

Módulo 2. Mapeo del riesgo político en la gestión patrimonial

Unidad 2.1 Los propósitos del mapeo: orientación y selección de rutas

En este módulo introduciremos la noción de mapeo del riesgo político. En el transcurso del módulo, argumentaré que realizar un ejercicio de mapeo de riesgos políticos es un paso necesario para desarrollar una estrategia de gestión patrimonial que permita tener en cuenta los riesgos políticos, y para permitir la identificación de posibles oportunidades políticas.

En esta sección introductoria, hablaremos de la naturaleza de los ejercicios de mapeo, con un enfoque particular en su propósito práctico. En mi opinión, este propósito es doble:

1. **Orientación:** el desglose sistemático y la investigación de dónde se encuentra una organización u oportunidad de inversión deportiva dentro de la esfera política.
2. **Selección de ruta:** con la orientación establecida, se puede utilizar el mapeo para identificar una dirección que conduzca a un destino deseado, y así evitar o mitigar las trampas que se encuentran a lo largo de nuestra ruta preferida.

Desglosemos estas ideas un poco más, comenzando con el concepto de orientación. Muchos de nosotros (al menos aquellos que crecimos sin un software de mapeo de GPS integrado en nuestros teléfonos móviles) habremos experimentado la sensación de estar perdidos en una ciudad desconocida y el alivio de encontrar un mapa que incluya la frase "estás aquí". Incluso con los avances logrados gracias a la tecnología de los teléfonos móviles, no es raro que pases un par de minutos caminando indeciso en distintas direcciones con un ojo puesto en tu teléfono mientras intentas orientarte con mayor precisión. En resumen, utilizamos los mapas físicos de muchas maneras, pero un primer paso necesario es su capacidad para permitirnos comprender dónde estamos ("los mapas localizan") (Kurgan, 2013).

Por supuesto, un mapa que representa la realidad física no es idéntico a un mapa de aspectos más abstractos del mundo social y político. Sin embargo, la función básica de orientación es la misma en ambos casos. Como ya sabrás, los ejercicios de gestión patrimonial suelen requerir un proceso de inventario; esto se hace con vistas a establecer en qué situación financiera se encuentra un inversor, una organización o una persona. Las empresas tienen un conjunto bien establecido de principios contables que registran el flujo de caja, las pérdidas y ganancias y un balance general, y muchos asesores



financieros aconsejan a los particulares que elaboren un análisis similar de sus propias finanzas al inicio de un proceso de planificación (Butler, 2014).

Tanto en el mapeo físico como en el financiero, lograr la orientación es un requisito previo necesario para desarrollar una estrategia y ponerla en práctica. Esto tiene sentido intuitivo y recuerda una broma muy conocida, que en mi propio país natal, Irlanda, funciona de esta manera: una turista se encuentra perdida en una zona rural y se encuentra con un lugareño, a quien le pregunta cómo llegar. El local trata de darle instrucciones, luego se da por vencido y dice: "Si quisiera llegar allí, no comenzaría desde aquí".

Como muchos chistes, funciona a varios niveles; a un nivel superficial, describe al local como tonto: ¿cómo podría la turista empezar desde otro lugar? Pero, a un nivel más profundo, juega con el concepto de "tonto inteligente", y subraya la importancia de conocer el punto de partida para planificar el viaje (para un análisis más profundo, consulta Lowthorp [2014]).

Cuando se trata de mapear el riesgo político, la orientación es aún más importante porque el mundo de la política no viene con los puntos de referencia físicos observables de un mapa geográfico, ni con los datos numéricos establecidos de uno financiero. Sin embargo, la ausencia de puntos de referencia fácilmente observables o verificables no es motivo para suponer que los riesgos políticos no puedan comprenderse mejor mediante un proceso de mapeo. La creación de un mapa de riesgos políticos para orientar las oportunidades de inversión deportiva y las organizaciones se basa en un proceso estructurado de identificación y comprensión de los actores clave a tener en cuenta y los tipos de poder que pueden ejercer, las fuerzas sistémicas y sustanciales de estabilidad y cambio, y la estimación de la probabilidad de sus futuros cursos de acción.

La segunda función del mapeo, una vez que se ha logrado la orientación, es seleccionar una ruta hacia un destino deseado. Una vez más, la bibliografía sobre la gestión patrimonial hace hincapié en la gran variedad de destinos que pueden seleccionarse. Un paso fundamental en este proceso consiste en identificar el propósito subyacente de los valores que impulsan el propio enfoque de la gestión patrimonial y su importancia relativa, así como comprender el horizonte temporal pertinente y el perfil de riesgo financiero deseado (Butler, 2014). En función de estos factores, como veremos, una estrategia de gestión patrimonial puede buscar diversos destinos en relación con el riesgo político y las oportunidades.

Independientemente del destino deseado, el mapeo del riesgo político entra en la ecuación en el proceso de selección de la ruta. Aunque las rutas óptimas entre dos puntos pueden ser una línea recta, suele haber obstáculos y peligros en el camino que hay que tener en cuenta. También puede utilizarse como medio para identificar pasos proactivos hacia el desarrollo de oportunidades políticas a lo largo del tiempo. En resumen, el mapeo del riesgo político es una forma de desarrollar una estrategia de aproximación a tu

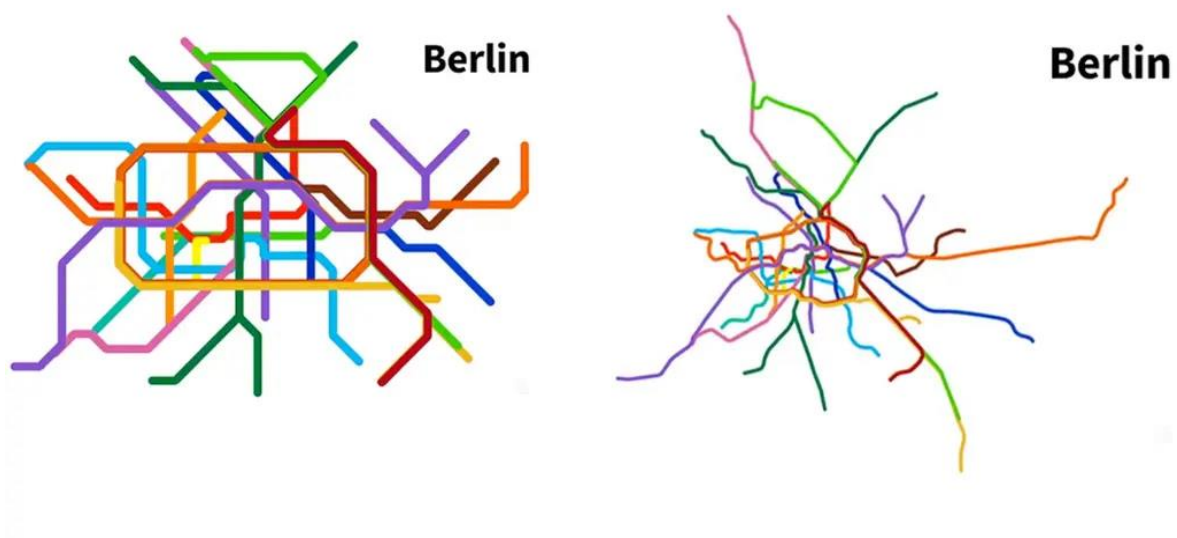


destino deseado de gestión de la riqueza, teniendo en cuenta al mismo tiempo cómo pueden influir los factores políticos en tu progreso.

Unidad 2.2 El enfoque pragmático del mapeo de riesgos políticos desarrollado en este módulo

Como cualquier representación abstracta de una realidad compleja, el mapeo es un proceso fundamentalmente reductor. Busca comprimir una serie de complejidades, idiosincrasias e interdependencias en un formato digerible. Al reducir la realidad de este modo, es vital que tengamos en cuenta el impacto de las decisiones que tomamos, y que tengamos presente en todo momento la finalidad del ejercicio. Por ejemplo, mira los dos mapas a continuación de la red de metro de Berlín. Al mapa de la izquierda lo utilizan los viajeros para planificar sus rutas por la ciudad, mientras que el mapa de la derecha ofrece una representación más precisa de la longitud física y la curvatura de las distintas líneas de metro.

Figura 1: Dos mapas de la red de metro de Berlín



Fuente: Galka, 2017, <https://bit.ly/3vOckcz>.

Ninguno de los mapas es, teóricamente, más "correcto" que el otro. El mapa de metro tradicional está diseñado desde el punto de vista de un usuario de la red de metro, que selecciona la línea y la dirección adecuadas. El mapa de la derecha, más preciso físicamente, sería más útil para comprender cómo interactuaría una nueva infraestructura con la red de metro, o para planificar un viaje a pie que implicara coger el metro en algún punto.

En las secciones siguientes, desarrollaremos y aplicaremos un enfoque del mapeo del riesgo político adaptado a la orientación y la planificación de rutas para la gestión patrimonial en el deporte. En última instancia, el enfoque desarrollado en este módulo es flexible, y está diseñado para que puedas adaptarlo a los supuestos de gestión patrimonial en los que participes. La necesidad de adecuación entre la finalidad y el enfoque de mapeo es la idea clave que debes retener de esta sección introductoria.

En el primer módulo de este curso, adoptamos una definición de política de Harold Lasswell, según la cual se trata de "quién consigue qué, cuándo y cómo" (Laswell, 2018). Una consecuencia más importante de esto es que podemos analizar la política como un proceso mediante el cual los **actores** con una variedad de **intereses** y diferentes grados y tipos de **poder** se cruzan para afectar la forma en que se distribuye la riqueza.

En este segundo módulo, traducimos nuestro enfoque conceptual en uno práctico, con el fin de crear los pilares necesarios para realizar el mapeo de riesgos políticos para la gestión patrimonial en el deporte. Fundamentalmente, esto implica identificar a los actores relevantes, evaluar el tipo y la cantidad de poder que poseen para influir en los resultados relacionados con la gestión de la riqueza en el deporte, y desarrollar una comprensión de sus intereses. Establecer estos parámetros nos permite entonces evaluar los distintos tipos de riesgos y oportunidades políticos, incluidos los de nivel sistémico y los de nivel sustancial. Realizar y actualizar periódicamente un mapeo político son los primeros pasos vitales para desarrollar una estrategia que permita mitigar el riesgo político (módulo 3) y desarrollar y aprovechar las oportunidades políticas (módulo 4). Como tal, es necesario desarrollar un enfoque que nos permita seleccionar a los actores más relevantes para comprender el riesgo político e integrar esta comprensión en una estrategia de gestión patrimonial en el deporte. Resulta crucial para este proceso de selección identificar al actor central, a partir del cual se realiza el mapeo.

Unidad 2.3 Los elementos del mapeo del riesgo político 1: comprender a los actores centrales y la naturaleza de los regímenes políticos en los que están integrados

A lo largo de este curso, desarrollo un marco de mapeo del riesgo político para la gestión patrimonial en el deporte desde la perspectiva de la organización deportiva. Este enfoque se desarrolla porque considero que tiene la mayor aplicabilidad a los escenarios que son fundamentales para la gestión patrimonial en el deporte. Colocar a la organización deportiva como actor central permite que el procedimiento de mapeo establecido en este

módulo sea utilizado tanto por posibles inversores en organizaciones deportivas como por personas involucradas en la gestión de organizaciones deportivas. Este enfoque nos permite evaluar su situación política en relación con otros actores poderosos, comprender las redes de poder dentro de las cuales están integradas las organizaciones deportivas permite identificar a los actores, poderes e intereses que pueden afectar su viabilidad como oportunidades de inversión. Dicha evaluación también es útil para aquellos dentro de las organizaciones deportivas, ya que les permite identificar a los actores políticos que potencialmente pueden afectar las actividades que componen su estrategia de gestión patrimonial.

Por supuesto, también es posible que surjan escenarios dentro del análisis de riesgos políticos para la gestión patrimonial en el deporte, donde el actor central no es una organización deportiva; por ejemplo, uno podría centrarse en un deportista individual, o una organización no deportiva, una inversión o un consorcio vinculado a un proyecto. Como tal, el mensaje principal que debes extraer es que necesitas empezar el ejercicio con una idea clara del actor central a partir del cual se realiza el mapeo del riesgo político.

Una vez establecido el actor central de tu ejercicio de mapeo, el siguiente paso consiste en analizar la naturaleza del régimen o los regímenes políticos en los que se inserta. Como señala Jensen (2008): "Hay una serie de mecanismos a través de los cuales los regímenes políticos podrían afectar a los inversores, desde el riesgo político hasta la política fiscal, pasando por las políticas gubernamentales que afectan a los resultados macroeconómicos" (pág. 1041). La distinción clave que esbozaremos en este apartado separa los regímenes políticos democráticos de los autocráticos, porque esta distinción es la que más influye en el alcance y la naturaleza del riesgo político (para un análisis detallado de la base empírica subyacente a esta afirmación, consulta Acemoglu y Johnson [2005]).

Si bien existen disputas considerables sobre el significado "verdadero" del término *democracia* (para ver una excelente descripción general, consulta Held [2006]), el aspecto de los sistemas democráticos que más influye en su relevancia para la gestión patrimonial es su estructura de responsabilidades.

La idea de la responsabilidad engloba la intuición de que una persona o grupo con poder político está **limitado** por otros actores. Algunos ejemplos de responsabilidad política son la obligación de un ministerio gubernamental de informar y justificar sus actividades ante el poder legislativo, los procesos de revisión judicial para establecer la legalidad de nuevas leyes o decisiones administrativas y, en última instancia, el uso de las elecciones como medio de empoderar (y destituir) a los titulares de cargos políticos. Formalmente, "A es responsable ante B cuando A está obligado a informar a B sobre las (...) acciones y decisiones de A, a justificarlas y a sufrir un castigo en caso de una eventual mala conducta" (Schedler *et al.*, 1999, pág. 17).

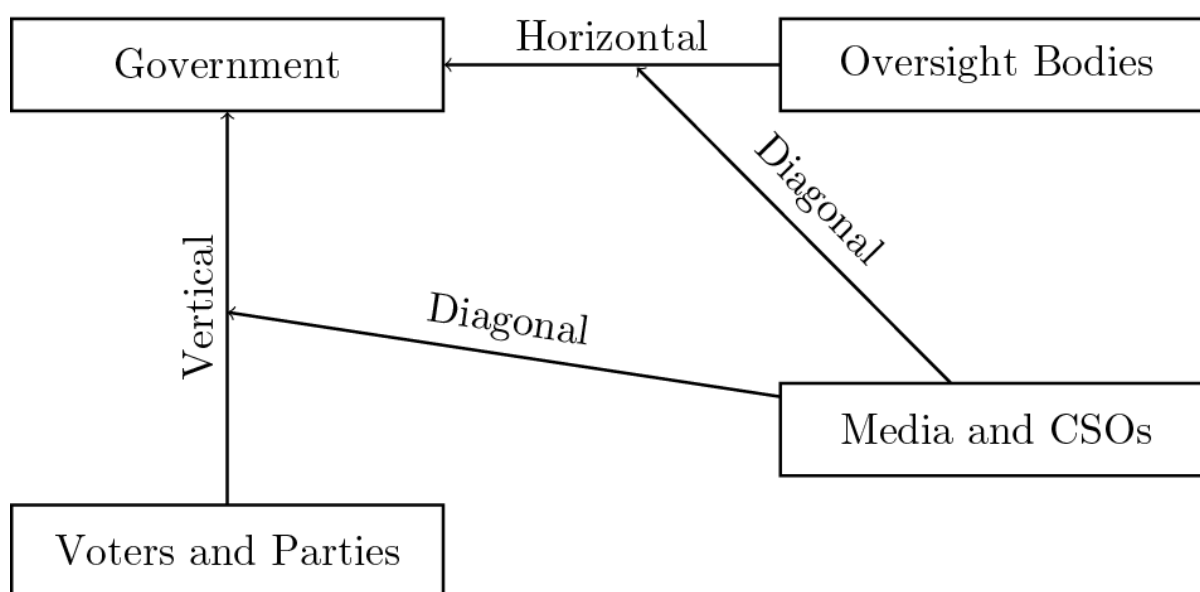


La estructura de responsabilidad de un régimen determina si los cargos políticos se ven afectados por otros actores de la sociedad, y cómo. Al separar los regímenes democráticos de los autocráticos (y al situar a los regímenes en una serie de posiciones intermedias), podemos fijarnos en las tres dimensiones siguientes de la responsabilidad:

1. La **responsabilidad vertical** captura la capacidad de una población para responsabilizar a su gobierno a través de las elecciones. Sin embargo, el mero hecho de celebrar elecciones regulares no es suficiente para garantizar la responsabilidad vertical democrática. En cambio, las elecciones deben celebrarse de manera libre y justa; la franquicia no puede restringirse a una subcategoría de la población, y las elecciones deben ser consecuentes en el sentido de que sus resultados no pueden ser ignorados o anulados arbitrariamente.
2. La **responsabilidad horizontal** abarca las responsabilidades del poder ejecutivo (es decir, los gobiernos y las agencias administrativas) ante otras instituciones políticas. Aquí estamos evaluando la capacidad de los otros poderes del gobierno (incluidos el legislativo, el judicial y los organismos de supervisión designados) para limitar al ejecutivo.
3. La **responsabilidad diagonal** centra nuestra atención en los agentes no estatales, como los medios de comunicación y las organizaciones civiles, para contribuir a la responsabilidad vertical y horizontal y reforzarla.

Estas dimensiones se representan gráficamente en la imagen 2.

Figura 2: Flujos de responsabilidad vertical, horizontal y diagonal



Fuente: Lührmann *et al.*, 2020, pág. 813.

Government	Gobierno
------------	----------

Horizontal	Horizontal
Oversight bodies	Órganos de supervisión
Vertical	Vertical
Diagonal	Diagonal
Mean and CSOs	Medios de comunicación y organizaciones civiles
Voters and parties	Votantes y partidos

La estructura de la responsabilidad ha sido fundamental para el estudio de la exposición al riesgo político de la inversión internacional porque afecta a la capacidad de los actores políticos para apropiarse o renegociar unilateralmente las condiciones de un acuerdo con una entidad comercial (Stevens *et al.*, 2016). También se ha argumentado que la estructura de responsabilidad puede afectar a la estabilidad temporal de la política, así como a la variedad y naturaleza de los intereses que están representados en la elaboración de las políticas (Jensen, 2008).

Los regímenes totalmente autocráticos se caracterizan por estructuras de responsabilidad débiles en las tres dimensiones. En regímenes totalmente autocráticos, los titulares del poder político están, por lo tanto, mínimamente limitados por instituciones y fuerzas políticas opuestas. Por otro lado, los regímenes plenamente democráticos se caracterizan por relaciones de responsabilidad sólidas en las tres dimensiones. Los regímenes mixtos se caracterizan por diferentes combinaciones de dimensiones de responsabilidades sólidas y débiles. La bibliografía sobre la inversión extranjera directa favorece en gran medida la postura de que las inversiones están menos expuestas a los riesgos de expropiación en los sistemas democráticos. La dinámica clave que sustenta esta conclusión es la dificultad relativamente mayor de tomar una decisión de expropiación en las democracias (en relación con las autocracias) debido a las mayores limitaciones de acción a las que se enfrentan los gobiernos, así como la mayor transparencia del proceso de formulación de políticas y los sistemas más abiertos a través de los cuales las empresas pueden ejercer presión y tratar de influir en la política (Jensen, 2008).

Sin embargo, los regímenes autocráticos no carecen de ventajas desde el punto de vista de la gestión patrimonial. Los gobiernos o gobernantes que no están sujetos a ser revocados mediante elecciones pueden planificar con un margen de tiempo mayor, además de ser potencialmente más resistentes a la presión interna y económica. Además, en la medida en que una empresa tenga influencia o apoyo político, es menos probable que esto se vea afectado por las exigencias de los nuevos participantes en el proceso de elaboración de políticas.

Por último, es importante tener en cuenta que una determinada organización deportiva u oportunidad de inversión puede abarcar una serie de regímenes políticos diferentes.

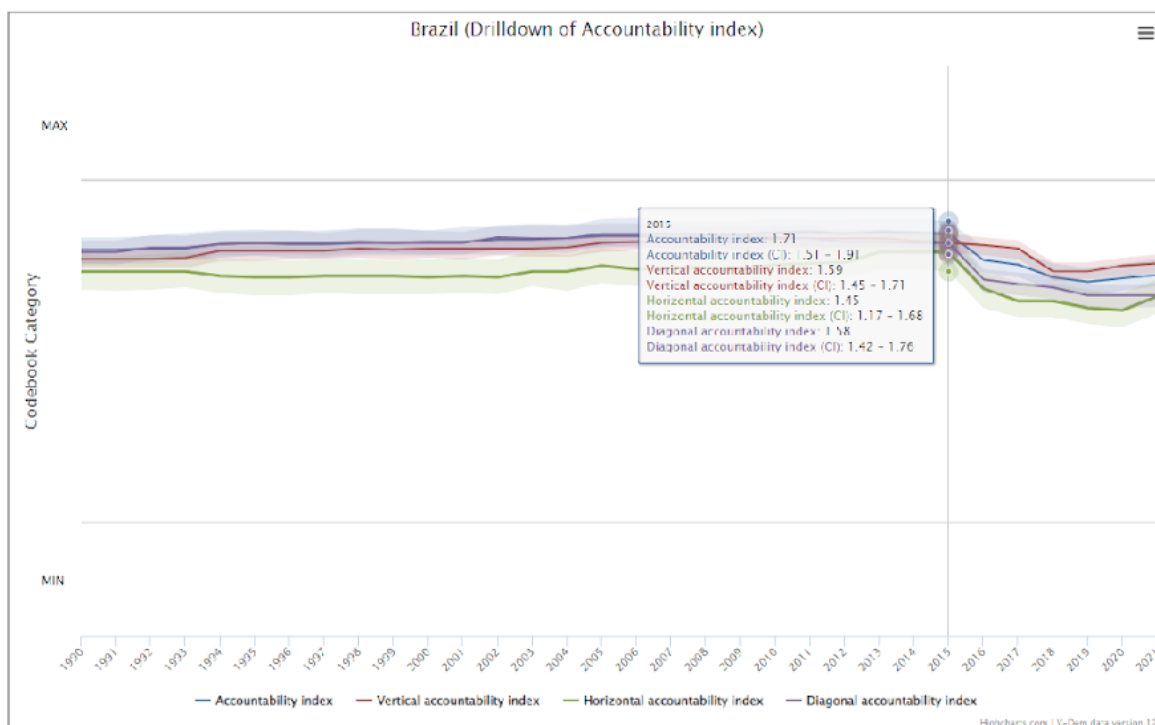


Por ejemplo, un club deportivo con sede en un sistema político democrático puede ser un objetivo de inversión para un régimen político autocrático. En estos casos, es aún más importante analizar los regímenes, ya que su intersección puede constituir en sí misma un punto de riesgo político.

Afortunadamente, existe una amplia gama de fuentes actualizadas y de libre acceso para analizar los regímenes políticos y su estructura de responsabilidad. El líder actual del mercado, y la fuente que mejor se ajusta al enfoque esbozado en este módulo, es el proyecto "Varieties of Democracy" (disponible en <https://www.v-dem.net/>).

Este proyecto cuenta con una metodología sumamente importante y una cobertura global a lo largo de un período significativo de tiempo. También adopta un enfoque de medición que permite visualizar matices, de modo que los regímenes puedan ser vistos en movimiento dentro de las categorías de democracia y autocracia, así como entre estas categorías. En la imagen 3, muestro un ejemplo de la cobertura de sus datos sobre la cambiante estructura de responsabilidad de Brasil, que permite tener una idea de la trayectoria (en el caso de Brasil, un cambio general hacia una estructura de responsabilidad más autoritaria), y una idea de los principales impulsores (en el caso de Brasil, un declive especialmente pronunciado de la responsabilidad horizontal y diagonal).

Figura 3: Uso de datos disponibles públicamente para realizar análisis de régimen



Fuente: [imagen en línea sobre el uso de datos disponibles públicamente para realizar análisis de régimen], (s/f), <https://bit.ly/3bCcYmD>.



Brazil (Drilldown of accountability index)	Brasil (desglose del índice de responsabilidad)
Codebook category	Categoría de libro de códigos
Accountability index	Índice de responsabilidad
Vertical accountability index	Índice de responsabilidad vertical
Diagonal accountability index	Índice de responsabilidad diagonal

En resumen, esta primera parte del mapeo de riesgo político involucra los siguientes aspectos:

- Seleccionar el actor central para el que deseas mapear riesgos y oportunidades políticas.
- Identificar el régimen político (o la colección de regímenes) dentro del cual está incrustado tu actor central.
- Descubrir la estructura de responsabilidad del régimen basándose en un análisis de investigación bien documentado y disponible públicamente.
- Considera la naturaleza actual del régimen, pero también ten en cuenta la trayectoria más amplia del régimen: ¿está el régimen en transición (si es así, en qué dirección) o es estable?

Unidad 2.4 Los elementos del mapeo del riesgo político 2: identificación y clasificación de actores de gobernanza

Habiendo identificado al actor central, en nuestro caso una organización deportiva, y desarrollado una comprensión de los tipos de regímenes políticos dentro de los cuales están integrados, el siguiente paso consiste en identificar los actores de gobernanza con respecto a los cuales se puede mapear al actor central.

Los **actores de la gobernanza** son aquellos que están facultados para tomar decisiones políticas que afectan a una organización deportiva.

Nuestra elección del término "actores de gobernanza" en lugar de "actores gubernamentales" es deliberada y refleja un amplio cambio en el enfoque de los estudios de administración pública más allá del estado soberano y su gobierno que se remonta a la década de 1990 (Rhodes, 1994). Como concepto, la gobernanza abarca la realidad contemporánea de que el funcionamiento cotidiano de la política corre a cargo de **redes de gobernanza**, y que dichas redes se caracterizan por "la producción de políticas

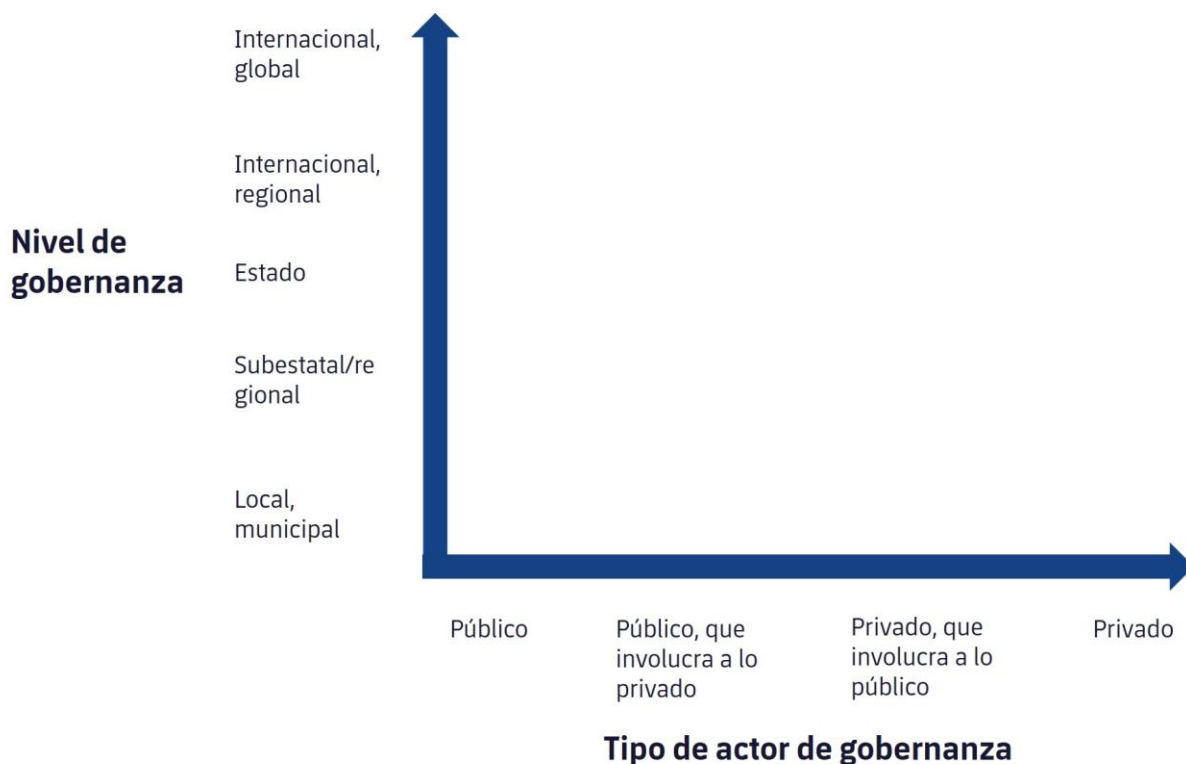


públicas mediante la interacción política entre actores públicos y privados" (Josselin y Wallace, 2001, pág. 10).

Nuestro enfoque también reconoce que las organizaciones deportivas pueden situarse en relación con una variedad de actores de gobernanza que operan en diferentes **niveles**. Una vez más, este enfoque refleja el desarrollo tanto en la forma en que se lleva a cabo la gobernanza como en la forma en que se estudia en el siglo XXI. Sustancialmente, muchos Estados están confiriendo cada vez más poder tanto hacia abajo, a los gobiernos subnacionales (por ejemplo, considera el proceso de devolución en el Reino Unido, que ha visto el establecimiento de asambleas regionales en Gales y Escocia, que han crecido en términos de poder financiero y político en los últimos 20 años), como hacia arriba, a las organizaciones regionales e internacionales. Los politólogos se han adaptado a este cambio de poder poniendo cada vez más énfasis en considerar la gobernanza como un fenómeno **multinivel**, que refleja "la idea de que la autoridad sobre una amplia gama de cuestiones ha llegado a distribuirse entre las instituciones mundiales, las organizaciones regionales como la UE, los gobiernos nacionales y los gobiernos subnacionales" (Schakel *et al.*, 2015, pág. 270).

Al reunir estas ideas, mapearemos los actores de gobernanza relevantes para una organización deportiva en dos dimensiones: una dimensión **horizontal** que refleje la gama de actores públicos y privados involucrados en su red de gobernanza, y una dimensión **vertical** que capture los diferentes niveles de actores de gobernanza con los que interactúan. Este marco de mapeo se presenta en la imagen 4.

Figura 4: Las dimensiones horizontales y verticales que se pueden utilizar para clasificar a los actores de la gobernanza



Fuente: elaboración propia.

Level of governance	Nivel de gobernanza
International global	Internacional, global
International regional	Internacional, regional
State	Estado
Sub-state/regional	Subestatal/regional
Local municipal	Local, municipal
Public	Público
Public, involving private	Público, que involucra a lo privado
Private involving public	Privado, que involucra a lo público
Private	Privado
Type of governance actor	Tipo de actor de gobernanza

Es probable que un mapeo completo de los actores de gobernanza relevantes revele la complejidad de la red de gobierno dentro de la cual es probable que se incruste una organización deportiva determinada. Para dar sentido a esta red, hay dos elementos más que deben desarrollarse: el poder y el riesgo.

Unidad 2.5 Los elementos del mapeo del riesgo político 4: poder duro, poder blando y poder inteligente

"En el siglo XXI, la cultura es poder" (Park Geun-hye, expresidenta de Corea del Sur).

La naturaleza y los límites del poder son fundamentales para el estudio de la política y, por lo tanto, no es sorprendente que sean objeto de un debate académico sostenido (para ver una descripción general, consulta Baldwin [2021]). Nye (2008) establece algunos parámetros clave, y afirma que "el poder es la capacidad de afectar a otros para obtener los resultados que deseas. Uno puede afectar el comportamiento de los demás de tres maneras principales: amenazas de coerción, incentivos y pagos, y atracción que hace que los demás quieran lo que tú quieres" (pág. 94).

Para nuestros propósitos, la distinción hecha por Nye (2004) entre poder duro y poder blando es extremadamente útil porque captura mejor la interacción entre las organizaciones deportivas y los actores de gobernanza.

El punto clave de la diferenciación entre el poder duro y el poder blando es la naturaleza en la que se puede lograr un efecto deseado. El poder duro es una producción **directa** de un resultado deseado, en el sentido de que implica ejercer alguna forma de fuerza física o económica. Los actores de la gobernanza estatal, por su propia naturaleza, poseen (y algunos argumentarían que monopolizan) el poder duro dentro de sus respectivas jurisdicciones. Si bien el poder del estado duro, en circunstancias normales, se ejerce a través de medios administrativos, jurídicos y económicos, siempre está respaldado por el monopolio de los estados sobre la violencia (para ver un análisis en profundidad, consulta Anter [2020]). El aforismo de Mao Zedong de que "el poder político surge del cañón de un arma" refleja la esencia del poder duro. El grado de poder duro de un actor generalmente se entiende en términos de los recursos coercitivos e inductores que pueden aportar a una interacción particular, en relación con los de otro actor.

El poder blando, por su parte, es un mecanismo **indirecto** a través del cual se pueden obtener los resultados deseados. A diferencia del poder duro, no se basa en el uso de la fuerza (o la amenaza subyacente de la fuerza) o el incentivo. En cambio, el poder blando opera al nivel de las percepciones y sentimientos de los demás. Cuando un actor, ya sea un estado, una organización internacional o una organización deportiva, puede lograr los resultados deseados utilizando su capacidad para atraer y persuadir a otros, ha ejercido un poder blando. Nye (2004) caracteriza dicho uso del poder como "seducción". El grado de poder blando que disfruta un actor es más difícil de medir que el poder duro, ya que existe a un nivel menos tangible, y esto permite múltiples enfoques, ninguno de los cuales es universalmente aceptado (Ji, 2016).



La razón por la que este enfoque es útil para la gestión patrimonial en el deporte se debe al desajuste del poder duro y blando entre los actores de gobernanza y las organizaciones deportivas. Los actores de la gobernanza, especialmente los actores públicos a nivel estatal (por ejemplo, los gobiernos nacionales, los ministerios pertinentes y las autoridades financieras), disfrutan de una ventaja sustancial de poder duro en relación con las organizaciones deportivas. Cuando la situación se pone difícil, tienen un grado muy alto de control o influencia sobre las organizaciones deportivas. Las organizaciones deportivas, en determinados contextos, pueden disfrutar de algunos recursos de poder duro propios, sobre todo en la medida en que aportan recursos de inversión a un Estado/comunidad y pueden retirar dicha inversión; pero estos recursos de poder duro pueden, en el mejor de los casos, inducir a un actor de la gobernanza a negociar o a abstenerse de desplegar su poder duro.

Sin embargo, la relación se invierte cuando se trata del poder blando. Las organizaciones deportivas, por su naturaleza, están dotadas de un importante poder blando. En primer lugar, en la medida en que son conocidas (tanto dentro como fuera de un Estado), ocupan un lugar dentro de la cultura popular. Como residente de Swansea, en el Reino Unido, me di cuenta especialmente de esta dinámica: muchas de las personas con las que hablo de que viven aquí conocen Swansea por su equipo de fútbol (que disfrutó de una carrera sostenida en la Premier League de 2011 a 2018). Se ha argumentado que esta dinámica de los deportes como fuente de amplia atención es fundamental para entender por qué los Estados compiten por albergar "megaeventos" deportivos como los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial, y Grix y Lee (2013) concluyen que "la celebración de megaeventos deportivos es una práctica de diplomacia pública de los Estados tanto para demostrar la capacidad de poder blando existente como para tratar de mejorarla" (pág. 521).

Además de ser un foco de atención, las organizaciones deportivas también prosperan con los sentimientos positivos de sus seguidores y la atracción cultural más amplia que viene con la destreza y los logros deportivos a nivel de élite. Esta combinación de atención y popularidad ayuda a explicar por qué las organizaciones deportivas son capaces de desarrollar acuerdos lucrativos de patrocinio, y los actores políticos han sido cada vez más asertivos al entrar en este espacio. Por ejemplo, Chadwick *et al.* (2002) señalan lo siguiente:

A lo largo de la última década, se ha observado un cambio aparente en el gasto de patrocinio, con un número creciente de patrocinios en los que una entidad estatal ha adquirido el derecho de asociación con una propiedad patrocinada. Así, los patrocinios realizados por compañías aéreas estatales, empresas energéticas, así como a través de marcas de fondos soberanos, se han convertido en algo cada vez

más habitual, lo que sugiere una nueva era del marketing de patrocinio y del ejercicio del poder blando (pág. 196).

Este enfoque defiende la alineación entre los actores políticos y las organizaciones deportivas; los actores políticos pueden aprovechar los recursos de poder blando de las organizaciones deportivas, mientras que dichas organizaciones pueden beneficiarse de la provisión de productos de poder duro (como financiación, seguridad, protección frente a la expropiación, etc.) que ofrecen los actores políticos. Este enfoque refleja una actualización más reciente de la dicotomía entre poder duro y poder blando en el estudio de las relaciones internacionales, plasmada en el concepto de "poder inteligente", definido por Wilson (2008) como "la capacidad de un actor para combinar elementos de poder duro y poder blando de forma que se refuercen mutuamente, de modo que los objetivos del actor avancen de forma eficaz y eficiente" (pág. 110).

Unidad 2.6. Los elementos del mapeo del riesgo político 5: estabilidad y volatilidad sistémica y sustancial

En la primera parte de este módulo, separamos la política en elementos **sistémicos** que capturan la infraestructura política más amplia dentro de la cual se toman y aplican las decisiones políticas, y elementos **sustanciales**, que ponen en primer plano las políticas y prioridades dentro de un sistema político. En esta sección, centraremos nuestra atención en el mapeo de los riesgos políticos sistémicos que pueden afectar a la gestión patrimonial en el deporte.

Comencemos revisando el marco analítico para este curso introducido en el módulo 1 a la luz de las ideas desarrolladas hasta ahora en este módulo, que se reproducen en la tabla 1.

Tabla 1: Marco analítico para este curso



	Estabilidad política	Incertidumbre política/sobre la formulación de políticas dentro de un sistema estable	Volatilidad sistémica generalizada	Volatilidad sistémica particularizada
Oportunidades políticas	Beneficios financieros y reputacionales de la alineación con las estructuras de poder y los actores establecidos.	Adelantarse a los problemas emergentes para mejorar la reputación, llegar a nuevas bases de apoyo.	La inversión (especialmente en capital líquido) puede generar rendimientos que son imposibles en circunstancias normales.	Los actores favorecidos pueden beneficiarse a medida que se desarrollan nuevos acuerdos comerciales.
Riesgos políticos	Quedar fuera de las estructuras de poder establecidas; enfrentarse a la oposición arraigada de los actores establecidos.	Prácticas antes aceptables se convierten en obligaciones; los aficionados, deportistas y periodistas cambian narrativas y flujos de información.	Los pilares subyacentes que estabilizan el valor de los activos puede volverse inestables.	Los activos de las organizaciones objetivo pueden bloquearse, incautarse o perder su valor.

Fuente: elaboración propia.

Este enfoque se centra en las distintas combinaciones de volatilidad sistémica y sustancial que pueden caracterizar a un sistema político en su intersección con una organización deportiva. En términos de riesgo sistémico, podemos abstraer tres posibles estados:

1. **Estabilidad sistémica:** las estructuras políticas están establecidas y es poco probable que se alteren sustancialmente a corto, mediano o largo plazo. Para los sistemas estables, la naturaleza del régimen de responsabilidad es clara y está bien establecida. Los actores de la gobernanza son claramente identificables y tienen bases de poder estables, así como normas e instituciones que rigen su interacción.
2. **Volatilidad sistémica generalizada:** las estructuras políticas son inestables o frágiles. En casos de volatilidad sistémica, el régimen de responsabilidad es difícil de caracterizar y está sujeto a cambios repentinos y dramáticos. Los actores de la gobernanza pueden surgir o disolverse rápidamente. La interacción del poder duro y el poder blando se desestabiliza, y existe una mayor probabilidad de intervenciones de poder duro en forma de apropiación.
3. **Volatilidad sistémica particularizada:** casos en los que sectores o subgrupos de actores dentro de un sistema político están expuestos a un colapso sistémico efectivo, mientras que, al mismo tiempo, otros sectores y actores pueden continuar operando dentro de un entorno relativamente estable. En estos casos, el régimen de autoridad y los actores de gobernanza pueden permanecer relativamente estables, pero la dinámica de poder subyacente puede cambiar radicalmente. En estos casos, la previsibilidad de los comportamientos de los actores de gobernanza disminuye.

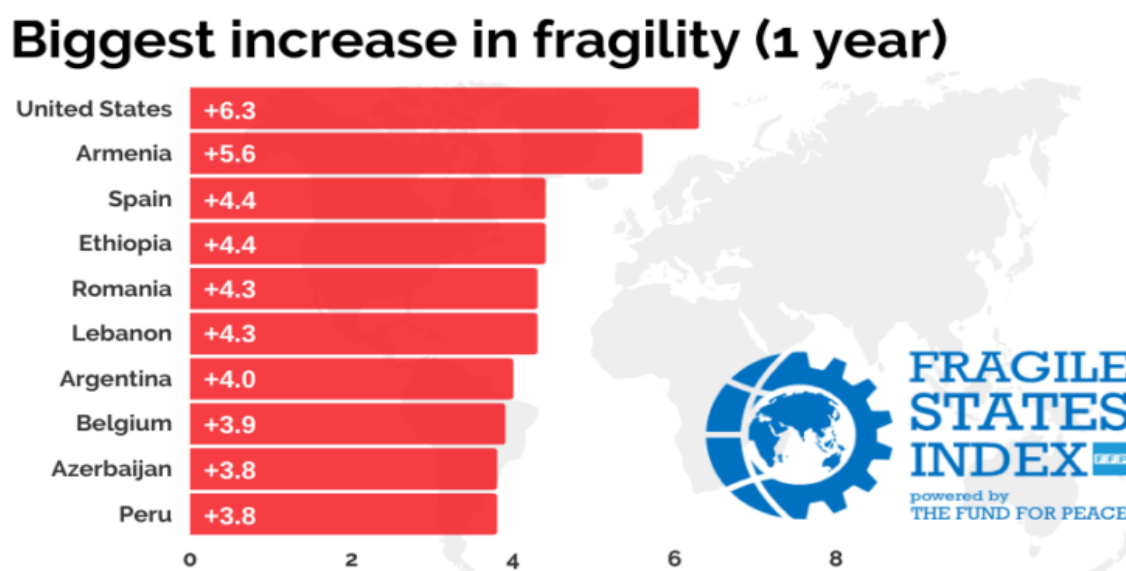
Al evaluar la estabilidad sistémica relativa de un estado, un recurso particularmente útil es el Índice de Estados Frágiles (FSI, por su sigla en inglés). Este es otro conjunto de datos

de alta calidad disponibles públicamente que proporciona información significativa sobre la estabilidad sistémica de un régimen político. Se centra en los siguientes aspectos de la inestabilidad del estado:

- La pérdida del control físico de su territorio o el monopolio del uso legítimo de la fuerza.
- La erosión de la autoridad legítima para tomar decisiones colectivas.
- Una incapacidad para proporcionar servicios públicos razonables.
- La incapacidad de interactuar con otros Estados como miembro de pleno derecho de la comunidad internacional. (Fragile States Index, 2022, párrafo 2).

Esta fuente de datos no solo proporciona una visión general de la estabilidad sistémica relativa de los estados, sino que también permite realizar un mapeo a lo largo del tiempo, para establecer un sentido de la trayectoria de la estabilidad sistémica; así, por ejemplo, el análisis de 2021 mostró que los estados que aparecen más abajo presentan el mayor aumento de la inestabilidad en un solo año. Recurrir a fuentes como el FSI es un punto de partida vital para establecer el grado de estabilidad sistémica de un estado determinado, que, como exploraremos en el siguiente módulo, es crucial para identificar y desarrollar una respuesta estratégica a los riesgos y oportunidades políticos.

Figura 5: Análisis del Índice de Estados Frágiles 2021



Fuente: [Imagen en línea del análisis del Índice de Estados Frágiles de 2021], (s/f), <https://bit.ly/3SyY3Kp>

Biggest increase in fragility (1 year)	Mayor aumento de la fragilidad (1 año)
United states	Estados Unidos

Armenia	Armenia
Spain	España
Ethiopia	Etiopía
Romania	Rumanía
Lebanon	Líbano
Argentina	Argentina
Belgium	Bélgica
Azerbaijan	Azerbaiyán
Peru	Perú

La estabilidad política sustancial y la volatilidad son los elementos a los que tendemos a prestar más atención al pensar en el funcionamiento cotidiano de la política. Capturan la interacción continua del *status quo* y la dinámica que puede llevarlo a cambiar. Existe una variedad de factores que pueden desestabilizar la política sustancial en un sistema determinado.

En los regímenes democráticos, la fuerte dimensión vertical de la responsabilidad significa que la sustitución de los partidos gobernantes en época electoral es una fuente bien establecida de volatilidad política; al evaluar los riesgos políticos en un sistema determinado, comprender el ciclo electoral y las plataformas políticas de los principales candidatos/partidos es, por tanto, un paso esencial que hay que dar. Sin embargo, dado que los políticos electos deben anticiparse a las futuras elecciones, la cobertura mediática y las cuestiones de interés público (es decir, la responsabilidad diagonal) también pueden desestabilizar el escenario sustancial/político; aquí, los escándalos o las crisis percibidas pueden cambiar el énfasis y (a veces) la dirección de la política pública. La responsabilidad horizontal también es clave para la base de la política, especialmente en circunstancias en las que una determinada política deba modificarse debido a una revisión judicial o a una intervención en la legislatura.

En los regímenes autocráticos, son pocas las líneas de responsabilidad que intervienen, lo que significa que pueden preverse periodos más largos de estabilidad sustancial. Sin embargo, en tales regímenes, la falta de restricciones a los que están en el poder significa que la volatilidad sustancial puede surgir más rápidamente, y con consecuencias más profundas.



Unidad 2.7 Los elementos del mapeo del riesgo político 6: la naturaleza probabilística del riesgo

"Es difícil hacer predicciones, particularmente sobre el futuro" (Mark Twain).

Nuestro enfoque se centra en la comprensión de la estabilidad y la volatilidad políticas sistémicas y sustanciales como principales impulsores de los tipos de riesgos y oportunidades políticas que pueden afectar la gestión patrimonial en el deporte. En esta sección, analizamos la naturaleza orientada al futuro del riesgo político, argumentando que una comprensión de las probabilidades básicas y las habilidades de pronóstico es vital para un mapeo de riesgo político útil.

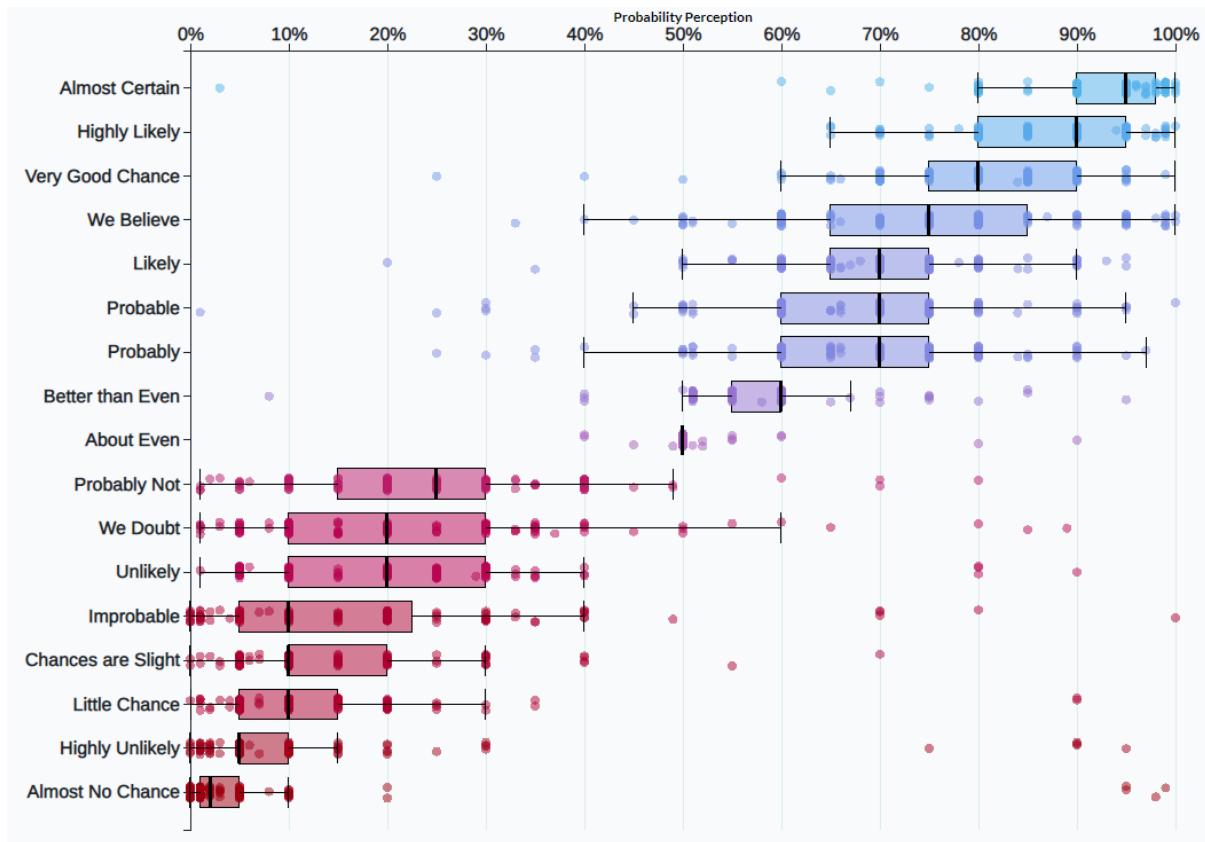
Comprender que evaluar el riesgo político requiere comprometerse a evaluar la probabilidad de eventos futuros es un punto de partida útil. Lo que hemos establecido hasta ahora es que el mapeo de riesgos políticos implica identificar los actores de gobernanza relevantes que pueden afectar a una organización deportiva y comprender las dinámicas de poder duro, blando e inteligente que rigen la naturaleza de su interacción. Sin embargo, para ir más allá de una caracterización temporalmente estática e identificar tanto los riesgos como las oportunidades, debemos analizar las probabilidades de diferentes intersecciones **futuras** de las organizaciones deportivas y los actores de gobernanza.

Esto requiere que recurramos a enfoques estructurados para caracterizar eventos futuros derivados de la bibliografía de pronóstico político. Los pronósticos desempeñan un papel importante en mi propia enseñanza e investigación, y he dedicado un módulo temático especial sobre pronósticos políticos durante los últimos cinco años.

Una de las primeras cosas que hago con los estudiantes en este módulo es debatir el formato adecuado de un pronóstico político. En la vida cotidiana, muchos de nosotros usamos el lenguaje como un medio para expresar la probabilidad de un evento futuro. Se podría decir: "Creo que Boris Johnson tiene muchas posibilidades de seguir siendo el primer ministro del Reino Unido a fines de 2022". Tales pronósticos informales son, en la práctica, susceptibles de una amplia gama de interpretaciones. El oficial de la CIA Sherman Kent (1964) señaló este problema en la interpretación de los informes de inteligencia, argumentando que "tanto la adecuación de una frase al significado de los estimadores como la extracción de ese significado por el consumidor conllevan una dificultad considerable" (pág. 4). Wade Fagen-Ulmschneider creó la siguiente visualización basada en el trabajo de Kent sobre cómo los participantes en una encuesta en línea percibían la probabilidad asociada a varias frases de este tipo.



Figura 6: El rango de probabilidades que las personas asocian con las predicciones verbales



Fuente: [Imagen en línea del rango de probabilidades que las personas asocian con las predicciones verbales], (s/f), <https://bit.ly/3wdxgtN>.

Possibility perception	Percepción de la posibilidad
Almost certain	Casi seguro
Highly likely	Altamente probable
Very good chance	Muy probable
We believe	Creemos
Likely	Posible
Probable	Probable
Probably	Probablemente
Better than even	Incluso mejor
About even	Casi iguales
Probably not	Probablemente no



We doubt	Dudamos
Unlikely	Poco posible
Improbable	Improbable
Chances are slight	Las posibilidades son leves
Little chance	Pocas posibilidades
Highly unlikely	Altamente improbable
Almost no chance	Casi ninguna posibilidad

Por lo tanto, para evitar la confusión creada por la ambigüedad lingüística, es importante especificar claramente la probabilidad que asocias a un determinado resultado político. Además, el uso de un lenguaje vago dificulta la evaluación; es fácil minimizar nuestra confianza en un pronóstico que ha fallado a posteriori, lo que significa que no aprovechamos esa oportunidad para autocorregirnos. Por último, hay pruebas sustanciales de que las previsiones especificadas con mayor precisión (es decir, especificadas en términos de porcentaje de probabilidad en lugar de mediante el lenguaje) dan lugar a un mejor rendimiento de la previsión, y Friedman *et al.* (2018) informan de que, basándose en un análisis de más de 800 000 pronósticos geopolíticos, "al redondear estos pronósticos (de probabilidad) en expresiones cualitativas (...) se sacrifica sistemáticamente la precisión de la predicción" (pág. 421).

Por lo tanto, un formato de evaluación de riesgos políticos como: "calculo una probabilidad del 80 % de que Boris Johnson siga siendo primer ministro del Reino Unido a fines de 2022", es superior para comunicarse claramente con los demás, para evaluar la precisión de tu pronóstico y para hacer pronósticos más precisos.

El segundo componente del análisis de riesgos se refiere al grado de exposición o a la ventaja potencial que obtendría una organización deportiva en caso de un resultado político determinado. Consideremos el siguiente ejemplo. Un escenario político pronosticado puede tener consecuencias para dos organizaciones deportivas diferentes. Por ejemplo, mientras escribo esto, existe una gran incertidumbre en el Reino Unido sobre si el gobierno promulgará la prohibición de que las empresas de apuestas sean los principales patrocinadores de las camisetas de los equipos de fútbol de la Premier League. Se desconoce si esto ocurrirá o no y, por lo tanto, es una cuestión que debe estimarse probabilísticamente, como se ha indicado anteriormente. Yo podría hacer la siguiente estimación: "Creo que hay una probabilidad del 40 % de que el gobierno del Reino Unido establezca y aplique una prohibición a las empresas de apuestas como principales patrocinadores de camisetas a partir de la temporada 2022/2023".



Sin embargo, el **riesgo** relativo depende de la medida en que esto afecte a las organizaciones deportivas individuales. Por ejemplo, el Everton Football Club, que acaba de firmar un acuerdo de patrocinio récord del club con Stake.com, está particularmente expuesto al riesgo político aquí; necesitarían encontrar un nuevo patrocinador con poca antelación y probablemente verían una reducción en sus ingresos. Otros clubes podrían tener una exposición menos directa en términos de su acuerdo de patrocinio existente, pero se arriesgan a que el mercado del patrocinio de camisetas se reduzca en general a medio plazo. En cambio, los clubes de otras ligas u organizaciones deportivas no futbolísticas podrían beneficiarse, ya que las empresas de apuestas buscan oportunidades de patrocinio alternativas.

Unidad 2.8 En resumen: mapeo de riesgos políticos para la orientación y selección de rutas

Cuando se trata de mapeo político, como afirman Benoit y Laver (2006):

Añadir detalles cada vez más finos no necesariamente hace que las descripciones del mundo sean cada vez más útiles. Por ejemplo, cuando navegamos a través del Atlántico, nos perderíamos si nuestras únicas cartas de navegación fueran tan detalladas que mostraran la posición de cada grano de arena de cada playa por la que pasáramos (pág. 17).

Como tal, nuestro ejercicio de mapeo no está diseñado para captar todos los aspectos de la intersección entre política y deporte. En cambio, sirve a un propósito heurístico y estratégico, que permite la gestión patrimonial estratégica a la luz de una apreciación adecuada de los riesgos y oportunidades políticos.

Como tal, el objetivo de este módulo es proporcionarte las herramientas conceptuales y prácticas que necesitarás para realizar un mapeo de riesgos políticos para una inversión, organización u otra empresa deportiva que sea relevante para la gestión del patrimonio. Hemos presentado la secuencia de pasos que implica un mapeo de este tipo y, en tu primera actividad de este curso, tendrás la oportunidad de ver cómo funcionan juntos estos elementos en la práctica.

En resumen, los pasos que hemos expuesto en este módulo son los siguientes:



1. Identificar al actor central desde cuya perspectiva se va a realizar el ejercicio de mapeo del riesgo político.
2. Identificar los regímenes en los que se inserta este actor central y caracterizar su estructura de autoridad.
3. Identificar y clasificar a los distintos actores de la gobernanza con los que debe interactuar el actor central.
4. Analizar los recursos relativos de poder duro y blando de que goza cada actor de la gobernanza y cómo se entrecruzan con el actor central.
5. Evaluar la estabilidad sistémica general de los regímenes en los que está integrado el actor central.
6. Evaluar la estabilidad sustancial/política de los regímenes en los que está integrado el actor central.
7. Estimar la probabilidad de que se produzcan escenarios políticos sistémicos y sustanciales con consecuencias importantes para el actor central.

Como exploraremos en nuestra primera actividad, seguir estos pasos permite una mayor claridad a la hora de exponer los riesgos y oportunidades políticos a los que se enfrenta actualmente una organización deportiva. También te permite seleccionar y trazar la mejor ruta hacia una disposición futura deseada de riesgos y oportunidades políticas.

Referencias

- Acemoglu, D. & Johnson, S.** (2005). Unbundling Institutions. *Journal of Political Economy*, 113 (5), 949–95.
- Anter, A.** (2019). *The modern state and its monopoly on violence*. In *The Oxford Handbook of Max Weber*.
- Baldwin, D. A.** (2021). The faces of power revisited. *Journal of Political Power*, 14(1), 85-96.
- Benoit, K. & Laver, M.** (2006). *Party policy in modern democracies*. Routledge.
- Butler, J.** (2014). *The Financial Times Guide to Wealth Management: How to plan, invest and protect your financial assets*. Pearson UK.
- Chadwick, S., Widdop, P. & Burton, N.** (2020). Soft power sports sponsorship: A social network analysis of a new sponsorship form. *Journal of Political Marketing*, 1-22.
- Friedman, J. A., Baker, J. D., Mellers, B. A., Tetlock, P. E. & Zeckhauser, R.** (2018). The value of precision in probability assessment: Evidence from a large-scale geopolitical forecasting tournament. *International Studies Quarterly*, 62(2), 410-422.
- Galka, M.** (2017). Twisted tracks: watch metro maps transform to real-life geography. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/cities/2017/jun/27/twisted-tracks-metro-maps-real-life-geography-visualised>.



- Grix, J. & Lee, D.** (2013). Soft power, sports mega-events and emerging states: The lure of the politics of attraction. *Global Society*, 27(4), 521-536.
- Held, D.** (2006). *Models of democracy*. Polity.
- Jensen, N.** (2008). Political risk, democratic institutions, and foreign direct investment. *The Journal of Politics*, 70(4), 1040-1052.
- Ji, L.** (2016). Measuring soft power (section overview). In *The Routledge handbook of soft power* (pág. 95-112). Routledge.
- Josselin, D. & Wallace, W.** (2001). Non-state actors in world politics: a framework. In *Non-state actors in world politics* (pág. 1-20). Palgrave Macmillan.
- Kent, S.** (1964). Words of estimative probability. *Studies in Intelligence*, 8(4), 49-65.
- Kurgan, L.** (2013). *Close up at a distance: Mapping, technology, and politics*. MIT Press.
- Lasswell, H. D.** (2018). *Politics: Who gets what, when, how*. Pickle Partners Publishing.
- Lowthorp, L.** (2014). The Irish Kerryman Joke: Culchies, Cute Hoors, and the Emergence of a Late Modern Fool Region Joke. *Western Folklore*, 297-322.
- Lührmann, A., Marquardt, K. L. & Mechkova, V.** (2020). Constraining governments: New indices of vertical, horizontal, and diagonal accountability. *American Political Science Review*, 114(3), 811-820.
- Nye Jr, J. S.** (2004). Soft power and American foreign policy. *Political Science Quarterly*, 119(2), 255-270.
- Nye Jr, J. S.** (2008). Public diplomacy and soft power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 94-109.
- [Imagen en línea sobre el análisis del Índice de Estados Frágiles de 2021].** (s/f). <https://fragilestatesindex.org/>.
- [Imagen en línea del rango de probabilidades que las personas asocian con las predicciones verbales].** (s/f). <https://waf.cs.illinois.edu/visualizations/Perception-of-Probability-Words/>.
- [Imagen en línea sobre el uso de datos disponibles públicamente para realizar análisis de régimen].** (s/f). https://v-dem.net/data_analysis/VariableGraph/.
- Rhodes, R. A.** (1994). The hollowing out of the state: The changing nature of the public service in Britain. *The Political Quarterly*, 65(2), 138-151.
- Schakel, A. H., Hooghe, L. & Marks, G.** (2015). Multilevel governance and the state. *The Oxford Handbook of Transformations of the State*, 269-285.



Schedler, A., Diamond, L. J. & Plattner, M. F. (Eds.). (1999). *The self-restraining state: power and accountability in new democracies*. Lynne Rienner Publishers.

Stevens, C. E., Xie, E. & Peng, M. W. (2016). Toward a legitimacy-based view of political risk: The case of Google and Yahoo in China. *Strategic Management Journal*, 37(5), 945-963.

What Does State Fragility Mean? (2022). *Fragile States Index*. <https://fragilestatesindex.org/frequently-asked-questions/what-does-state-fragility-mean/>.

Wilson III, E. J. (2008). Hard power, soft power, smart power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 110-124.

