. Para tal efecto, se considerarán las siguientes estadísticas, las cuales están enmarcadas conforme a las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

FACTOR	OBSERVACIÓN
Percepción del Presidente de la República	Respeto de la población hacia el Presidente, la credibilidad y capacidad de éste para enfrentar situaciones de crisis; su capacidad de Liderazgo.
Gestión del Gobierno	Percepción respecto a la forma en que el equipo de gobierno está manejando los temas de Relaciones Internacionales, Educación, Salud, Economía, Empleo y Delincuencia.
Aprobación y desaprobación de los partidos políticos	Este factor se analiza por el grado de aprobación que tienen los partidos oficialistas y de oposición en la manera de accionar para dar solución a los problemas que aquejan al país.
Imagen de progreso del país	Este concepto, es un factor relevante en la determinación del Poder Blando al momento de decidir las posturas o alianzas estratégicas.
Apoyo a la democracia	La satisfacción de la democracia, como indicador de desempeño de los gobiernos.

Tabla 4.5. Políticas Internas - Externas.

➤ Instituciones.

Esta Fuente de Poder considera para el análisis los siguientes recursos de poder:

FACTOR	OBSERVACIÓN
Fuerzas Armadas	Este factor representa la capacidad militar de la Nación; es medido en base a la cantidad de efectivos con que cuentan las FF.AA., el gasto en defensa y la credibilidad de las instituciones castrenses ante la civilidad.
Instituciones Políticas	Este recurso dependerá de la evaluación de las cámaras del Senado y Diputados, en cuanto a la credibilidad que representan en su gestión para la aprobación oportuna de las leyes y su equidad en sus funciones.
Instituciones Judiciales	Se analizará en base al grado de confianza que genera entre la población y su nivel de aprobación que proyecta hacia la sociedad.
Instituciones del Estado	Se toma como referencia el desempeño de las Instituciones del Estado en apoyo a la gestión del mandatario y al progreso del país.
Instituciones Policiales	Se analizará en base a la cantidad de efectivos policiales existentes en el país y a su accionar en apoyo a la seguridad ciudadana de la sociedad.
Instituciones Religiosas	Se analizará tomando como referencia el concepto de Espiritualidad del recurso de poder "Valores" y en la cantidad de credos religiosos existentes en el país, incluyendo su grado de aceptación en la población.
Instituciones Bancarias	Está dado por la cantidad de instituciones bancarias existentes en el país y sus activos a nivel nacional e internacional.
Instituciones Económicas	Se analizará en base al accionar de las bolsas de comercio de los países y su valorización a nivel Internacional.
Instituciones O.N.G.	Estará dado por la cantidad de organizaciones no gubernamentales que operan en el país y su eficacia en su accionar.

Tabla 4.6. Instituciones.

• Modelo a Emplear.

En el título anterior, se mencionaron los Recursos componentes del modelo a emplear y que configuran desde el punto de vista del suscrito, los elementos esenciales del "Poder Blando" bajo la perspectiva nacional. Ahora bien, para efectuar un análisis cualitativo de las Fuentes de Poder, se orientará el desarrollo del Modelo hacia un método de

44. La Gestión Pública entre otras cosas, es una herramienta que pretende potenciar el proceso de modernización del Estado, aprendiendo de las experiencias de modernización de los servicios públicos, replicando las buenas prácticas y utilizando el benchmarking como herramienta. La Gestión Pública tiene como objetivo identificar, analizar, documentar y difundir experiencias de gestión de los servicios públicos como resultado de un proceso de validación que las reconoce como buenas prácticas

evaluación de afectación y jerarquización racional, ya que resulta altamente útil para la resolución de problemas complejos, empleados para apoyar la toma de decisiones de carácter estratégicos, con variables a menudo intangibles o abstractas, difíciles de cualificar. Dado lo anterior, se utilizará el empleo del modelo matemático de Análisis-Estructural denominado MICMAC y el modelo de Decisiones Jerárquicas AHP⁴⁵, teniendo como objetivo, entregar las principales variables, tanto influyentes como dependientes del problema a analizar y su posterior evaluación cuanti y cualitativa. Adicionalmente, como fuente soporte, se construyeron matrices con índices comparativos entre Estados de los diversos factores comprometidos⁴⁶.

Determinados los Recursos de Poder y el Método a emplear para la posterior evaluación de éstos, se desarrollará la tabla de Valorizaciones, para la obtención de las matrices de Influencia y Dependencia, las que finalmente orientarán la Toma de Decisiones.

➤ **Desarrollo de Tabla de Valorización de los Factores.**

Esta etapa, contempla la enumeración del conjunto de los recursos de poder que caracterizan el “Poder Blando”, requiriendo ser lo más exhaustivo posible, en cuanto a su determinación y clasificación.

Cada uno de los factores componentes de las Fuentes de Poder, se incorporan en una tabla en formato Excel, valorizándolos, tomando en consideración las estadísticas obtenidas y el impacto que generan tanto a nivel Nacional como Internacional⁴⁷. Esta valorización de cada recurso, es de gran importancia y utilidad, ya que permite generar una visión orientadora de

característica racional y la posterior cuantificación matemática de estas variables en las Matrices de Potencialidades.

En esta etapa se consideraron las percepciones de 3 investigadores consultados, asumiendo que en la práctica, este trabajo debería ser efectuado por el equipo de trabajo compuesto por los representantes de los I.P.N. que el C.P. determine o del gabinete de crisis que se establezca. Para este efecto, es necesario definir las influencias que tiene cada uno de los recursos respecto al total de ellos. Tal como se determinó en el título anterior, el modelo considera un total de 41 recursos, los que están ubicados dependiendo de la estructuración de cada Fuente de Poder.

Para cuantificar estos recursos, se establece el empleo de las siguientes valorizaciones de influencias:

FACTOR	INFLUENCIA
1	Influencia débil.
2	Influencia media.
3	Influencia Alta
P	Influencia Potencial.

Tabla 5.1. Influencias.

Una vez completadas las tablas, se exportan los valores al programa MICMAC, para la posterior ejecución del software, que llevará a la obtención de las matrices de Influencias Directas e Indirectas. En esta fase, el software analiza las influencias de cada recurso de poder sobre el total (41). La diferencia entre las matrices Directas e Indirectas, está dado en que en las matrices Indirectas, el proceso de análisis contempla la multiplicación de las matrices hasta obtener la estabilización de los valores de los

45. Este método es de amplio uso en resoluciones de carácter Estratégico, llegando a ser uno de los métodos de los estudios de futuro más usados en Europa y que ha ganado una reputación sólida como método riguroso y de confianza, gracias a su formalidad metodológica.
46.- Modelo matemático de Análisis Estructural (MICMAC); modelo de Decisiones Jerárquicas (AHP) y matrices con índices comparativos entre Estados se encuentran desarrollados en el Anexo “A” del Trabajo Consolidado “La Conducción Política Estratégica y su Relación con el Poder Blando. Aplicación al Caso Nacional” del autor, Capitán de Fragata Cristián Estay Rodríguez, archivado en la biblioteca de la Academia de Guerra Naval.
47.- Ib Idem 46.

	1: Nacional	2: Patriotism	3: Identidad	4: Transparen	5: Espiritual	6: RespetoLey	7: Solidar	8: CrecDemog	9: Cohesión	10: Integrac	11: Participac	12: Toleranc	13: Educación	14: Cap.Cient.	15: Des.Infrae	16: Med.ComSoc	17: NúmPub	18: Carr.Cient	19: Núm.Uni	20: Tam.Merc
1: Nacional	0	3	3	1	1	3	2	1	2	3	2	1	0	1	0	2	1	1	2	1
2: Patriotism	3	0	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	0	0	1	2	0	1	1
3: Identidad	3	3	0	2	2	3	3	1	3	2	2	2	0	3	3	1	0	1	1	1
4: Transparen	2	2	2	0	3	3	3	0	1	1	1	0	2	2	3	3	0	2	2	1
5: Espiritual	2	2	2	2	0	0	2	0	1	0	0	0	2	2	0	2	1	1	3	0
6: RespetoLey	3	2	3	3	3	0	2	0	1	2	2	3	1	2	1	3	2	1	2	2
7: Solidar	2	2	3	3	3	3	0	1	3	3	3	2	3	3	3	0	1	1	1	1
8: CrecDemog	1	3	3	1	1	0	0	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
9: Cohesión	2	2	2	2	1	1	2	0	0	2	3	3	1	1	2	1	0	1	2	2
10: Integrac	3	3	2	3	2	2	3	2	2	0	3	2	1	0	2	2	0	1	2	1
11: Participac	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	0	2	2	1	0	2	0	2	2	0
12: Toleranc	2	2	2	3	3	3	2	0	0	0	2	0	2	2	0	3	1	0	2	1
13: Educación	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3
14: Cap.Cient.	1	1	2	2	1	2	1	1	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3
15: Des.Infrae	1	1	3	2	0	0	1	3	2	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3
16: Med.ComSoc	2	3	2	3	2	2	3	2	0	2	3	2	1	2	3	0	0	1	1	0
17: NúmPub	0	0	0	0	2	2	0	0	1	1	0	0	3	3	3	0	0	3	3	1
18: Carr.Cient	3	1	0	1	2	2	1	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19: Núm.Uni	2	1	1	3	1	2	1	0	2	2	1	0	3	3	2	2	3	3	0	2
20: Tam.Merc	1	0	0	3	0	3	1	1	1	2	1	1	0	2	2	1	0	2	2	0
21: Produc.Ind	1	1	1	3	0	3	0	3	2	2	1	1	3	2	3	1	2	2	3	3
22: Dist.Ing	1	0	0	3	0	3	2	2	2	2	2	3	2	2	0	0	2	2	2	2
23: Niv.Inv	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	1	1	3	3	3	2	2	2	3	3
24: Niv.AhT	0	0	0	3	0	2	0	1	0	0	1	0	3	3	3	1	1	2	3	3
25: Niv.Desemp	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	3	2	2	0	0	1	2	3	3
26: RiesgPais	1	1	1	3	0	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3
27: PercSepre	3	2	2	3	0	3	1	0	2	2	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0
28: AprobGlob	2	3	3	3	1	3	2	0	3	2	2	2	1	0	2	2	0	0	1	2
29: Perc.Mani	1	2	3	3	1	3	2	0	2	2	3	1	2	1	2	2	0	0	2	1
30: ConfPaisEx	1	1	2	3	1	3	3	0	2	3	2	1	3	3	3	2	0	2	2	3
31: ImgProgPE	1	1	1	2	0	2	3	0	1	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2
32: Apv.DemPal	2	1	2	1	0	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3	0	1	1	2
33: FFAA	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	0	0	1	1	1
34: Inst.Est	1	1	1	3	0	3	0	1	1	1	1	1	2	2	3	3	0	3	3	3
35: ONG	0	0	0	1	1	2	3	0	1	1	1	1	1	2	1	3	0	1	1	0
36: Inst.Banc	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0
37: Inst.Polit	1	1	1	2	0	2	1	0	1	1	2	1	3	1	1	1	0	0	0	1
38: Inst.Jud	0	0	0	2	0	3	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
39: Inst.Polic	1	1	1	3	1	2	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
40: Inst.Reli.	0	0	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	3	1	0	1	1	0	3	0

	1: Nacional	2: Patriotism	3: Identidad	4: Transparen	5: Espiritual	6: RespetoLey	7: Solidar	8: CrecDemog	9: Cohesión	10: Integrac	11: Participac	12: Toleranc	13: Educación	14: Cap.Cient.	15: Des.Infrae	16: Med.ComSoc	17: NúmPub	18: Carr.Cient	19: Núm.Uni	20: Tam.Merc
1: Nacional	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2: Patriotism	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3: Identidad	0	0	0	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4: Transparen	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5: Espiritual	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
6: RespetoLey	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7: Solidar	2	1	1	3	2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
8: CrecDemog	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
9: Cohesión	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
10: Integrac	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	0	1	1
11: Participac	2	0	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
12: Toleranc	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2
13: Educación	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2
14: Cap.Cient.	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	1	3	2	2	2	0	2	1	1	0
15: Des.Infrae	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	0	2	1
16: Med.ComSoc	0	0	0	2	0	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
17: NúmPub	0	0	0	0	3	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18: Carr.Cient	3	3	3	3	2	3	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19: Núm.Uni	0	1	1	3	3	2	3	1	1	2	2	1	2	0	2	0	2	0	2	2
20: Tam.Merc	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	0	3	1
21: Produc.Ind	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	2	0	1	0	3	0	1	0	3	0
22: Dist.Ing	0	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	3	0
23: Niv.Inv	3	0	3	2	2	2	2	2	2	3	3	0	1	1	0	3	0	1	0	0
24: Niv.AhT	2	3	0	2	2	0	2	2	2	2	0	1	1	0	3	0	0	0	0	3
25: Niv.Desemp	2	3	3	0	3	1	2	2	2	0	0	2	0	3	1	0	0	3	1	0
26: RiesgPais	3	3	3	0	2	3	3	0	3	3	3	0	3	3	0	3	0	3	2	3
27: PercSepre	0	0	0	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	2
28: AprobGlob	1	1	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	1	3	0	0	2	0
29: Perc.Mani	2	2	2	3	3	3	0	3	3	3	2	2	2	0	2	3	2	0	2	1
30: ConfPaisEx	2	2	2	2	3	2	2	2	0	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1
31: ImgProgPE	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	0	2	2	2	0	1	2	2	1	3
32: Apv.DemPal	0	0	0	3	2	2	3	2	2	2	2	0	1	2	0	2	0	2	1	0
33: FFAA	0	0	0	1	2	0	1	1	2	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
34: Inst.Est	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35: ONG	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0
36: Inst.Banc	0	0	0	2	3	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37: Inst.Polit	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	3	0	0	2	2	0
38: Inst.Jud	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	1	1	0
39: Inst.Polic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
40: Inst.Reli.	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3

Tabla 5.2. Matrices de Potencialidades.

respectivos recursos de poder. Es decir, cuando el sistema tiende a mantener los valores de los respectivos recursos, implica que la potencialidad de las variables no cambiará su orientación dentro de las zonas del diagrama de Influencias y Dependencias.

➤ Obtención de las Gráficas de los Factores.

Determinadas las variables a analizar y posteriormente valorizadas de acuerdo a las matrices de potencialidades, se obtienen las gráficas con las 4 zonas, en base a las dependencias e influencias que generan los Recursos de poder.

El software MICMAC representa cuatro zonas, en las que se visualizan los factores valorizados en las matrices de potencialidades:

✓ **Zona I**, presenta “Problemas Autónomos”, es decir Dependencia Baja-Influencia Baja. En esta área se ubican las variables independientes

que no influyen ni son influidas notablemente (no dependen y tampoco afectan), es decir, presentan escasa relación con el resto de las variables. Dentro de éstas, se puede destacar a las instituciones judiciales, policiales, políticas, a las ONG y espiritualidad, entre otras.

✓ **Zona II**, denominada “Poder”, presenta Dependencia Baja-Influencia Alta. El área de variables motrices recoge a aquellas importantes de operar, en donde a partir de ellas se puede influir en el “Poder-Blando”, considerando la alta influencia que pueden generar en otros factores. De estas variables se destacan la Tolerancia de la población, Crecimiento-Científico, Patriotismo, Sentido de Nacionalidad, Orgullo-Nacional y Nivel de Inversión, entre otras.

✓ **Zona III**, denominada, “Conflicto”, presenta Dependencia Alta-Influencia Alta. Esta Zona es de alta complejidad, ya que la presencia de cambios

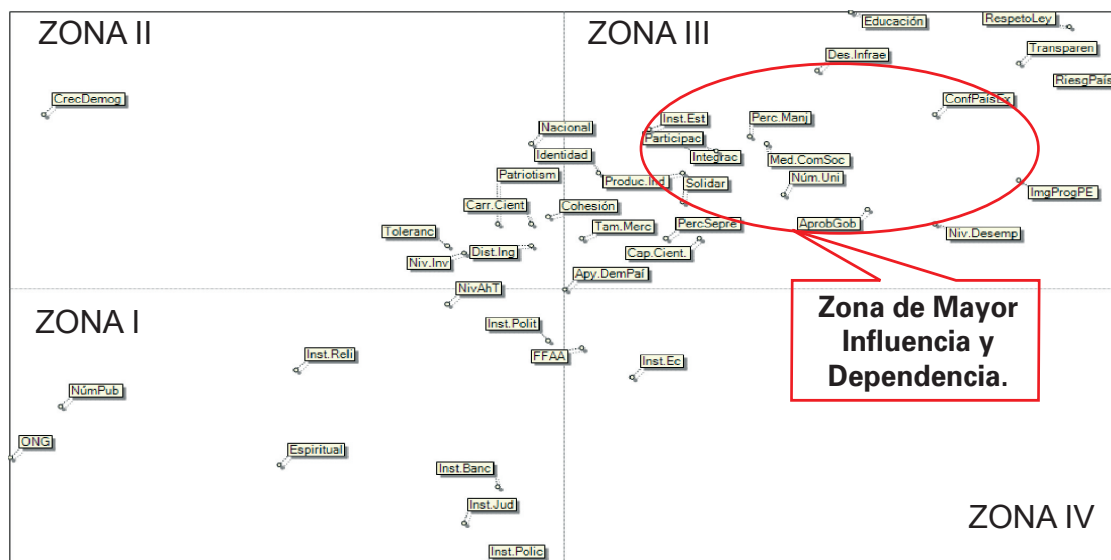


Tabla 5.3. Plan de Influencias y Dependencias Directas.

en algunas de estas variables, implican consecuencias también para ellas. Es en esta área en donde el “Poder Blando” ejercerá su mayor predominancia, siendo los recursos de poder que se encuentran en esta zona, aquellos que el conductor deberá tener presente para su seguimiento y posterior empleo, cuando la situación lo requiera. En esta zona, se destaca el Respeto a la Ley, RiesgoPaís, Confianza del país en el exterior, Transparencia del país, Nivel de desempleo, entre otros.

- ✓ **Zona IV**, denominada “Salida”, de Dependencia Alta-Influencia Baja. Esta zona agrupa aquellas variables de salida, es decir, aquellas de alta dependencia y poca influencia (dependen y no influyen en otras). En esta zona, si bien se encuentran factores que generan poca influencia en el resto, dependen de otras variables para afianzar su participación como fuente de poder representativo. Destacamos entre ellas a las FF.AA. e Instituciones Económicas como factores altamente dependientes de otras fuentes de poder, y que por su relevancia para el C.P. requerirán de un

seguimiento, verificando su comportamiento en dirección hacia la zona de mayor influencia, sobre el resto de los recursos de poder.

En la gráfica 5.3, se observa el plan de Influencias y Dependencias, destacando la Zona-III, donde se encuentran los recursos de poder con alta dependencia e influencia, es decir, son las variables de características relevantes para el “Poder Blando”.

La siguiente gráfica visualiza las influencias que se generan entre los recursos de poder, pudiendo determinar aquellos que poseen gran influencia sobre el resto de las variables. Esta alta dependencia, es graficada mediante una alta concentración de líneas en algunas fuentes de poder, siendo concordante con la información mencionada en la tabla 5.3.

En la tabla 5.5, se observa el plan de desplazamiento que presentan los recursos de poder, con sus respectivas proyecciones en las zonas de influencia, dada la potencialidad que tiene cada uno de estos recursos respecto al resto. Estas proyecciones pueden tender a modificar su posicionamiento referente a la zona en la cual se encuentran, pudiendo llegar a constituirse como fuentes de poder significati-

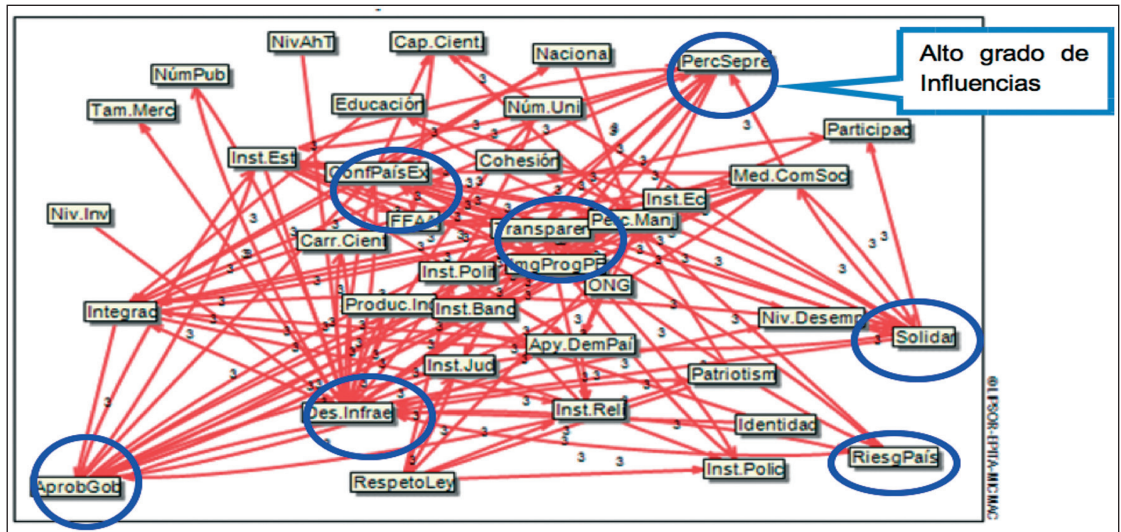


Tabla 5.4. Plan de Influencias Directas.

vos para el “Poder Blando”. Al respecto, se observa que el recurso FF.AA. e Instituciones Económicas, tienen una clara tendencia a aumentar su peso respecto al resto de los recursos de poder.

Finalmente, el eje estratégico graficado en la figura 5.5. muestra aquellos recursos de poder, que por su cercanía al eje, generan alta incidencia en el resto de los recursos, destacando a las Zonas III y IV como las más relevantes.

En consecuencia, de las gráficas obtenidas, el gobernante puede obtener una

visión clara y realista de la proyección que presentan los recursos de poder, los cuales dependiendo de las zonas en la que se encuentren, será el énfasis que el C.P. deberá aplicar en la manera de actuar sobre estos recursos. Se destaca, que las variables que se encuentran en el eje central y en la zona de alta dependencia e influencia, constituyen los recursos de poder más significativos para el C.P., tanto para su potencial empleo como para su reforzamiento en caso sea necesario.

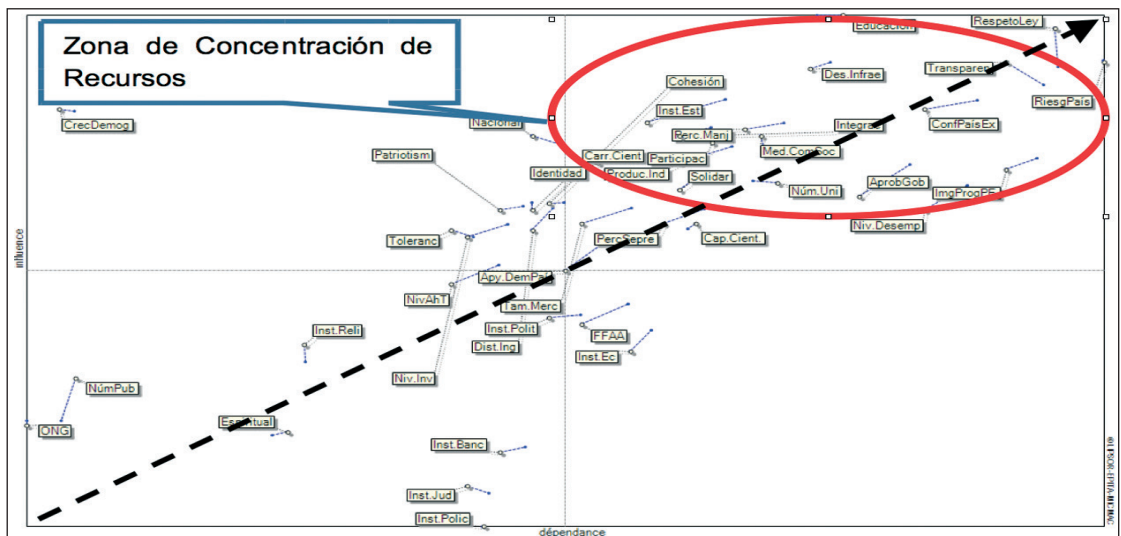


Tabla 5.5. Plan de Desplazamientos.

➤ **Empleo del proceso de análisis jerárquico AHP en la cuantificación de los recursos del “Poder Blando”.**

Definida las fuentes del “Poder Blando”, su ponderación en términos de dominancia y la posterior relativización de estos recursos dentro de cada fuente de poder, se analizarán cuantitativamente, empleando el proceso de análisis AHP.

Los procesos que involucra la herramienta AHP, permiten sintetizar la información y determinar un “ranking” de las fuentes de poder, otorgando al C.P. la capacidad de:

- ✓ Obtener una data cuantificable y realista de cada fuente de poder.
- ✓ Contar con una estadística que permita comparar la proyección del “Poder Blando” en base a observaciones históricas.
- ✓ Comparar cada una de las fuentes de Poder Nacional con diferentes países. Lo anterior, permitirá conocer la proyección del poder, objeto reforzar o modificar las estrategias empleadas por los I.P.N., en la consecución de los objetivos propuestos.

De lo anterior, se desprende la realización de los siguientes procesos:

PROCESOS	OBSERVACIÓN
Determinación del Objetivo.	En este caso, el objetivo a alcanzar consiste en la determinación cuantitativa del “Poder Blando”.
Definición de las fuentes del “Poder Blando”	De acuerdo al estudio, corresponde a las 6 fuentes determinadas por el suscrito. Se consideran las fuentes de poder: Cultura, Valores, Social, Instituciones internas externas, Economía e Instituciones; con sus respectivos recursos de poder.
Determinación de alternativas	Este proceso consiste en fijar las propuestas que permitan alcanzar el objetivo. El análisis requiere la determinación del “Poder Blando” para nuestro país y de los países más, como medio de comparación de los respectivos poderes.

Tabla 5.6. Procesos de la Herramienta AHP.

Definidos los parámetros anteriores, corresponde ingresar la información en planillas Excel y en el software AHP,

objeto obtener la evaluación del modelo establecido.

De la evaluación del modelo, se obtienen para los tres países, las valorizaciones cuantitativas del “Poder Blando” general y para cada fuente de poder, incluyendo a sus recursos.

Para determinar los valores de cada recurso de poder, es necesario normalizarlos, tomando como referencia a los países sobre los cuales se medirá el Poder. Para cumplir lo anterior, se deben desarrollar las siguientes operaciones:

- ✓ Para cada Fuente de Poder, se construye su matriz, incorporando a los países sobre los cuales se analizará el Poder (ver tabla 5.7).
- ✓ Se normalizan los recursos de poder, tomando como referencia que el criterio final será de un valor de Normalización “1”. Es decir, sobre este valor se calcula la ponderación de cada Recurso del país correspondiente. Este procedimiento se efectúa para todas las Fuentes de Poder.
- ✓ Determinado los valores normalizados, se calculan los valores totales para cada Fuente de Poder.
- ✓ Finalmente se calcula el valor Total del “Poder Blando” para cada país.

De la aplicación de la herramienta AHP, se destaca que la valorización del “Poder Blando” nacional es 0,41 y que para los países A y B, es de 0,37 y 0,26 respectivamente (ver tabla 5.8).

La obtención de esta data numérica, constituye el último parámetro del modelo de apoyo a la conducción político-estratégica, de relevantes proporciones al momento de decidir los cursos de acción para el empleo del “Poder Blando” en la consecución de los objetivos propuestos.

En consecuencia, este modelo es de incalculable valor como contribución al trabajo que deben efectuar los I.P.N. en pos del correcto asesoramiento que deben dar al Gobernante. Por otro

	Tamaño del mercado		Producción industrial		Distribución del ingreso		Nivel de inversión	
	MUS\$	Normalizado	MUS\$	Normalizado	MUS\$	Normalizado	%	Normalizado
Chile	5.730,00	0,370	32706,4	0,368	95296,7	0,204	29	0,394
País A	7.518,00	0,486	42.642,60	0,479	307.025	0,657	28	0,377
País B	2.230,00	0,144	13.642,90	0,153	65.007	0,139	17	0,229
	15.478,00	1,000	88.991,90	1,000	467.329	1,000	74	1,000

Tabla 5.7. Ejemplo de matriz de Valorización de la Fuente de Poder Economía, con sus recursos de Poder.

[illegible]

Tabla 5.8. Resumen de Valorización del Poder Blando nacional.

lado, es innovador en la actualidad, por cuanto no se tiene certeza de un estudio que dimensione la valorización y operacionalización del “Poder Blando”, de la manera expuesta en este estudio.

- Conclusiones.

- El enfoque teórico sobre el “Poder Blando” resulta una propuesta interesante de analizar, ya que su éxito, implicaría un probable descenso en la intensidad de los conflictos en el mundo y la eventual extensión de la democracia y la libertad. Para Nye, tiene una clara traducción en la disminución de relevancia de la fuerza militar a la hora de lograr los objetivos de política exterior de cada Estado.
- Para la realidad nacional, el carácter deseable de los frutos que generaría el éxito de esta teoría, no debe hacernos perder de vista, que tal como se expuso en el trabajo, los poderes militar y económico, a nuestro juicio, sí constituyen una Fuente de Recursos del “Poder Blando”, pudiendo llegar a ser herramientas relevantes en la consecución de los objetivos propuestos por el C.P.
- El modelo establecido para analizar y determinar la proyección del “Poder Blando” en las futuras decisiones del C.P., es una herramienta potente, que debe ser considerada por el tomador de decisiones por los siguientes motivos:
 - Por lo práctico de su construcción y análisis, permite su utilización en forma permanente, no siendo necesario estar en un escenario de crisis imprevista, para iniciar su empleo, considerando que ante estas situaciones, el tiempo es un factor relevante.
 - Permite visualizar y comparar los factores de poder sobre los cuales se debe actuar, tanto para reforzar el “Poder Blando” como para potenciar su empleo en caso necesario.
 - Permite, establecer la cantidad y tipo de recursos de poder a considerar en base a la situación que se viva en el

momento, dejando abierta la posibilidad de aumentarlos o disminuirlos, sin que esto degrade su efectividad.

- La particularidad de abarcar un razonamiento racional y matemático, incrementa su credibilidad, al considerar un ámbito subjetivo en la valorización de los factores, para posteriormente conjugarlos por software, permitiendo entregar una información más fidedigna y realista.
- El “Poder Blando” contribuye a recoger de manera sintética, lo que constituye hoy una de las tendencias claras de los próximos años; el papel creciente de la información y la opinión pública, como factor a tener en cuenta a la hora de calibrar el Poder e influencia de un Estado.
- Este modelo es novedoso en cuanto a su uso, ya que no hay experiencias de un análisis de este tipo que tienda a operacionalizar el concepto de “Poder Blando”, situación relevante a la hora de considerar su empleo como herramienta al C.P.
- El manejo de los conceptos “Poder Blando” y “Poder Duro”, y su integración en la gran estrategia de un Estado, requiere cuidado y respeto, pues no son categorías antagónicas sino relacionadas, de modo que pueden reforzarse o anularse una a otra. No es posible ser taxativos al asociar sólo el Poder Militar con el “Poder Duro”, pues hay ocasiones en que las FF.AA. son un instrumento de “Poder Blando”, como lo es la participación de ellas en operaciones de paz o en asesorías y capacitación, o bien cuando se emplea el poder militar en forma limitada.
- Chile cuenta con un “Poder Blando”, que en las últimas décadas le ha permitido posicionarse en la región de buena manera, creando efectos tales como: aumento migratorio, gobernabilidad, baja corrupción, desarrollo social, buen nivel de educación superior, relaciones internas estables, participación en el contexto internacional, etc.
- El desafío consiste en desarrollar una estrategia que aproveche el “Poder

Blando", en el escenario nacional e internacional. Se deja en claro que, para aprovechar los frutos de este Poder, es necesario, que los conductores en sus respectivos niveles deban estudiarlo, entenderlo y asumirlo como un recurso de poder de características relevantes, que de ser correctamente empleado, robustecerá el posicionamiento del país a nivel internacional.

• Si bien este Poder permite ejercer una real influencia en la percepción y atracción del receptor, constituyendo una herramienta poderosa para el C.P., es difícil de controlar por parte del gobierno, sus efectos son difíciles de medir y requiere de tiempo para lograr un cambio cognitivo en la conducta de las personas.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. Estado de Chile, Ministerio de Defensa Nacional. "Libro de la Defensa Nacional de Chile", versión en línea del año 2003. Disponible el mes de abril del 2006 en www.defensa.cl.
2. NYE Jr, Joseph S, "La Paradoja del poder Norteamericano", 2003, Chile, Aguilar Chilena Ediciones, 303 p.
3. PAUL, Latorre Adolfo, "Política y Fuerzas Armadas", 1999, Chile, Revista de Marina, 419 p.
4. Weber Max, "Economía y Sociedad", VI, Fondo de Cultura Económica, México, 1979, p43.
5. Knorr Klaus E., "El poder de las naciones", Buenos Aires Argentina, editorial Belgrano, 1981, p 11.
6. NYE Jr, Joseph S, "Soft Power, The Means to Success in World politics", 2004, Public Affairs, EEUU, 191p.
7. EBENSBERGER Arhens, Karin, Conferencia dictada en la Academia de Guerra Naval, julio 2007, Valparaíso, Chile.
8. Tucídides, "Historia de la Guerra del Peloponeso", Editorial de Romero F., Cátedra, Madrid, 1988, libro 5 capítulo VII.
9. Machiavelo Nicolás, "El Príncipe", EEUU, Edición en línea <<http://www.librodot.com>>, 48p, Capítulo I, p3.
10. KEOHANE, Robert O, "Poder e Interdependencia", Grupo Editor Latinoamericano, Capítulo 3, 15 p.
11. CURSO DE ESTADO MAYOR, Compendio de Lecturas de Conducción Política Estratégica, 2003, Academia de Guerra Naval.
12. FARREL, William R. / Mel Chaloupka, "Cuatro perspectivas en la toma de decisiones y ejecución en organizaciones de seguridad nacional", Capítulo 40.
13. GOMPERT, C. David., "Right Makes Might: Freedom and Power in the Information Age", 1998, McNair paper 59, Washington D.C., Institute for National Strategic Studies, National Defense University.
14. DONOVAN, Kevin F., Michael A. Freney, Andrew E. Gibson y W. Raymond Duncan, "El Sistema Político Internacional".
15. Carl von Clausewitz, "El Libro de la Guerra", publicada por primera vez en 1832, Princeton, NJ, EEUU, Princeton University Press, 1976, Libro 1, Cap. III p 39.
16. ESTADO DE CHILE, Ministerio de Defensa Nacional. Libro de la Defensa Nacional de Chile versión en línea del año 1997.
17. GRAFF Lambsdorff, Johann, "Estudio desarrollado en la Universidad de Passau, Alemania para "transparencia Internacional". Disponible desde Internet: www.transparency.org.
18. ANEPE, "Revista Política y Estrategia" N° 96, 2004, Chile, Mago editores, 121 p.
19. ANEPE, "Revista Política y Estrategia" N° 100, 2005, Chile, Mago editores, 176 p.
20. CURSO DE ESTADO MAYOR, Manual de Conducción de Crisis, 121 p.
21. MORGENTHAU, Hans, "Política entre las Naciones. La lucha por el poder y la paz", 1986, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano.
22. Real Academia de la Lengua Española. Diccionario de la Lengua española. Versión en Internet.

Sitios en Internet:

- | | | |
|---|--|--|
| 1. www.defensa.cl | 8. www.bancocentral.cl | 15. www.armada.cl |
| 2. www.revistapolis.cl | 9. www.adimark.cl | 16. www.publicaffairs.com |
| 3. www.elmostrador.cl | 10. www.factbook.org | 17. www.elcano.com |
| 4. www.pnud.cl | 11. www.mideplan.cl | 18. www.foreignpolicy.com |
| 5. www.cepal.cl | 12. www.gobiernodechile.cl | 19. www.cieplan.cl |
| 6. www.latinobarometro.cl | 13. www.carabinerosdechile.cl | 20. www.geocities.com |
| 7. www.ine.cl | 14. www.corfo.cl | |