

capaces de controlar sus gastos o unas empresas de cualquier tipo que pretendan tener éxito sin considerar los intereses de la sociedad a la que se dirigen. En este sentido, tendremos que desarrollar fuentes de financiación alternativas a las clásicas buscando publicidad ética ligada a actividades colectivas, por ejemplo, o patrocinios de interés social o, como el presidente Gallardón ha vuelto a prometer en el Debate del Estado de la Región, financiar desde los presupuestos una función pública, que quedará así asegurada, dentro de un sistema de gestión con las características del sector privado. Tendremos en consecuencia una televisión que será parcialmente pública y parcialmente privada. Tendremos, al mismo tiempo, que mantener una constante innovación tecnológica, imprescindible para la supervivencia de este tipo de negocio y continuar muy atentos a los intereses colectivos de los habitantes de una región cada día más cosmopolita y abierta, cada día con más problemas de integración social propios de las megalópolis de futuro.

Estamos preparados para la competencia que se avecina y procuramos ponernos delante, con profesionalidad, austeridad y trabajo. Por eso puedo decir a los madrileños que Telemadrid seguirá a su lado, próxima a cada casa, con programas informativos y de entretenimiento: informativos de calidad, objetivos e independientes, cine y fútbol gratuitos, programas de servicio público. Telemadrid es y será cada día más una insignia de nuestra Comunidad que es de todos. La mayoría de los madrileños están satisfechos de nosotros, y el consejo de administración, que me honro en presidir, y nuestros profesionales, muy honrados con ello.

### Hace poco más de una generación, España estaba en una situación como Polonia

ha cambiado con la realidad del país. Fuera de Europa la situación es menos clara. Especialmente en Estados Unidos, donde España se confunde con los países latinoamericanos.

En América Central y en América del Sur se tiene una percepción muy nítida de España, pero se trata de una situación especial por la gran influencia ejercida en la zona. Fuera de Europa, sin embargo, en EEUU, Asia, África o en el resto del mundo existe mucha confusión, España es aún poco conocida. Preguntemos a un australiano o a un japonés sobre la opinión que tienen de España y es muy posible que obtengamos una extraña respuesta, especie de mezcla de flamenco y Franco.

Sin embargo, España está entre los mejores ejemplos de marca de éxito y modernidad porque ha sabido transmitir su realidad: ha incorporado una amplia variedad de actividades para formar y proyectar un "todo" variado y polifacético, a la vez que coherente y coordinado. Pero incluso a España le queda todavía mucho por hacer.



Los atentados del pasado septiembre han hecho que la humanidad se replantee cuáles son sus problemas.

## ANÁLISIS

# ¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?

El 11 de septiembre no ha hecho sino demostrar lo evidente: que el nuevo escenario es algo más que global y que el siglo XXI está exigiendo ya una manera distinta de pensar los problemas.

**Q**UE somos hijos del azar y de la necesidad ya lo dijo el premio Nobel Jacques Monod, y que el mundo está lleno de casualidades y de coincidencias lo sabemos todos. Soy de los que piensan que en la mayoría de los casos es la necesidad la que manda mientras el azar se limita a echar una mano. Y que, por eso, cuando dos equipos de investigación independientes descubren al mismo tiempo un mismo hallazgo, una vacuna por ejemplo, lo más probable es que estos ante acciones convergentes que surgen reclamadas por un mismo atractivo: la necesidad social. Por eso no debería sorprenderme, sino más bien alegrarme, de que el número de noviembre de *Le Monde Diplomatique* publique un artículo en el que se propone que la cultura pase a formar parte de las estrategias de nuestros dirigentes.

Constantin von Barloewen<sup>1</sup>, autor del referido artículo, lo expresa así: "Subestimada hasta el presente por la *Realpolitik*, la historia cultural se revela indispensable para comprender las verdaderas lógicas del pensamiento y de la acción de una sociedad y de su economía". La coincidencia no se produce sólo en el diagnóstico sobre el déficit cultural del pensamiento estratégico para abordar los problemas normativos que trae consigo la globaliza-

nantes de los actores en conflicto y deducir a partir de ellos los cursos de acción más convenientes. Una idea que veníamos anunciando y que, sin duda, puede parecer blanda y excesivamente intelectual para muchos, pero que los últimos sucesos han puesto en relevancia. En efecto, el 11 de septiembre no ha hecho sino demostrar lo evidente: (a) que el nuevo escenario no es únicamente global, y (b) que el siglo XXI exige una manera distinta de pensar los problemas. Vale la pena detenernos un momento en ambos aspectos.

### El juego de los valores

En 1994 un equipo de expertos<sup>2</sup> se tomó la paciencia de identificar 12.003 problemas mundiales, de los cuales 170 fueron considerados como problemas básicos universales. Para tratar de solucionarlos o al menos mitigarlos, ese mismo año 20.000 agencias gubernamentales y no gubernamentales aplicaron la nada desdeñable cifra de 29.542 estrategias diferentes. Y aunque una parte de esos problemas no es propiamente conflictiva (encontrar una vacuna contra el Sida, o evitar la desertización), es evidente que muchos de ellos pueden generar fácilmente en conflictos en la medida en que dos o más grupos implicados tengan percepciones diferentes o enfrentadas sobre el origen o la naturaleza del problema, o sobre la estrategia más adecuada para abordarlo. En la actualidad, dos son las causas principales de esa conflictividad: el choque de culturas y normas, y la competencia por el mercado y el bienestar. Dado que la segunda es de sobra conocida, voy a centrarme en la primera.

Los conflictos normativos son aquellos que se polarizan en torno a las reglas que rigen la vida social. Aparecen cuando entre los diferentes grupos sociales que han de enfrentarse a un problema de interés común surgen convicciones y criterios diferentes basados en valores también diferentes. Son conflictos que representan una amenaza de quiebra de los marcos de convivencia y que pueden sobrevenir ya sea por una escisión del actual marco en vigor, ya sea por el encuentro en un mismo espacio institucional de dos o más principios normativos que se presentan como incompatibles entre sí (caso de las migraciones). Y si bien los conflictos normativos no son nuevos, en la actualidad han proliferado. La explicación hay que encontrarla en el hecho de que las sociedades premodernas mantenían un sistema de normas unificado, que permitía exigir lealtad a la gran mayoría de la población, pero la modernización dificulta cada vez

tibles entre sí (caso de las migraciones). Y si bien los conflictos normativos no son nuevos, en la actualidad han proliferado. La explicación hay que encontrarla en el hecho de que las sociedades premodernas mantenían un sistema de normas unificado, que permitía exigir lealtad a la gran mayoría de la población, pero la modernización dificulta cada vez

### El pluralismo, patrimonio de las sociedades civilizadas, a veces da los medios a algunos grupos para quebrar la paz social

más un proyecto semejante. De hecho, el pluralismo lo hace indeseable.

Pluralismo es en este contexto la palabra clave. Actuada en los años 20 en Estados Unidos por el filósofo Horace Kallen, sirve para describir tanto un hecho como un ideal, aquel por el que personas y creencias diferentes viven juntas en un estado de paz civilizada. Pero la virtud del pluralismo de las sociedades contemporáneas paga el tributo de habilitar a ciertos grupos la posibilidad de provocar la quiebra social y de generar conflictos normativos intensos acerca de cuáles deben ser los valores sobre los que se fundamentan, las reglas básicas que rigen su convivencia, e incluso los rasgos principales de su identidad. En este contexto, la globalidad, al achicar terrenos, no ha hecho sino ampliar al ámbito internacional este tipo de conflictos que encontraría en el 11 de septiembre su más trágica eclosión.

Rafael Alberto Pérez

Socio consultor de Quantiumleap  
Autor del Libro "Estrategias de comunicación"  
(Ariel, 2001)

<sup>1</sup> Profesor de Antropología y autor de "L'Antropologie de la mondialisation", Editions de Syrtex, Paris, 2001.

<sup>2</sup> "Encyclopedia of World Problems and Human Potential", UJA, 1994.

### En 1994 un equipo de expertos detectó más de 12.000 problemas mundiales y 170 problemas básicos

ción, sino también en el tratamiento que ambos proponemos para resolver esta carencia: la comunicación. En palabras de Von Barloewen: "La civilización mundial del siglo XXI no debe tener un carácter dogmático, sino aspirar al diálogo. No debe ser centralizada sino intercultural, en todos los campos de la vida". Si la diversidad de las formas de pensamiento y de acción es eminentemente cultural, se hace evidente que toda estrategia orientada al cambio y al entendimiento ha de pasar por establecer los parámetros culturales domi-