

# **LOS PARTIDOS POLÍTICOS Y LA TRANSICIÓN A LA DEMOCRACIA**

Un Compendio sobre Formación de  
Partidos Políticos para Dirigentes,  
Organizadores y Activistas

El Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) es una organización no gubernamental con sede en Washington, DC y oficinas en más de 40 países. Es la expresión concreta de la solidaridad internacional del Partido Demócrata de los Estados Unidos y su propósito fundamental es el desarrollo de programas que ayuden a promover, mantener y consolidar instituciones democráticas. En sus programas, el NDI se relaciona con todos los sectores políticos por igual. Pertenece oficialmente a las tres grandes internacionales: la Internacional Liberal y Progresista, la Internacional Socialista y la Internacional Demócrata Cristiana.

# LOS PARTIDOS POLÍTICOS Y LA TRANSICIÓN A LA DEMOCRACIA

Un Compendio sobre Formación de Partidos Democráticos  
para Dirigentes, Organizadores y Activistas

## ÍNDICE

Prefacio .....	1
Introducción .....	3
Sección 1: ¿Qué hace democrático a un partido? .....	6
Sección 2: La constitución del partido .....	8
Sección 3: Organización del partido .....	10
Sección 4: Elaboración de un temario y mensaje normativo .....	16
Sección 5: Comunicación y extensión .....	21
Sección 6: Reclutamiento de miembros .....	27
Sección 7: Recaudación de fondos .....	31
Sección 8: Capacitación .....	39
Conclusión .....	43
Apéndices .....	44

*Desafortunadamente, no podemos proporcionar a los apéndices vía el Internet*

- A. Constitución de la Asociación Conservadora Progresista de Canadá.
- B. Organización y Estructura del Partido Laborista Australiano y el Partido Democrático de la República de Corea.
- C. Boletín de noticias modelo y consejos de los Demócratas Liberales de Gran Bretaña para crear boletines de noticias.
- D. Plataformas de partido de la Alianza de Demócratas Libres de Hungría y el Congreso Nacional Africano de Sudáfrica.
- E. Técnicas de comunicación de los Partidos Social-Demócrata y Laborista de Irlanda del Norte y una carta dirigida a seguidores del Partido Laborista de Gran Bretaña.
- F. Información sobre reclutamiento y activación de miembros del Partido Laborista de Gran Bretaña.
- G. Consejos del Comité Nacional Republicano de los Estados Unidos para recaudar fondos.
- H. Actividades y material de capacitación del NDI.

- I. Información acerca de la Internacional Cristiano-Demócrata, el Sindicato Democrático Internacional, la Internacional Liberal y la Internacional Socialista

## PREFACIO

---

Cada vez que los dirigentes de un partido se comprometen con un sistema político democrático y buscan el asesoramiento del NDI, el NDI trabaja con ellos sobre una base multipartidista e inclusiva, para fortalecer a los partidos en cuestión y ayudar a establecer un sistema competitivo de partidos. Los partidos políticos eficaces promueven la confianza de los ciudadanos en el gobierno democrático y el apoyo a dicho gobierno. Al coadyuvar al establecimiento de partidos y sistemas partidistas, los programas del NDI se concentran en tres esferas: la organización y estructura de los partidos; los partidos en las elecciones; y los partidos en el gobierno. La labor del NDI con los partidos está concebida para construir y mantener organizaciones partidistas abiertas, amplias y responsables.

En este documento se analizan algunos de los elementos básicos de organización y procedimiento que se necesitan para la operación diaria de un partido y se subraya la necesidad de desarrollar la capacidad de un partido a nivel local. Sin embargo, no se aborda explícitamente la cuestión de las campañas electorales, ya que el NDI ha publicado otros manuales y obras de capacitación relacionados con la eficaz realización de una campaña. Puesto que los partidos políticos en una democracia tienen otras funciones a desempeñar más allá de competir y ganar elecciones si han de ser instituciones políticas influyentes, este documento examina varios factores que sostienen a los partidos y los hacen eficaces entre elecciones. El documento puede utilizarse para ayudar a esbozar estrategias para el desarrollo de un partido a largo plazo y formular los correspondientes programas de capacitación. Es evidente que los partidos que adquieren prácticas eficaces de organización se hacen también más competitivos en las campañas electorales.

El presente documento está organizado en ocho secciones. La Sección 1 analiza la necesidad de principios democráticos de organización en el seno de un partido. La Sección 2 aborda la finalidad de una constitución para el partido. La Sección 3 proporciona ejemplos de cómo se organiza y estructura un partido democrático. La Sección 4 detalla la necesidad de un temario y un mensaje normativos claramente articulados. La Sección 5 analiza la importancia de la comunicación eficaz dentro y fuera del partido, mientras que la Sección 6 examina el reclutamiento de miembros. La Sección 7 proporciona algunas estrategias básicas de recaudación de fondos y la Sección 8 trata de la capacitación y formación de los dirigentes del partido. Las ocho secciones están complementadas por apéndices que contienen materiales prácticos de desarrollo tomados de partidos políticos de todo el mundo.

Este documento proporciona sólo un examen general de las capacidades de organización y procedimiento que un partido necesita desarrollar a fin de que el mismo cumpla su función especial en una sociedad democrática. No responde *todas* las preguntas acerca de la constitución del partido, pero sí brinda líneas de orientación para las actividades generales del partido. Además, el documento está concebido de forma tal que puede ser modificado y mejorado continuamente por los miembros del personal del NDI. Los comentarios y sugerencias pueden dirigirse al Equipo de Estrategia y Evaluación del NDI en Washington.

El Equipo de Estrategia y Evaluación del NDI posee también materiales e información detallada adicional relacionados con gran parte de los aspectos de la constitución de partidos políticos. Entre los materiales figuran manuales de organización de un partido producidos por los miembros del personal del NDI en Cambodia, Rusia y Zambia. El Equipo de Estrategia y Evaluación atenderá las consultas relacionadas con los materiales disponibles.

El NDI desea dar las gracias a Sanford D. Horwitt por la preparación del borrador principal de este documento y por ayudar en el proceso de edición. El documento también se ha beneficiado del análisis y comentarios de numerosos miembros del personal del NDI.

— Septiembre de 1997

# INTRODUCCIÓN

---

## **Papel de los partidos políticos en las sociedades democráticas**

La democracia requiere la participación de partidos políticos eficaces. Los partidos son organizaciones únicas que desempeñan cierto número de funciones interrelacionadas medulares para el proceso democrático de la gobernabilidad. Entre las funciones básicas de un partido figuran las siguientes:

- Competir y ganar elecciones, a fin de buscar una medida de control de las entidades e instituciones del gobierno.
- Unir y representar los intereses sociales.
- Proporcionar opciones normativas.
- Examinar y capacitar a los dirigentes políticos que van a asumir un papel en la sociedad gobernante.

En la mayoría de los países, se exige que los partidos cumplan obligaciones jurídicas para su inscripción y reconocimiento oficiales, entre ellas un nivel mínimo de miembros, una constitución y una plataforma por escrito, así como la elección de los dirigentes del partido. Debido a toda una gama de factores —tales como el tipo de sistema democrático, la ley electoral y el papel histórico de los sindicatos, grupos religiosos y comunidades étnicas— un país puede tener entre dos y 100 partidos inscritos. En algunos casos, los partidos pueden fusionarse o dividirse con el tiempo, y partidos nuevos pueden tomar el lugar de partidos viejos atrayendo a sus seguidores. Sin embargo, un sistema estable de partidos cuenta por lo general con un número de dos hasta diez partidos de cierta importancia. Algunos partidos pueden ser importantes porque tienen la capacidad de reunir una mayoría nacional en las elecciones presidenciales. Por otro lado, los partidos pequeños pueden adquirir importancia afectando al equilibrio de poder en un sistema parlamentario y, de esa forma, pueden decidir qué partidos mayores controlarán el gobierno y escoger al primer ministro. Otros partidos aún pueden ser importantes porque representan a una circunscripción electoral específica que es influyente debido, por ejemplo, a razones económicas o sociales.

En los Estados Unidos, la democracia vigente de más larga data en el mundo, los partidos han desempeñado un papel de fundamental importancia desde los primeros años de la república, hace dos siglos. Aun cuando no se mencionan en la Constitución de los Estados Unidos, y no fueron previstos por los padres fundadores, los partidos políticos surgieron pronto y perduraron gracias a que satisficieron necesidades básicas, tales como ayudar a organizar las prioridades de la legislatura, identificar políticas y candidatos de alternativa, y promover la responsabilidad de la mayoría. Necesidades dinámicas similares dentro del sistema parlamentario británico resultaron en la formación de partidos políticos nacionales coherentes a principios del siglo XIX. Tal como ha observado el periodista estadounidense David Broder, el responder a esas necesidades requiere una "institución que seleccione, sopesa y, en la medida de lo posible, reconcilie la miríada de exigencias incompatibles de personas, grupos, intereses, comunidades y regiones...; que las organice para la contienda del cargo público; y que sirva luego de enlace entre las circunscripciones electorales y las personas escogidas para gobernar. Cuando los partidos cumplen su misión a conciencia, tienden a ejercer una función tanto unificadora como esclarecedora para el país". La capacidad de los partidos políticos de llevar a cabo sus múltiples tareas, incluida la postulación y el apoyo de candidatos para cargos públicos, la participación y el triunfo en elecciones, y la toma ocasional de las riendas del gobierno, los diferencia de otras organizaciones cívicas voluntarias propias de una democracia.

Sin duda, no todos los partidos satisfacen las necesidades políticas de un país de la misma forma o en la misma medida. Factores tanto externos como internos pueden afectar a los métodos y las capacidades de un partido. Por ejemplo, la naturaleza del sistema político —bien se trate de un sistema presidencial o parlamentario, de votación electoral mediante listas abiertas o cerradas, de legislatura organizada en torno a

distritos de un solo miembro o de varios miembros— presentará distintas exigencias sobre la estructura y el proceso de planificación estratégica de un partido. Los partidos políticos nacientes pueden estar limitados por dinero, por aptitudes de organización o por la incapacidad de comprender el papel peculiar del partido en una democracia. Los partidos políticos eficaces necesitan dirigentes y organizadores que comprendan el papel peculiar de los partidos políticos en una sociedad democrática, y que estén en condiciones de utilizar eficazmente las técnicas modernas de organización, comunicación, recaudación de fondos y capacitación.

En la mayor parte de los países donde trabaja el NDI, la sociedad está emergiendo de un período de dominación por parte de uno u otro partido político. Muchas de las hipótesis y prácticas del antiguo sistema político han de descartarse si ha de consolidarse un sistema democrático. Por ejemplo, en países donde el poder político nunca cambió de manos pacíficamente, los nuevos dirigentes políticos al igual que los ciudadanos deben llegar a comprender que los opositores políticos no son enemigos mortales, y que el compromiso y la distribución del poder no son señales de debilidad sino que son más bien ingredientes esenciales del proceso democrático. Un sudafricano que participó en un taller de capacitación del NDI describió la nueva democracia de su país de esta forma: "Tenemos un partido que gobierna... un partido oficial de oposición y otros partidos más pequeños de oposición. Difieren en su ideologías y principios, pero también difieren de forma responsable. Ésta es la esencia de nuestra experiencia que otros países deberían llevar consigo. Cuando vuelvan a sus países, deberían darse cuenta de que no tienen que superar sus diferencias por medio de las armas. Pueden usar las instituciones democráticas, tales como el parlamento [y] las elecciones".

La creación de instituciones democráticas y la formulación de prácticas democráticas es un proceso continuo y dinámico. Para cada país, el sendero de la democracia será moldeado por cierto número de factores políticos e históricos. Los dirigentes de los nuevos partidos políticos tienen un papel importante que desempeñar. El patrimonio del autoritarismo en los partidos políticos, así como en la organización general de la sociedad, exige hacer de una nueva ética democrática la luz que ilumine e inspire a los dirigentes de los partidos abocados a hacer realidad un cambio democrático.

### **Concentración a nivel local**

"La base primero" es un lema que los dirigentes y organizadores de los partidos deberían tener presente al tratar de crear un partido político triunfador. Thomas P. "Tip" O'Neil, legislador estatal y federal estadounidense oriundo de Boston, Massachusetts, que llegó a ser Presidente de la Cámara de Representantes en los años ochenta, explicaba a menudo a sus colegas de partido que "toda la política es local". Una porción significativa del tiempo, de la atención y del dinero de un partido deberían encauzarse a nivel local. Además, la fuerza y estabilidad de un partido político nacional y el éxito de sus candidatos en cargos electivos a todo nivel están íntimamente relacionados con el número de miembros y seguidores activos y entusiastas de un partido a nivel local. La base local de un partido político, a semejanza de las raíces de un árbol, debe ser fuerte si el partido ha de crecer y tener éxito. Los dirigentes de los partidos pueden comprender la importancia de crear un partido político, pero en la práctica no actúan en consecuencia, ni contribuyen plenamente al proceso democrático. El resultado es a menudo un partido que no está en condiciones de competir ni de asumir el control del gobierno.

Los líderes y organizadores de un partido no pueden olvidar la importancia vital del miembro individual. Sin miembros, los líderes de un partido, por más elocuentes o inteligentes que sean, están condenados a ocupar los márgenes de la vida política democrática de su país. Por último, los líderes de un partido no pueden permitirse el lujo de olvidar que la autoridad normativa máxima es y debería ser siempre el conjunto de miembros del partido si el partido ha de ser auténticamente democrático.

## **¿QUÉ HACE DEMOCRÁTICO A UN PARTIDO?**

---

Los dirigentes y seguidores de los partidos políticos tienen un papel fundamental a desempeñar en una buena transición a la democracia. Para promover la democracia en su país, los partidos políticos deben ser democráticos en sí mismos. Si los partidos no practican y honran los valores democráticos en sus asuntos internos, entonces no hay probabilidad de que lo hagan cuando ganen las elecciones y empiecen a gobernar. Tal como afirmó el activista de un partido de Zimbabue: "¿Cómo reconcilia usted el deseo de limitar la sucesión de la dirección en el país, cuando usted no la limita dentro del partido?" Los partidos deben aprender a aceptar mandatos limitados de los dirigentes del partido; es entonces que pueden inculcar estas expectativas en los dirigentes nacionales". Los partidos políticos —ya sea en el poder o en la oposición— tienen el deber de apoyar y proteger los valores democráticos y los derechos humanos dentro



de sus propias organizaciones.

### **Características de una democracia**

La democracia se define por ciertos principios y prácticas fundamentales internalizadas en una sociedad. Un principio básico consiste en que todas las personas son iguales y mantienen ciertos derechos individuales. Una democracia existe cuando los ciudadanos pueden participar activamente en la vida de su sociedad ejerciendo sus derechos individuales —tales como libertad de expresión, de reunión y asociación, de credo y de conciencia, de formular peticiones al gobierno y de votar en elecciones limpias—.

Otro principio de la democracia consiste en que el gobierno existe por el pueblo y para servir al pueblo. El poder político legítimo nace con los ciudadanos y fluye de los ciudadanos al gobierno. El gobierno es responsable de proteger los derechos ciudadanos y a su vez los ciudadanos garantizan el poder temporal del gobierno para que tome decisiones en su nombre. En un sistema político autoritario, el gobierno exige el servicio de su pueblo sin ninguna obligación de asegurar su consentimiento o responder a sus necesidades. Las formas autoritarias de gobierno evitan que los individuos escojan a sus dirigentes o tengan voz en la política pública. Las decisiones se imponen sin pensar o preocuparse por los derechos individuales.

El poder de un gobierno democrático está limitado por un marco de leyes y prácticas constitucionalmente definidas que protegen las libertades sociales y políticas. El gobierno se ha organizado con el fin de evitar que una persona o institución se vuelva demasiado poderosa y prevalezca en todos los asuntos. En algunos casos, el poder político está separado en distintas ramas de poder: legislativo, ejecutivo y judicial. Otra forma de limitación es el establecimiento de contrapesos en el poder ejercido por cada rama. Al distribuir responsabilidades y establecer contrapesos en el poder y en la influencia, una sociedad democrática limita los abusos del gobierno y ayuda a garantizar los derechos individuales. Por otro lado, el poder de un gobierno autoritario en general no está limitado ni tiene contrapesos de ninguna índole. Debido a que el gobierno está centralizado y es ilimitado, está en condiciones de tomar decisiones arbitrarias que pueden llegar a violar los derechos de las personas y de los grupos minoritarios. A la inversa, un gobierno democrático es proclive, desde el punto de vista de organización y procedimientos, a tomar decisiones que beneficien a la sociedad en su conjunto (o a la gran mayoría de personas y grupos), y no a un interés individual particular.

Al gobierno democrático se le otorga la autoridad de tomar decisiones mediante un mandato electoral. Dicho de otro modo, los ciudadanos escogen a los representantes del gobierno. Las elecciones regulares permiten que los partidos de oposición compitan y presenten políticas alternativas al público votante. Los ciudadanos pueden entonces pedir cuentas a los funcionarios del gobierno mediante el derecho y la oportunidad periódicos que tienen de no volverlos a elegir para desempeñar su cargo.

En resumen, puede decirse que los principios y comportamientos antes mencionados representan un ideal democrático. El grado en el cual se les honra y practica es el grado en el que una sociedad puede llamarse democrática.

### **La democracia en los partidos políticos**

En general, ningún partido político va a declarar que es antidemocrático. La democracia se ha convertido en una idea tan apremiante que incluso los gobernantes militares y los dictadores civiles están ansiosos por proclamar su devoción a las normas democráticas. Sin embargo, en un partido político, la democracia no florece simplemente porque se la proclama. De hecho, la democracia partidista interna puede verse comprometida por factores tales como los siguientes: administración y estructuras de comunicación insulares, falta de cambio en la dirección o miembros marginados del partido. Estos factores

crean a veces una situación en la que unas pocas personas dominan los asuntos partidarios sin preocuparse adecuadamente de los miembros en su conjunto. Tal situación imposibilita la inclusividad y la oportunidad de que los miembros moldeen las políticas de un partido.

El compromiso de un partido para con los principios democráticos debería reflejarse no sólo en su constitución escrita, sino también en la interacción diaria entre dirigentes y miembros. Es decir que un partido debe estar comprometido a practicar un comportamiento democrático. Un partido democrático hará lo siguiente:

- Permitirá que sus miembros expresen libremente sus opiniones.
- Promoverá la inclusión de miembros del sexo femenino.
- Incentivará la participación de todos los miembros.
- Se mostrará tolerante ante ideas distintas.
- Respetará las reglas y procedimientos acordados para tomar decisiones.
- Pedirá que los dirigentes rindan cuentas ante los miembros y seguidores del partido.

## LA CONSTITUCIÓN DEL PARTIDO

---

La redacción de una constitución es una de las tareas esenciales iniciales de un partido político democrático. En condiciones ideales, antes de redactar una constitución, los dirigentes y organizadores del partido efectúan muchas deliberaciones acerca de la filosofía y la finalidad del partido, su organización y estructura interna, así como las distintas formas de toma de decisiones. (Véase el Apéndice A donde se presenta una constitución prototipo.)<sup>1</sup>

Es en el preámbulo de la constitución donde el partido debería exponer sus principios básicos y metas principales. El preámbulo debería responder a la pregunta ¿por qué existe el partido?. Aunque el preámbulo por lo general está redactado en términos amplios y generales que puedan permanecer adecuados en el curso del tiempo, debería ser lo suficientemente específico como para distinguir los principios y las metas del partido de los de otros partidos. En la constitución del partido Congreso Nacional Africano adoptada en 1991, el Preámbulo y una lista distintiva de metas incluyen objetivos tales como "la liberación del país de toda forma de discriminación y opresión nacional" y "el avance hacia una sociedad en la que el gobierno sea libremente elegido por el pueblo de acuerdo con los principios del sufragio universal y una lista común de votantes". Los Demócratas Liberales en Gran Bretaña pusieron de relieve preocupaciones de justicia social y económica en el Preámbulo de su constitución. A fin de lograr sus objetivos, la constitución de cada uno de estos partidos dictamina la elección de los miembros del partido al Parlamento y otras autoridades públicas.

Por lo general, las constituciones de los partidos:

- Definen las condiciones que han de cumplir los miembros para afiliarse al partido.
- Clasifican los cargos directivos y explican los métodos para la selección de los dirigentes.
- Describen el papel y la relación entre diferentes unidades administrativas a nivel nacional, regional y local.
- Establecen comités permanentes o grupos de trabajo en áreas importantes tales como la formulación de las políticas, finanzas y comunicación.

---

<sup>1</sup> Los apéndices se están traduciendo al castellano. Si necesita información adicional, por favor comuníquese con Claudia Barrientos por teléfono al (202) 797-4789 o por correo electrónico a "claudiab@ndi.org".

### **Selección de los dirigentes**

La selección de los dirigentes del partido—y los candidatos del partido para cargos públicos— se lleva a cabo por lo general mediante alguna forma de elección directa o indirecta. Los partidos a menudo celebran convenciones periódicas con el fin de elegir a sus dirigentes nacionales y formular la política del partido. En algunos casos, las convenciones están abiertas a todos los miembros del partido. En otros casos, los miembros pueden elegir —a nivel local, de distrito o provincial— delegados para la convención nacional. Sin embargo, los miembros del partido tienen periódicamente la oportunidad de participar en la selección de sus dirigentes a todos los niveles. Para ayudar a garantizar que el partido no resulte dominado por una persona o un grupo pequeño, las constituciones de algunos partidos estipulan que los dirigentes del partido sólo pueden prestar servicio por períodos limitados en el cargo. Por lo tanto, existe un cambio regular en la dirección del partido que es instituida por los miembros del mismo. Todas estas normas y procedimientos tienen por fin promover la amplitud y la responsabilidad en la operación del partido.

Aunque una constitución bien redactada que incorpore los valores y procedimientos democráticos es un "primer paso" esencial para la constitución de un partido, la misma no asegura que el partido sea eficaz o representativo en la realización de sus funciones. Un partido también debe trabajar para abordar tres retos fundamentales que inciden en su capacidad para consolidar y representar los intereses sociales, competir por cargos electos y gobernar el país. Primero, sus dirigentes y organizadores deben constituir una infraestructura gerencial y de comunicación que permita al partido operar en forma eficiente y productiva. Segundo, el partido necesita adquirir una identidad distintiva y encontrar soluciones convincentes para los problemas del país, que lo destaquen de otros en un sistema multipartidista. Tercero, el partido deberá ser capaz y estar dispuesto a reclutar miembros, capacitar a activistas y recaudar fondos.

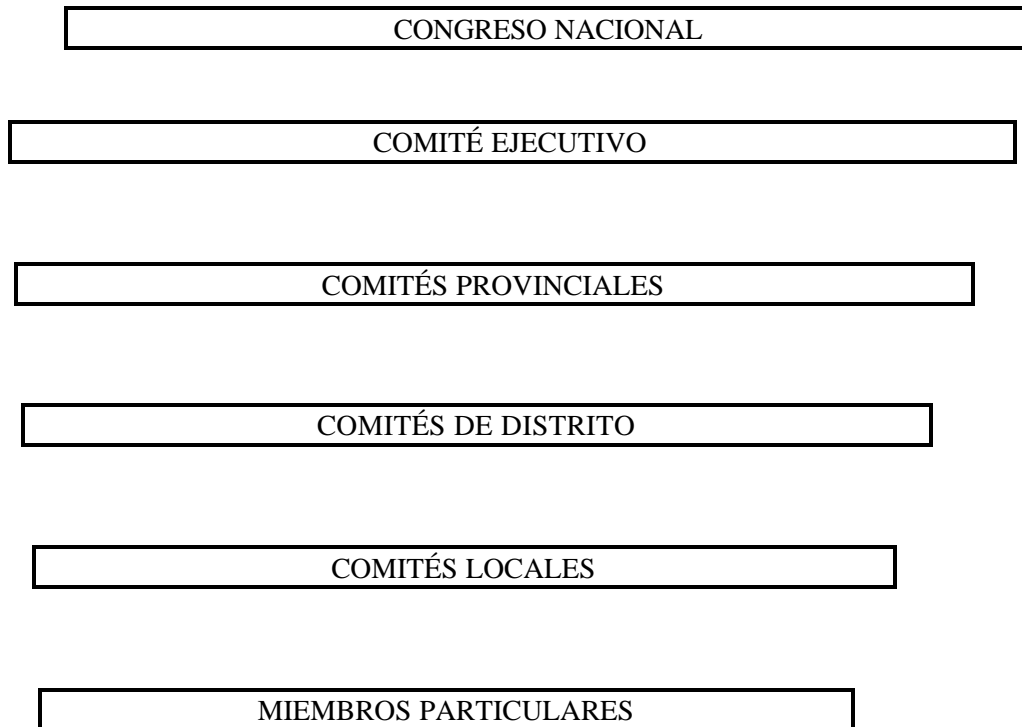
---

## ORGANIZACIÓN DEL PARTIDO

---

Para tener éxito, un partido político necesita cierto número de atributos, entre ellos miembros entusiastas así como dirigentes informados y comprometidos, e ideas innovadoras y prácticas para mejorar el país. Sin embargo, todos estos atributos no pueden garantizar el éxito si el partido está mal organizado. Si no hay procedimientos de toma de decisiones discernibles, si las personas en el partido no comprenden sus funciones y responsabilidades, y si la comunicación dentro del partido no es clara y frecuente, incluso un partido con buenas ideas y miembros bien intencionados no logrará sus fines. Frecuentemente, los partidos políticos cometen el error de dedicar todos sus recursos y energía a las campañas electorales a corto plazo, en vez de a construir y mantener una organización partidaria sólida y democrática. La organización del partido debe ser una prioridad para sus dirigentes antes de abordar cuestiones de organización de las campañas.

Aunque la estructura de los partidos puede variar, un modelo característico de organización incluirá comités del partido que se encuadrarán entre los niveles nacionales y los locales.



En cada nivel, debe haber claridad acerca de los papeles, la responsabilidades y la autoridad a fin de garantizar coordinación y coherencia. A continuación presentamos unos cuantos títulos generales y descripciones de cargos para los funcionarios clave en los partidos políticos en los niveles de organización intermedios: provinciales, distritales y locales.

### *Presidente*

- Administra la oficina y el programa del partido.

- Propone metas relacionadas con el reclutamiento de miembros, la captación de fondos, comunicaciones, etc.
- Busca aportes de funcionarios electos y activistas cívicos.
- Coordina actividades con oficinas vecinas.
- Facilita el proceso de toma de decisiones.
- Asume la responsabilidad del éxito financiero y político de la oficina local.
- Reconoce y utiliza las aptitudes y los conocimientos especializados de los miembros.

### *Vicepresidente*

- Ayuda y apoya al presidente.
- Es el encargado de actuar en calidad de presidente cuando sea necesario.
- Preside subcomités especiales.
- Supervisa la actividad política en el área.
- Administra las actividades de extensión a grupos locales clave (por ejemplo: agricultores, estudiantes, etc.).

### *Secretario*

- Define el lugar para las reuniones del partido.
- Registra las actas durante las reuniones.
- Da cuenta de las actas de reuniones previas.
- Consulta con el presidente para decidir el temario de las reuniones.
- Prepara informes y otros materiales que se presentarán en las reuniones.
- Trabaja con el tesorero en relación a la presentación del estado financiero.
- Notifica a los miembros el temario y la fecha de la próxima reunión.
- Lleva recuento de la asistencia a las reuniones del partido; proporciona formularios de firma.
- Organiza con el tesorero el cobro de las cuotas de afiliación.
- Mantiene listas actualizadas de los miembros.

### *Tesorero*

- Prepara el presupuesto del partido y asegura que los gastos se paguen a tiempo.
- Acepta la responsabilidad general de la administración de los fondos.
- Coordina el cobro de las cuotas de los miembros con el secretario.
- Establece enlace con el tesorero de distrito.
- Trabaja con el secretario en el estado financiero del partido.

Hay otros cargos clave en la oficina del partido, tales como los de directores de comunicación, finanzas, investigación, capacitación, organización y reclutamiento de miembros. A nivel local, en el que los recursos son a menudo limitados, una persona puede asumir las responsabilidades asociadas con más de uno

de estos cargos. Además, en muchos partidos políticos de todo el mundo, los miembros de la mesa directiva del partido son voluntarios y no empleados remunerados. (Véanse ejemplos de organización y estructura en el Apéndice B.)

### **Relaciones internas del partido**

El compromiso del partido para con los valores democráticos se reflejará en su estructura orgánica interna. Por ejemplo, los organizadores y miembros locales de un partido deberán tener el derecho —y ciertamente se les deberá animar— a formular programas que juzguen apropiados, tales como foros públicos y campañas de reclutamiento de miembros. Sin embargo, estas iniciativas locales deberán concordar con la política básica del partido. Los dirigentes y organizadores locales tienen la responsabilidad de contribuir al mejor funcionamiento del partido nacional y servir como nexo para las comunicaciones entre los niveles locales y la oficina nacional. En cada nivel, los dirigentes, organizadores y miembros deberán ser responsables del cumplimiento de responsabilidades claramente definidas.

Los partidos políticos deberían organizarse y administrarse en forma similar a otras organizaciones eficaces. A nivel más básico, esto significa que un partido eficaz tendrá una estructura de gestión interna y de comunicación clara, bien difundida y comprendida por sus miembros.

Cada dirigente y organizador del partido—desde un organizador voluntario en una localidad hasta el jefe del partido—debe tener funciones y responsabilidades claramente delineadas y bien comprendidas. Los organizadores del partido también deben comprender la posición del partido con respecto a los principales temas y planes futuros y tener además una forma de hacer preguntas, expresar opiniones y recibir respuestas sinceras y útiles por parte de los dirigentes del partido.

En resumen, para que un partido tenga éxito, sus organizadores y activistas miembros deben:

- Tener funciones y responsabilidades definidas y complementarias dentro del partido.
- Comprender la misión, metas y estrategias del partido.
- Poseer métodos establecidos para dar información a los dirigentes del partido.
- Tener la capacidad de hacer participar a los dirigentes del partido en un intercambio de ideas y toma de decisiones.

### *Comunicación en dos direcciones*

Un partido debe tener buenos canales de comunicación no sólo desde el nivel local al nivel nacional sino también en sentido contrario. Para ser eficaces, como cara y voz local del partido, los organizadores locales necesitan fuentes fiables y regulares de información provenientes de los dirigentes del partido, incluyendo lo siguiente:

- Información acerca de la posición del partido con respecto a determinadas cuestiones y temas.
- Asesoramiento sobre cómo debatir temas difíciles o controvertidos.
- Información actualizada acerca de acontecimientos y eventos políticos dentro del partido, en el Parlamento y en el país.

Un método particular de comunicación con los organizadores del partido es a través de una circular o un boletín partidario que se publique regularmente. Una circular puede producirse mensual o trimestralmente y puede incrementarse con números especiales de "alerta", (*es decir*, información concreta sobre acontecimientos políticos importantes y en rápida evolución que los organizadores necesitan conocer. (Véase una circular y boletines de alerta prototipo en el Apéndice C.)

### *Comunicación Interna*

Una vez definida la estructura orgánica del partido, es necesario establecer los procedimientos de comunicación. El primer paso para asegurar una comunicación eficaz consiste en establecer mecanismos internos de comunicación. Cada dirigente, organizador y miembro activo del partido, desde el nivel local hasta la sede del partido, deberá saber ante quién rendir cuentas y, a su vez, quién rendirá cuentas ante él. En un partido bien organizado, cada organizador y dirigente deberá ser capaz de describir su cargo.

Los organizadores y activistas en cada nivel deberán conocer el nombre de la persona a quien informan regularmente y quién, a su vez, les proporciona información. Desde el punto de vista de la responsabilidad y la moral, no es suficiente que un organizador provincial sepa que él informa a alguien en la sede del partido. Cada organizador tendrá un mayor interés en la misión del partido y considerará que es un elemento útil para la organización del mismo si la comunicación o el intercambio de información y otras interacciones se establecen de persona a persona.

La creación y mantenimiento de una cadena de mando y un proceso de toma de decisiones explícito es una metodología utilizada por todas las organizaciones eficaces. Una cadena de mando requiere descripciones de cargos bien definidas para cada trabajador en la organización del partido, lo que implica explicaciones escritas de los deberes y responsabilidades de cada persona. Una descripción del cargo deberá incluir tanto las áreas generales de responsabilidad como las tareas concretas. Cuando se crean nuevos cargos, a menudo es deseable hacer participar a cada organizador en la redacción de la descripción de los mismos.

Las descripciones del cargo de los organizadores del partido también reflejarán las prioridades del partido. ¿Desea el partido concentrarse en reclutar nuevos miembros, recaudar fondos o investigar los temas normativos locales? Lo que hacen los organizadores y cómo lo hacen deberá concordar con las metas generales del partido.

#### **Descripción del cargo prototipo para el Organizador de Distrito**

El Organizador de Distrito se encargará de conseguir nuevos miembros, recopilar información y comunicar el mensaje del partido. Además, el Organizador de Distrito presentará informes escritos al Organizador Provincial el día 1 y 15 de cada mes y realizará al menos una actividad de reclutamiento de miembros por mes.

### *Programas y lineamientos para la comunicación interna*

Los informes regulares de los organizadores del partido y otros operarios para los dirigentes del partido constituyen una forma esencial por la cual la organización del partido puede evaluar su éxito (o su fracaso) en el logro de objetivos previamente determinados. Una de las razones más importantes para establecer una estructura interna claramente definida es la de construir una red de comunicación que proporcione al partido nacional información detallada acerca de la política y las preocupaciones de las personas en todo el país. Por ejemplo, los informes regulares pueden concentrarse en: información política general; la evaluación de un evento de recaudación de fondos; actividades de reclutamiento de miembros; o la opinión pública acerca de las políticas del partido. Debido a que los buenos informes son esenciales para mejorar las estrategias y programas de un partido, es importante establecer un programa y lineamientos regulares para los informes provenientes de cada nivel de la organización.

Independientemente de la frecuencia con que los organizadores del partido den cuenta de las actividades (una vez por semana o una vez por mes), deberán establecerse y seguirse programas concretos.



Si se espera que los organizadores provinciales den cuenta a la sede nacional del partido dos veces por mes, entonces deberá fijarse una fecha. Por ejemplo, el día 1 y 15 de cada mes los organizadores provinciales deberán presentar informes. En forma similar, si se espera que los organizadores de distrito rindan cuentas ante los organizadores provinciales, entonces debería establecerse una fecha definida a fin de que los organizadores provinciales puedan ver los informes de distrito antes de escribir los suyos propios.

Un buen informe puede variar entre una y seis páginas de extensión escritas a mano o a máquina, según la importancia y complejidad de los temas. En algunos casos, puede utilizarse un formato de reporte estándar, a los fines de declarar la misma clase de información por parte de cada nivel de la organización del partido.

### **¿Qué constituye un buen informe?**

**Información política básica.** Por ejemplo: ¿de qué temas habla la gente de la calle? ¿Qué han estado haciendo los dirigentes políticos y los de la comunidad? ¿Qué han estado haciendo otros partidos políticos? ¿Han habido violaciones de los derechos humanos? ¿Se han producido huelgas u otras perturbaciones en la economía local?. Los informes deberán concentrarse en proporcionar información local que los dirigentes nacionales del partido no puedan conocer de otra forma.

**Actualización sobre las actividades del partido (por ejemplo, reclutamiento de miembros, recaudación de fondos, etc.)** El éxito o fracaso serán tratados y analizados. Esto también proporciona a un organizador la oportunidad de reflexionar sobre por qué sucedieron las cosas de la forma en que sucedieron.

**Contabilización de recursos requeridos para el funcionamiento de la oficina del partido y para satisfacer las peticiones de los ciudadanos.** Los recursos pueden incluir dinero o materiales. El informe deberá dejar claro que los recursos tienen la mayor prioridad. De esa forma, si el partido es incapaz de proporcionar todos los recursos, los encargados de tomar decisiones del partido conocerán al menos cuáles son los más importantes.

**Preguntas acerca de la posición del partido sobre temas específicos o sugerencias para mejorar las posibilidades políticas del partido.** Dirigentes del partido competentes y responsables en la oficina nacional, que pueden tener contacto limitado con la población a nivel local, prestarán gran atención a las ideas de los organizadores para responder a las necesidades de la gente común.

Tanto las circulares y otros materiales impresos de la sede del partido como los informes regulares de los organizadores y otros operarios, son todos esenciales para construir una estructura partidaria interna eficaz. Pero la comunicación en ambas direcciones debe incluir también reuniones regularmente programadas entre los organizadores y los dirigentes del partido. Estas reuniones proporcionan oportunidades para debates y discusiones generales. Las reuniones directas deberán convocarse con la mayor frecuencia posible, a fin de promover un sentido de propiedad y de inversión en las decisiones del partido. Los dirigentes del partido deben ser conscientes de que el reconocimiento y la comprensión de los puntos de vista de los organizadores locales y otros trabajadores son esenciales para promover la lealtad a nivel local y así alcanzar las metas nacionales del partido. Sin dicho reconocimiento y comprensión, tanto los organizadores locales como otras personas perderán su incentivo de apoyar al partido nacional. Si el viaje y la falta de dinero limitan las oportunidades de celebrar dichas reuniones, una llamada telefónica entre los organizadores locales y los dirigentes del partido podría ser un sustituto satisfactorio.

## **ELABORACIÓN DE UNA AGENDA POLÍTICA Y UN MENSAJE**

---

Antes de que un partido pueda atraer a un gran número de partidarios y, en última instancia, ganar las elecciones, debe formular una agenda política y un mensaje eficaz. Aunque algunas personas se afilian a un partido político porque piensan que el partido les dará un puesto de trabajo, la mayoría de las personas en las democracias establecidas apoyan a los partidos políticos debido a la filosofía y a las políticas de ese partido. Las personas apoyarán a un partido político cuando éste pueda demostrar que:

- Se preocupa de los problemas de los ciudadanos y comparte sus preocupaciones por el país y sus esperanzas para el futuro.
- Tiene un plan para mejorar la vida de los ciudadanos, que es específico, inmediato y factible.

### **Política y plataforma**

El proceso de formular posiciones sobre la política pública variará según las capacidades de un partido político. Si un partido nacional tiene una oficina de investigación, el personal de investigación puede iniciar un proceso de planificación y ser responsable del primer borrador. Para algunos partidos, un pequeño grupo de expertos ad hoc, miembros del partido y otras personas pueden desempeñar un papel análogo. En todos los casos, la participación generalizada de los miembros del partido, quizás mediante una red de grupos de estudio o de foros públicos, debe ayudar a formular las posiciones del partido. Los organizadores y dirigentes del partido deben comprender primero las preocupaciones y prioridades de la gente común, y luego descubrir la mejor forma de atender dichas preocupaciones alentando a los ciudadanos a apoyar al partido.

#### **La importancia de la formulación de la política de amplia base**

El optimismo y la esperanza en la Rusia postcomunista pronto se convirtieron en desesperanza a medida que políticas económicas de “shock” produjeron una reestructuración masiva y dificultades económicas. Los demócratas de Rusia, impulsados por la primera euforia postcomunista, pronto se vieron buscando desesperadamente formas de promover sus políticas económicas entre el público. Los sondeos de opinión pública demostraron que la población rusa apoyaba la reforma económica pero favorecía un cambio paulatino y controlado. Un dirigente de un partido demócrata aprovechó la oportunidad política y formuló un plan económico coherente a largo plazo basado en reformas del mercado. Lamentablemente, el plan fue desarrollado por un pequeño grupo de tecnócratas del partido y académicos externos y, aunque fue aceptado por los economistas y observadores occidentales, nunca fue adoptado con entusiasmo por los miembros del partido.

El dirigente, reconociendo que la política del partido no estaba recibiendo amplio apoyo público, emprendió una serie de consultas internas y reuniones con oficinas regionales para difundir un mayor conocimiento sobre la política y lograr apoyo entre los miembros del partido. Se alentó a los miembros a asistir a talleres diseñados para informar a los activistas sobre la plataforma económica del partido y alentarlos a educar a los amigos y vecinos. Se promovió el aporte de los miembros del partido; los altos funcionarios asistieron a talleres y reuniones de las oficinas regionales del partido, y presentaron preguntas y críticas. En unos meses, los miembros del partido se interiorizaron acerca de la política del partido y se mostraron más deseosos y capaces de defender públicamente al partido y sus ideas.

La elaboración de un mensaje del partido es un proceso que comienza con la redacción de una plataforma. La misma debe ser una declaración de cuatro a seis páginas como máximo; es una exposición de los principios y las políticas establecidas del partido. Una plataforma debe explicar por qué se formó el partido y qué representa, y debe ser clara acerca de las políticas del partido y cómo las mismas se pondrán en práctica.

En lenguaje simple y directo, la plataforma analiza lo que el partido defiende y a lo que se opone, y cuáles son sus programas.

### **Qué defendemos**

Igualdad  
Desarrollo económico  
Educación  
Medio ambiente limpio

### **Qué combatimos**

La corrupción  
La discriminación  
La guerra  
La centralización del gobierno

La mayoría de la plataformas detalla las prioridades del partido y por qué el partido ofrece una alternativa clara a otros partidos políticos. (Véase el Apéndice D donde se presentan plataformas prototipo.

### **Formulación de la política y plataforma en el Nuevo Partido Democrático (NDP) del Canadá**

La política del NDP se desarrolla en varios niveles. En primer lugar se debate, enmienda y adopta en convenciones bienales de política. Las ideas sobre política y las ponencias del partido, elaboradas por comités especializados en diferentes temas, por la rama de investigación del partido y por activistas del mismo, circulan y se debaten entre convenciones. Antes de cada convención, se alienta a las ramas locales a que se reúnan para formular resoluciones de política que se presentan a la convención para debate. En la convención, los miembros asisten a distintos talleres según las áreas de política en las que se perfeccionan adicionalmente las resoluciones. Finalmente, las resoluciones se llevan al hemiciclo de la convención para debate y enmienda y se adoptan o rechazan mediante votación en el hemiciclo de la convención.

La plataforma se desarrolla tomando como base la política del partido, mediante una serie de comités regionales y basados temas particulares. Luego, el congreso nacional enmienda y hace suya la plataforma. El mensaje o los mensajes del partido se someten a un constante desarrollo y perfeccionamiento por parte del personal del partido y de los comunicadores, en consulta con el dirigente y los ejecutivos del partido.

## Mensaje

Un partido demuestra a la gente que tiene una visión y un plan formulando un *mensaje* persuasivo. En su forma más simple, el mensaje del partido es una exposición de las razones por las que alguien debería convertirse en miembro del partido (o en el Día de las Elecciones, votar por los candidatos del partido). En términos generales, un mensaje del partido es una forma simplificada y condensada de los valores y prioridades de la plataforma. Aunque hay un número ilimitado de mensajes posibles, a continuación se dan sólo unos ejemplos.

- Somos el partido que alimentará [a nuestro país] y tenemos un plan para poner fin al hambre en los próximos cinco años.
- Nuestro partido lucha por la justicia poniendo fin a la corrupción en el gobierno y frenando los abusos de los derechos humanos.
- Somos el partido de los puestos de trabajo y el crecimiento económico.
- Los agricultores son la clave para el futuro de nuestro país. Nuestro partido trabajará para ayudarlos.

La prueba de un buen mensaje se da cuando un organizador del partido puede dar una respuesta concisa y convincente en su localidad cuando alguien le pregunta "¿Por qué debería yo apoyar a su partido?". La respuesta previamente determinada del organizador a esa pregunta debe ser el mensaje del partido.

Una vez que un partido expone su mensaje principal, debe estar dispuesto a explicar la *política* que propone para alimentar al país, poner fin al hambre, luchar por la justicia, crear puestos de trabajo o ayudar a los agricultores. Uno de los errores más comunes en política consiste en elaborar un mensaje pero sin las medidas políticas e ideas prácticas que lo apoyen. Si usted dice a las personas que resolverá un problema pero no puede decirles cómo hacerlo, probablemente no le creerán ahora ni en el futuro. Por ejemplo, una política destinada a crear puestos de trabajo y crecimiento económico debe ser vista como una respuesta práctica y realista a las necesidades inmediatas del país y como una forma de mejorar a largo plazo las posibilidades de una mayor prosperidad.

Mensaje:	Nuestro partido lucha por la justicia poniendo fin a la corrupción en el gobierno y deteniendo los abusos de los derechos humanos.
Política:	La nueva legislación sobre ética y un defensor nacional del pueblo.
Mensaje:	Somos el partido de los puestos de trabajo y el crecimiento económico.
Política:	Exenciones fiscales para nuevas empresas y capacitación técnica para los trabajadores.

### *Crear un mensaje convincente*

En algún momento dado, un partido político considerará cierto número de iniciativas de política pública. ¿Cómo deciden un partido y los organizadores del partido cuál será el mensaje principal? El primer paso en la formulación de un mensaje consiste en determinar cuáles son los verdaderos problemas y preocupaciones de las personas. En un principio, un organizador podría pensar acerca de las necesidades de su propia localidad, distrito o provincia.

- ¿Qué preocupa a las personas? ¿Qué cuestiones son importantes para ellas?
- ¿Qué cosas desean para sus hijos? ¿Para el futuro?

Estas son las clases de preguntas que un buen organizador planteará a otros ciudadanos. Muchos organizadores cometen el error de pensar que conocen lo que las personas desean sin preguntarles. Un buen organizador escucha en la misma medida que habla y siempre busca oportunidades para comprender lo

que las personas piensan. Después de hablar con las personas y escuchar sus preocupaciones, los organizadores y dirigentes del partido estarán dispuestos a formular y poner a prueba un mensaje que tenga un atractivo amplio.

### **Evaluando la opinión pública**

Los partidos políticos deben desarrollar un sistema para evaluar la opinión pública y poner a prueba las propuestas públicas antes de enunciar dichas propuestas al público en general. Algunos partidos pueden contar con los recursos suficientes como para utilizar sondeos de opinión, grupos focales y otras técnicas de investigación. Sin embargo, todos los partidos pueden capacitar a organizadores del partido para que hablen con los ciudadanos y así determinar cuáles son sus actitudes y opiniones. En cualquier caso, al investigar la opinión pública, es importante que los organizadores del partido se concentren en una porción representativa de los ciudadanos. Por ejemplo, es necesario incluir a mujeres, estudiantes, pensionistas y grupos minoritarios cuando un partido recopila información acerca de la opinión pública.

Para ayudar a realizar investigaciones regulares, los organizadores locales del partido deben mantener información actualizada sobre la población y el perfil demográfico de sus comunidades, registros de votación, eventos económicos y sociales, etc. Los organizadores deben también mantener información sobre los ciudadanos, asociaciones y empresas locales. Reuniones vecinales periódicas en una comunidad asegurarán que la nueva información sobre de la opinión pública fluya constantemente al partido.

#### *Abreviar el mensaje*

Los mejores mensajes pueden comunicarse en una o dos frases. Si requiere mucho más, el mensaje probablemente sea demasiado complicado. Recuerde que, aunque las políticas sean complejas y detalladas, el mensaje debe ser una declaración breve y convincente que capte las prioridades del público y

las del partido. A menos que sea breve, el mensaje probablemente no destacará las prioridades y confundirá a las personas.

### *Facilitar la comprensión del mensaje*

Las palabras que se utilizan deben ser comprensibles para los oyentes. Los conceptos y el vocabulario deben adaptarse según los antecedentes, la educación y la familiarización con la cuestión por parte de la audiencia. Muchos partidos políticos cometen el error de crear un mensaje complicado y técnico que la persona promedio no puede comprender.

### *Hacer que el mensaje sea único*

El mensaje del partido será ineficaz si los ciudadanos no lo asocian exclusivamente con el partido. El mensaje debe ser diferente del de otros partidos. Si todos los partidos dicen que se oponen a la corrupción, pero sólo uno promete dictaminar una ley dura contra la corrupción, entonces ese partido se destacará.

### *Hacer que el mensaje sea positivo*

El mensaje debe dar a las personas la esperanza de que, si el partido llega al poder (o permanece en el poder), la vida mejorará. Muchos mensajes son ineficaces porque se refieren a problemas que llevará años resolver. Es mejor tener un mensaje que se concentre en cuestiones que puedan resolverse con rapidez.

### *Utilizar el mensaje*

Si un mensaje va a ayudar a un partido, debe ser utilizado a menudo y en forma eficaz. Todos los miembros del partido deben educarse acerca del mensaje, en reuniones y mediante circulares y otros materiales impresos. El partido debe también organizar eventos públicos para transmitir el mensaje a personas que no sean miembros del partido. Además, los dirigentes del partido deben asegurarse de que sus palabras y acciones apoyen el mensaje.

Por ejemplo, si el mensaje del partido es "Nos hemos dedicado a mejorar la vida de nuestros niños" entonces el partido deberá reforzar el mensaje mediante acciones coordinadas y concretas.

- Los miembros del Parlamento podrían presentar una nueva ley en la Asamblea General que garantice a todos los niños el acceso a una buena educación, aun cuando no crean que la ley vaya a aprobarse.
- El presidente del partido podría pronunciar un discurso sobre la importancia de los niños para el futuro del país.
- Los dirigentes locales del partido podrían visitar escuelas y orfanatos.
- Los organizadores del partido en cada provincia podrían organizar reuniones entre las madres y dirigentes locales del partido para debatir las preocupaciones de las madres y las ideas del partido orientadas a satisfacer dichas preocupaciones.

En pocas palabras, los dirigentes y organizadores del partido deben crear oportunidades para transmitir y apoyar el mensaje del partido.

### *Seguir "con el mensaje"*

Al promover sistemáticamente el mensaje del partido, la gente terminará por identificar el mensaje exclusivamente con el partido. Si, por el contrario, un organizador sólo utiliza el mensaje durante algunos

días, la gente puede no llegar a asociar el mensaje con el partido. O, si los dirigentes y organizadores del partido utilizan diferentes mensajes, la gente puede confundirse.

Trate de relacionar otras cuestiones con el mensaje principal del partido. Si el mensaje se refiere a los niños, y la Asamblea Nacional está considerando legislación sobre corrupción, entonces los miembros del partido deberían hablar acerca de los efectos de la corrupción sobre los niños.

---

## COMUNICACIÓN Y EXTENSIÓN

---

Ninguna tarea de formación de un partido es tan importante como el desarrollo de un buen programa de comunicaciones, ya que afecta a todo lo que hace el partido, desde mejorar el reclutamiento de miembros y la recaudación de fondos hasta explicar los principios y políticas del partido a los miembros, los medios de comunicación y al público.

La comunicación es el proceso de enviar información de una fuente (transmisor) a una audiencia (receptor). La información comunicada puede ser relativamente básica, tal como una carta del partido a sus miembros informándoles que la próxima reunión mensual del partido local se celebrará el día martes 10 de marzo a las 10.00 de la mañana. O la información comunicada puede ser más compleja, tal como el discurso de un dirigente del partido a probables miembros esbozando la política del partido sobre la cuestión de la privatización. En ambos casos, hay un transmisor y un receptor de información. Cuando se envía una carta, el medio de comunicación es el correo; en el caso del discurso de un dirigente, el medio de comunicación lo constituyen las palabras pronunciadas por el dirigente ante su audiencia.

Hay cuatro métodos fundamentales de comunicar un mensaje a una audiencia objetivo:

- por correo
- en persona
- por teléfono
- mediante los medios de comunicación (medios impresos, televisión y radio, ya sean de cobertura libre o promoción pagada)

Para utilizar todos los métodos con eficacia, un partido debe crear un programa anual de comunicaciones, que esboce una estrategia y asigne tareas y responsabilidades específicas al personal y a los voluntarios. Debido a que pueden ocurrir eventos imprevistos durante el año, el plan puede ser modificado, pero debe seguir sirviendo de base para las actividades de comunicación del partido. (Véase el Apéndice E donde se presentan consejos adicionales sobre comunicación).

Entre los partidos en países que están efectuando una transición a la democracia, existen vastas diferencias en cuanto al nivel de alfabetización, a la capacidad de distribuir información y el número de medios de comunicación. Por ejemplo, en Mozambique la radio llega a más personas que la prensa, mientras que en la Ciudad de México hay casi 25 periódicos diarios. En algunos países los periódicos, la radio y la televisión son controlados en cierto grado por el estado o el partido gobernante, mientras que en otros países la aparición de una prensa libre y más independiente está en un proceso más avanzado. Un partido político debe crear un programa de comunicaciones que aproveche las oportunidades y tenga en cuenta las limitaciones concretas que existen en su país. Sin embargo, a pesar de las diferencias de un país a otro, hay también muchos principios y prácticas de comunicación básicos y ampliamente aplicables que todos los partidos deberían emplear.

### Comunicación interna

Un programa de comunicación eficaz comienza en "casa", es decir, dentro del propio partido. Lamentable es necesario reconocer que, con demasiada frecuencia, los partidos políticos poseen comunicaciones internas deficientes. A veces, un partido ni siquiera cuenta con una lista actualizada de dirigentes y miembros con sus respectivas direcciones, números de teléfono y otras informaciones básicas. Si un partido no puede establecer una comunicación eficaz entre sus propios dirigentes y miembros, es poco probable que el partido pueda plasmar su potencial en la esfera pública. Ambas requieren una planificación



similar, coordinación y la capacidad de proporcionar información exacta, convincente y oportuna.

Un posible punto de partida consiste en planificar y coordinar un programa anual de comunicación entre los niveles nacional, regional, distrital y local. En cada nivel, una persona, bien sea empleada a tiempo completo, remunerada o voluntaria, puede ser designada como director de comunicación o secretario de prensa. En oficinas pequeñas, de una o dos personas, el director de comunicación también tendrá otras responsabilidades y puede crear un comité de voluntarios que le ayude a escribir circulares, organizar conferencias de prensa y ayudar con otras tareas. Al preparar un programa de comunicación anual, es esencial que los directores locales de comunicación se reúnan, debatan sus ideas y coordinen ciertas actividades. Por ejemplo, la mayoría de los partidos tienen un boletín o publicación similar que se envía a los miembros. A veces, los materiales se originan en la oficina local, otras veces se originan en la oficina de distrito o nacional. Para evitar confusión y repetición, los directores de comunicación deben debatir y decidir el programa exacto para la redacción, impresión y distribución de cada circular.

Cuando sea necesario, las reuniones de planificación del programa de comunicación deben incluir al personal y a los voluntarios que trabajan en otros aspectos de promoción del partido, tales como recaudación de fondos y reclutamiento de miembros. Si la oficina nacional está planeando un evento importante de recaudación de fondos en cada distrito, los directores de comunicación necesitan conocer sus pormenores a fin de que puedan estar preparados para ayudar con la publicidad. Gran parte del mismo principio se aplica a otros eventos especiales. Si un partido proyecta una publicación a mitad de año sobre una propuesta de política importante, pidiendo por ejemplo una mejor atención médica rural, entonces los directores de comunicación deben conocer los detalles y prever la fecha de publicación en su calendario.

Aunque no hay un método absoluto para eliminar todas las fallas de comunicación interna, las deliberaciones regulares programadas entre los directores de comunicación pueden ser un elemento decisivo. Los directores, más que nadie en el partido, deben ser responsables de conocer qué hace el partido en cada área o departamento a fin de poder mantener informados a sus dirigentes y a todos sus miembros. Por lo tanto, un director de comunicación debe ayudar a crear un sistema para mantener al día la amplia gama de actividades del partido y fijar la hora y el lugar en que la comunicación en dos direcciones se llevará a cabo, entre el personal, los voluntarios y los miembros del partido. Un enfoque sistemático podría incluir lo siguiente:

- Programar reuniones semanales, quincenales o mensuales entre dirigentes, personal clave, organizadores y presidentes de comité del partido.
- Recibir copias de informes escritos de los organizadores del partido.
- Solicitar información de miembros del partido cuyas ideas y comentarios puedan incorporarse oportunamente a las circulares o divulgarse a través de otros cauces de comunicación.
- Programar sesiones periódicas para evaluar la eficacia de la comunicación interna del partido.

Incluso un programa sistemático bien organizado no eliminará totalmente los malos entendidos. Frecuentemente, la información o el mensaje que la persona cree que está transmitiendo es interpretado de forma diferente o es mal entendido por parte de quienes reciben el mensaje.

### **Estrategias para la comunicación eficaz**

Esté seguro de lo que desea decir y por qué. ¿Cuál es la finalidad real de su mensaje (*por ejemplo*, conseguir miembros, influir en los votantes, recaudar fondos, etc.) ¿Qué espera usted que la persona que lo escucha o lee haga después de recibir el mensaje?

Exponga su mensaje de forma tan simple como sea posible.

¿Cómo podría interpretarse mal su mensaje? Considere otras posibles interpretaciones de su mensaje.

Promueva una respuesta directa a su mensaje y permita que la persona que recibe el mensaje pida más información.

### **Comunicación externa**

La constitución eficaz de un partido es, en gran medida, una cuestión de buena comunicación externa. En su forma más simple, la comunicación eficaz ocurre cuando el organizador de un partido habla a un agricultor, obrero o estudiante de la universidad acerca de las ideas, programas y metas del partido y, después de la conversación, convence a dicha persona de que se afilie al partido. En dichos encuentros personales, el organizador del partido ha empleado probablemente algunos de los principios básicos de la comunicación política eficaz:

- Permaneció "con el mensaje", proporcionando una razón clara para afiliarse al partido, habló acerca de un tema que fue importante para la persona (*por ejemplo*, la posición del partido sobre distribución de fertilizantes).
- Pidió a la persona que respondiese al mensaje a fin de evaluar si el mensaje del organizador fue recibido y comprendido tal como pretendía.
- Expuso con claridad la finalidad principal de su comunicación: "Deseamos que se una a nuestro partido".

Por lo general, el contacto personal directo es la mejor forma de comunicarse y de reclutar nuevos miembros. Pero dicha interacción no siempre es posible e, incluso en el ejemplo citado anteriormente, a menudo ocurre que un posible miembro ya conoce algo acerca del partido del organizador antes de que se inicie la conversación. Si lo que ya se conoce es favorable, la tarea del organizador será más fácil. Por lo tanto, es importante que un partido establezca un plan de comunicación que familiarice al público en general o a sus grupos clave dentro del público con el programa, las metas y los dirigentes del partido. Si se desea tener éxito en la constitución del partido, debe formularse un programa de comunicación externa sólido y sistemático a lo largo de un período de algunos años, que presente una imagen favorable del partido y sus dirigentes a los posibles miembros del partido.

### **Responsabilidades del secretario de prensa**

- Redactar un anuncio de prensa notificando a los ciudadanos de las reuniones del partido.
- Presentar el borrador al presidente del partido para aprobación antes de su publicación.
- Hacer llamadas telefónicas "recordatorias" a los medios de información después de haber enviado el aviso y antes de la reunión.
- Hacer llamadas telefónicas después de la reunión a los medios de información dándoles a conocer los acontecimientos importantes de la reunión.
- Redactar un comunicado de prensa después de una reunión cuando ha ocurrido algo importante.
- Presentar el borrador del comunicado de prensa al presidente del partido para su aprobación.
- Distribuir el comunicado de prensa.
- Analizar la eficacia y utilidad de las declaraciones y métodos de transmisión.

A nivel local, debe crearse un comité de comunicaciones o relaciones públicas. Si bien podría consistir en sólo una o dos personas, un comité más amplio dará la oportunidad de aprovechar más recursos y hacer participar a más miembros en el trabajo del partido. Al menos un miembro del comité debe poseer buenas aptitudes de redacción. El comité de comunicaciones debe reunirse con los dirigentes locales del partido para formular un plan anual de comunicaciones, tanto internas como externas.

### **Presupuesto prototipo del Comité de Comunicaciones**

#### **Comunicados de prensa y contactos con la prensa**

Imprenta		
1.000 unidades con el membrete "Comunicado de Prensa"	—	—
1.000 sobres	—	
Franqueo	—	
Teléfono	—	
Subtotal	—	

#### **Anuncios pagados**

Anuncio de eventos de recaudación de fondos		
Anuncio de reunión	—	
Subtotal	—	—

#### **Circulares impresas**

Imprenta		
Franqueo	—	
Subtotal	—	—

Presupuesto total		\$
-------------------	--	----

El comité de comunicación debería seguir el mismo procedimiento para otros eventos públicos, tales

como discursos de dirigentes del partido, conferencias y eventos de recaudación de fondos. Formular ideas y actividades que posibiliten una cobertura gratuita por los medios de información es prioritario para cualquier comité de comunicación. El presupuesto del comité de comunicación dependerá de la escala de actividad del partido: el número de miembros locales; el número de circulares; la frecuencia de las reuniones regulares del partido; el número de eventos especiales, etc.

### *Recopilación de una lista de prensa*

Es esencial que cada oficina local del partido posea una lista completa y actualizada de todos los medios de comunicación de su área (*por ejemplo* periódicos, estaciones de radio y de televisión). Una vez que se ha recopilado una lista, el secretario de prensa del partido local deberá realizar una encuesta a los medios locales, bien personalmente, por teléfono o mediante un cuestionario. La encuesta deberá estar destinada a responder a la siguiente lista de preguntas:

<b>Periódicos</b>	<b>Estaciones de radio y televisión</b>
¿Con qué frecuencia se publica el periódico?	¿Cuántos programas de noticias se transmiten diariamente?
¿Cuál es la fecha límite para presentar información?	¿Cuál es la dimensión de la audiencia de la estación?
¿Cuál es la circulación del periódico?	¿Quiénes son los típicos radioescuchas/televidentes (mujeres, hombres, jóvenes, ancianos, agricultores, estudiantes universitarios)?
¿A qué ciudades, localidades y otras jurisdicciones llega la publicación?	¿Utilizará la estación declaraciones o comentarios previamente grabados de los dirigentes del partido?
¿Utilizará el periódico los comunicados de prensa del partido?	¿Tiene la estación entrevistas o charlas regularmente programadas en las que se debatan temas políticos y hagan su presentación dirigentes políticos? En caso afirmativo, ¿cuándo se transmiten?
¿Utilizará las fotos del partido?	Para estos programas, ¿quiénes son los productores u otras personas de contacto?
¿Quién es el editor u otra persona que sirva de contacto en el periódico, que deba recibir los comunicados de prensa del partido?	¿Cuáles son sus números de teléfono y de fax?
¿Cuáles son los números de teléfono y de fax de la persona que sirve de contacto?	¿Está interesada la estación en hacer que los dirigentes del partido actúen como invitados en estos programas?
¿Hay otros números de teléfono y de fax importantes en el periódico?	¿Hay otros números de teléfono y de fax importantes en la estación?
¿Aceptarán el periódico artículos de opinión por parte de los dirigentes del partido?	

Después de recopilar una lista de prensa y obtener respuestas a las preguntas anteriormente indicadas, el secretario de prensa y el presidente del partido deben promover relaciones con periodistas y

editores clave. Esto puede hacerse de forma informal concertando reuniones directas, desayunos o almuerzos, con el presidente o un periodista o editor, o pueden adoptar la forma de conferencias de prensa sobre las actividades del partido regularmente programadas, en las que se invite a cierto número de periodistas. Un secretario de prensa también debe considerar la realización de reuniones del presidente del partido con la junta editorial o los redactores de un periódico. La reunión con una junta editorial es una sesión que el presidente del partido puede utilizar para informar a los editores acerca de las prioridades del mismo o acerca de proyectos especiales de interés para los lectores del periódico.

---

## RECLUTAMIENTO DE MIEMBROS

---

Los miembros son la vida de todo partido político. Pero ¿se han comprometido plenamente la mayoría de los partidos a reclutar miembros? Probablemente no. Rara vez admitirá un partido que el reclutamiento de miembros no es una de sus principales preocupaciones, pero casi siempre existe prueba de ello. Si el número de miembros de un partido está estancado o en descenso, si el presupuesto anual proporciona relativamente poco dinero a los organizadores para el reclutamiento de miembros, si la estructura interna del partido no incluye un director de reclutamiento de miembros o al menos un comité destinado a esa finalidad, entonces puede decirse que, en la práctica, un partido no está plenamente comprometido a reclutar nuevos miembros.

Por distintas razones, algunos partidos prestan poca atención a este tema. Primero, algunos dirigentes del partido consideran que es una tarea difícil, que lleva mucho tiempo y es costosa. Parecen considerar que el ir más allá de un pequeño núcleo de miembros es un problema que no vale la pena abordar. Segundo, algunos dirigentes del partido piensan que pueden ganar la elecciones sin un contingente de miembros extenso, enérgico y en permanente aumento. En algunos países, los avisos de campaña por radio y televisión han sustituido a las campañas a nivel de base, de persona a persona, en la que los miembros del partido desempeñan un papel destacado en presentar el partido a diferentes comunidades. Tercero, algunos dirigentes del partido quizás no promueven el reclutamiento de miembros debido a que se sienten amenazados por la posibilidad de que los miembros nuevos pudieran proponer (o exigir) nuevos dirigentes y políticas.

Lo cierto es que cualquier partido político será más eficaz en promover su temario normativo y en elegir a sus candidatos si puede aumentar el número de sus miembros. Los miembros aportan dinero, ideas, energía, aptitudes relacionadas con la campaña y votos al partido. En una palabra, los miembros son el principal recurso de un partido. (Véase el Apéndice F donde se proporciona información adicional acerca de la captación y activación de los miembros.)

### Técnicas de reclutamiento de miembros

Hay distintos métodos de conseguir miembros; los más prometedores dependerán de los recursos y las circunstancias del partido. Si un partido local se muestra serio acerca del reclutamiento de miembros, formulará un plan con un presupuesto, calendario y metas. Si el partido decide que el próximo año desea aumentar en 20 por ciento el número de miembros que pagan cuotas, tendrá que diseñar un plan pragmático.

La población-objetivo más evidente para conseguir nuevos miembros la constituyen los hombres y mujeres que votan por los candidatos del partido o que simpatizan con el temario normativo del partido, pero que no pagan cuotas de afiliación. La identificación de estos miembros es el primer paso. En algunos países, puede ser posible identificar vecindarios en los que muchas personas votaron por los candidatos de un partido, bien a través de registros electorales oficiales o del propio contacto del partido con los votantes. En Irlanda del Norte, las oficinas locales del Partido Laborista y Social Demócrata tratan de reclutar 20 por ciento de los votantes conocidos del SDLP como miembros del partido. Si 10.000 votan por el SDLP en un distrito, entonces la meta del partido el año siguiente consiste en reclutar 2.000 miembros para el SDLP.

Se puede entrar en contacto con cada probable futuro miembro por carta, por teléfono o en persona. Una petición de afiliación como miembro debería ser personalizada, conteniendo el nombre del receptor, y firmada por el presidente del partido; e incluir un sobre de respuesta y un formulario de afiliación. También es buena idea incluir un folleto o volante del partido. La carta puede enviarse por correo o ser entregada en persona por un voluntario del partido. El plan de reclutamiento de miembros

debería proporcionar un seguimiento si no hay respuesta a la carta dentro de dos semanas. El seguimiento también podría efectuarse por carta, por teléfono o en persona.

Aunque consume tiempo y mano de obra, una visita personal es la herramienta más eficaz y puede ser la única opción en algunas sociedades. En cualquier caso, quizás valga la pena efectuar una visita al domicilio de posibles miembros si el partido cuenta con voluntarios capacitados. Según las costumbres y tradiciones de un país, debería decidirse si la visita a domicilio debería realizarla un equipo de dos personas, constituido por un hombre y una mujer, o por un hombre o una mujer solamente. La capacitación de voluntarios debería incluir dramatizaciones de encuentros típicos y un debate sobre otros aspectos del proyecto.

Al preparar una campaña puerta a puerta, los voluntarios deberá: planificar de antemano las localidades y las calles que se visitarán; llevar literatura del partido, lápiz o bolígrafo, tarjetas de afiliación y copias de una carta introductoria del presidente del partido.

### **Lineamientos para el reclutamiento de miembros puerta a puerta**

Sea cortés en todo momento.

Diríjase al residente por su nombre.

Preséntese e indique a qué partido representa usted.

Pregunte si recuerdan haber recibido una carta del partido. Si no lo recuerdan, explique brevemente por qué se envió la carta y resuma las principales razones para afiliarse al partido.

Si dan su acuerdo para afiliarse al partido, pídeles las cuotas iniciales y proporciónales un recibo y una tarjeta de miembro. Déles las gracias, déles la bienvenida al partido y pregúnteles si quisieran considerarse ofrecerse como voluntarios en un comité del partido.

---

Inmediatamente después de la campaña, los reclutadores y equipos de reclutamiento de miembros deben reunirse para debatir y evaluar sus experiencias con el organizador del partido que está a cargo del proyecto. Los nuevos nombres deberían agregarse a la lista de miembros del partido. Cuando la campaña de reclutamiento de miembros haya quedado concluida, debería organizarse un evento social para los nuevos miembros en el que puedan reunirse con los dirigentes del partido, los titulares de cargos y otros miembros.

Aun cuando concentrarse en los votantes de un partido es la estrategia más eficiente para el reclutamiento de miembros, otros enfoques que pueden producir resultados positivos. El organizador, debería organizar eventos políticos y actividades recreativas o culturales que atraigan a un número considerable de personas que puedan simpatizar con la filosofía y temario normativo del partido. El patrocinio de un foro público sobre un tema de preocupación local, tal como la seguridad del abastecimiento de agua o las posibilidades de una escasez de combustible, podría atraer a una audiencia interesada y proporcionar al partido una buena oportunidad de promover sus políticas. Podrían distribuirse materiales del partido, incluidos formularios de afiliación. Los organizadores pueden utilizar una hoja de firmas, en la que las personas

#### **Listas de miembros**

Las listas de miembros son uno de los recursos más importantes de un partido. Las listas actualizadas y bien organizadas pueden ser utilizadas para distintos fines, entre ellos los de recaudación de fondos, reclutamiento de voluntarios y sondeos de opinión. No sólo las listas de miembros deberían actualizarse regularmente, sino que también deberían mantenerse en estricta confidencialidad. En algunos casos, los miembros y contribuyentes a los partidos de oposición pueden no desear

escriban sus nombres y direcciones, para visitas de seguimiento y reclutamiento de nuevos miembros.

Algunos partidos políticos han tenido éxito en atraer a nuevos miembros patrocinando eventos culturales o deportivos, tales como coros, grupos de danza y partidos de fútbol entre los jóvenes. Cuando estos eventos atraen a un gran número de personas, los organizadores del partido tienen la oportunidad de establecer nuevos contactos e introducirse en las redes y asociaciones que de otra forma no serían accesibles. Un partido también podría patrocinar clínicas gratuitas en las que profesionales voluntarios ofrezcan asesoramiento sobre cuestiones legales o de salud. Esta es una forma concreta en la que el partido puede demostrar su preocupación por los residentes locales y abrir un diálogo con ellos sobre la posibilidad de afiliarse al partido. Cualquiera de estos eventos podría patrocinarse conjuntamente con organizaciones tales como sindicatos o cooperativas de agricultores entre cuyos miembros podría promoverse la afiliación al mismo.

### **Concentración en la mujer**

Muchos partidos ignoran con frecuencia a las mujeres al tratar de conseguir nuevos miembros. Por esta razón, pierden oportunidades de ampliar su base de apoyo y convertirse en órganos verdaderamente representativos. Los partidos democráticos no pueden perdurar por largos períodos de tiempo sin el apoyo activo y la participación de las mujeres. Además de comprender más de la mitad de la población en muchos países y merecer los mismos derechos que los hombres, las mujeres son a menudo más activas en las comunidades locales y son conscientes de las necesidades y preocupaciones de la comunidad. Para promover la participación de las mujeres en el partido, muchos partidos establecen reuniones políticas de mujeres en todos los niveles. Reconociendo que las mujeres poseen las mismas capacidades de liderazgo que los hombres, algunos partidos también imponen cuotas sobre el número de mujeres en cargos directivos.

### **Activación de miembros**

El reclutar miembros que paguen cuotas de afiliación es sólo un aspecto de la cuestión. El otro aspecto es igualmente importante: comprometerse a hacer participar a los miembros en la labor del partido.

De la misma forma que es inconcebible pensar en una sociedad democrática sin ciudadanos activos, así también es imposible pensar en un partido político democrático sin miembros activos. Y sin embargo, con demasiada frecuencia los partidos no proporcionan oportunidades para que los miembros contribuyan, o para que aprendan y desarrollen sus capacidades de liderazgo. Si los miembros a nivel de base se consideran los menos importantes y piensan que no tienen la oportunidad de contribuir a las decisiones del partido, es probable que no sigan afiliados al partido por mucho tiempo. En un partido político dedicado a la toma de decisiones democráticas y a la dignidad de la persona, el respeto para quienes están en la base del partido deberá ser tan fuerte como lo es para los que se hallan en la cúspide.

Cada uno de los miembros debe considerarse importante. Se considerarán importantes cuando sea evidente que el partido—en todos los niveles—pertenece a todos los miembros, no a un grupo pequeño de dirigentes que están desconectados de las realidades diarias de las personas comunes. El carácter democrático de un partido se reflejará en la forma en que se adopten las decisiones y en la tolerancia de criterios contrarios. Las personas también considerarán que se les valora y, a su vez, valorarán a su partido, cuando se les aliente a participar. A nivel más simple, el partido necesita proporcionar, en particular a los nuevos miembros, una lista de tareas concretas que pueden realizar. Desde organizar reuniones vecinales hasta poner una caseta de información del partido cada semana en la plaza del mercado y distribuir literatura en la localidad, todas estas actividades constituyen oportunidades para que el miembro del partido



desempeñe una función, y son signos iniciales por parte del partido que indican que el miembro tiene un papel valioso que desempeñar.

Para estimular el interés de los miembros y ampliar su comprensión acerca del partido, la capacitación política debería ser una de las ofertas regulares que el mismo ofrece. Una serie de debates sobre el temario normativo del partido es un buen punto de partida. ¿Qué dice la plataforma acerca de temas de política específicos que enfrenta el país? ¿Cómo puede el partido explicar en forma óptima su posición a las personas a las que los miembros conocen pero que no son todavía miembros del mismo?

Si bien el partido deberá conocer claramente sus responsabilidades para con los miembros, estos últimos a su vez deberían comprender cuáles son sus funciones y responsabilidades hacia el partido. En general, las siguientes son algunas de las responsabilidades clave de los miembros en un partido estructurado democráticamente:

- Contribuir al desarrollo del programa del partido y conocer su contenido lo suficientemente bien como para poder defenderlo.
- Comprender la constitución y organización del partido de forma tal que el miembro pueda estar en la mejor posición para participar en el trabajo del partido.
- Asegurar que el partido refleje el interés de los miembros y que los dirigentes partidarios respondan y se responsabilicen ante ellos.
- Asegurar que el partido esté dirigido por personas con capacidad para cumplir la misión enunciada por el mismo.
- Cuestionar a los dirigentes del partido acerca de los cargos y procedimientos del partido y esperar respuestas sustantivas y bien fundamentadas.

## RECAUDACIÓN DE FONDOS

---

Un lamento universal de los organizadores de partidos políticos es el de "si sólo tuviéramos más dinero, podríamos transmitir nuestro mensaje, conseguir más miembros, comprar más equipo de oficina o administrar mejores campañas". Lamentablemente, para la mayoría de los partidos políticos, el dinero escasea a menudo. Algunos países proporcionan fondos públicos para las operaciones de los partidos políticos, en particular alrededor de la época de elecciones. Sin embargo, la recaudación de fondos adicionales debe ser una prioridad para cualquier partido y esta prioridad debería reflejarse en la estructura orgánica y dotación de personal del partido. A nivel nacional del partido, debe haber un director de finanzas. El director de finanzas tendrá la responsabilidad general de formular las estrategias de recaudación de fondos y de coordinar la capacitación y otros servicios de apoyo para sus homólogos a nivel provincial, de distrito y local. En cada nivel, una persona deberá tener la responsabilidad principal de formular y poner en práctica los planes de recaudación de fondos. Que esa persona sea un empleado a tiempo completo o un voluntario cualificado depende de los recursos de un partido. El director de finanzas será responsable de la generación de fondos, mientras que el tesorero se encargará de la gestión y contabilización de los fondos una vez que lleguen a las arcas del partido.

## **Financiamiento público de los partidos políticos**

A fin de operar con eficacia, los partidos políticos requieren dinero. Debido a que el dinero es un elemento esencial para la vitalidad y eficacia de los partidos políticos, existe un riesgo inherente de que el financiamiento del partido a menudo no sea equitativo entre los diferentes partidos. En consecuencia, algunos partidos pueden afrontar una desventaja competitiva en términos de recursos financieros. El financiamiento público de los partidos políticos es un mecanismo que muchas democracias han utilizado para intervenir en el proceso de las finanzas de los partidos políticos. El financiamiento público aspira principalmente a: 1) abordar las capacidades desiguales entre partidos competitivos para recaudar fondos comparables, proporcionándoles igualdad de oportunidades para participar en el debate público y recursos financieros para presentarse al público; y 2) eliminar el conflicto potencial de intereses que puede resultar del financiamiento privado de los partidos.

El financiamiento público a menudo entraña una combinación de contribuciones públicas a los partidos políticos y restricciones sobre los tipos y cantidades de gastos del partido. Hay cinco tipos principales de fondos públicos ofrecidos a los partidos y a los candidatos de los partidos: 1) una subvención del gobierno para los gastos de la campaña; 2) una donación anual para financiar actividades en curso del partido; 3) tiempo gratuito en los medios de información durante las campañas electorales; 4) una donación a las organizaciones afiliadas al partido, tales como institutos de investigación y educación; y 5) tratamientos fiscales especiales de las contribuciones. Los límites sobre las contribuciones políticas privadas y los gastos de la campaña son dos de las clases principales de restricciones al financiamiento de los partidos políticos. Los partidos políticos por lo general califican para obtener financiamiento público una vez que pasan un límite previamente determinado de votos, tal como obtener el cinco por ciento del voto nacional en elecciones previas. La fuente de financiamiento público varía de una democracia a otra. En los Estados Unidos, el financiamiento oficial de las elecciones presidenciales se basa en un mecanismo de descuento fiscal mediante el cual los ciudadanos marcan un recuadro apropiado en su declaración de impuestos sobre la renta si optan por aportar una cantidad fija al financiamiento público de las campañas electores. Otros países simplemente asignan dinero a los partidos y a los candidatos del erario nacional como parte del presupuesto nacional. Ningún país ha perfeccionado aún su sistema de financiamiento de los partidos políticos pero muchos están luchando por nivelar el terreno de juego para los partidos y los candidatos, y por disminuir los efectos negativos que pueden atribuirse a un financiamiento privado sin control ni divulgación.

## Plan de acción para recaudar fondos

Puesto que la constitución de un partido a nivel local debería ser la principal actividad, es útil concentrarse en los pasos que se requieren a este nivel para crear programas de recaudación de fondos eficaces y coordinados. (Véase el Apéndice G donde se proporcionan ideas adicionales de recaudación de fondos.)

### *Formulación de un plan programático y presupuesto*

Aunque el plan programático anual de un partido local se configura en coordinación con otras oficinas del partido a nivel nacional, regional o de distrito, las unidades del partido local deben tener libertad y responsabilidad para adaptar o crear programas concretos que respondan a las necesidades locales. Esto requiere que los dirigentes del partido a nivel local formulen su propio plan y presupuesto programático complementario.

Aparte de actividades de campaña del año de elecciones, los programas vigentes de constitución del partido incluyen: campañas de reclutamiento de miembros; cartas circulares especiales; estudios de política concentrados en temas de preocupación local; patrocinio de foros públicos; capacitación del personal; y adquisición de equipo de oficina adicional. Estos y otros gastos operativos necesitan organizarse en orden de prioridad y justificarse en el plan programático y en el presupuesto. Algunas decisiones deberán adoptarse tomando como base el éxito en la recaudación de fondos—un nuevo organizador no será contratado hasta que puedan recaudarse fondos nuevos para pagar su sueldo. En cualquier caso, cuando el plan y presupuesto programático se hayan concluido, el partido estará listo para pasar a la etapa siguiente de formulación de una estrategia de recaudación de fondos.

### **Consideración de las disposiciones legales**

Antes de comenzar la recaudación de fondos, el director de finanzas del partido y otros dirigentes del partido necesitan comprender las leyes que reglamenten la cantidad de fondos que puedan recaudarse y los métodos de recaudación de fondos. Por ejemplo, la mayoría de los países no permiten recaudar fondos a través de actividades de juegos de azar. Además, muchos países imponen límites sobre la cantidad de fondos que puede dar un donante en particular a un partido o candidato. Algunos permiten contribuciones sólo por los ciudadanos del país o los residentes del distrito electoral respectivo.

### *Formulación de una estrategia de recaudación de fondos*

Una estrategia de recaudación de fondos es el conjunto de normas que explica:

- Cuáles son las metas de recaudación de fondos (*es decir*, cuánto dinero se recaudará).
- De dónde provendrá el dinero.
- Cuánto costarán las actividades de recaudación de fondos en términos de tiempo del personal y otros recursos.
- Quién obtendrá el dinero.
- Quién llevará un registro del dinero.
- Cuándo puede esperar el partido que el dinero pase a sus arcas.

Además, el plan explicará cómo se utilizarán el personal y los voluntarios. También explicará qué técnicas y métodos se emplearán para recaudar fondos. La formulación de la estrategia es el comienzo de un proceso dinámico, no el final.

### *Selección de técnicas de recaudación de fondos*

Antes de finalizar la estrategia de recaudación de fondos, deberá prestarse atención a las mejores y más apropiadas técnicas para recaudar fondos. Las técnicas más apropiadas dependerán, en parte, de cuánto dinero necesita recaudarse, de la identificación de la actividad de recaudación de fondos y de los recursos iniciales disponibles.

Algunas técnicas básicas son:

- Peticiones personales de los dirigentes del partido, miembros u otras personas.
- Creación de un comité de recaudación de fondos.
- Organización de eventos.
- Cartas de petición de fondos enviadas a los miembros del partido y a otras personas.
- Llamadas telefónicas de petición de fondos a los miembros del partido y otras personas.

Generalmente, las peticiones personales constituyen la técnica más eficaz de recaudación de fondos. Las personas que tienen más probabilidad de responder favorablemente a las peticiones de recaudación de fondos son los miembros actuales del partido. Esta es la base de recaudación de fondos del partido. La cantidad de dinero que los miembros aportan probablemente varíe, de quienes dan el mínimo (las cuotas de afiliación básicas) a quienes dan considerablemente más. Cuando comienza una actividad de recaudación de fondos, la actividad deberá concentrarse en quienes dan generosamente para recibir una llamada telefónica de seguimiento o una visita personal de un dirigente del partido.

Los dos ejemplos siguientes ilustran algunas de las cosas que se deben hacer y aquellas que no al establecer contacto con un posible donante.

#### **Ejemplo A**

Usted golpea a la puerta y Máximo la abre.

- Máximo: Sí. ¿Qué desea?  
Activista del partido: Mi partido está recaudando un poco de dinero. ¿Puede usted hacer una donación?  
Máximo: ¿Para qué?  
Activista del partido: Bueno, nuestro presidente dijo que no tenemos fondos; por eso vamos de casa en casa pidiendo donaciones.  
Máximo: ¿Para qué?  
Activista del partido: Bueno, ah, para que nuestro partido pueda tener fondos.  
Máximo: ¿Para qué?  
Activista del partido: Eh, usted ve el presidente...  
Máximo: (Márchese de aquí y no vuelva!

#### **Ejemplo B**

- Máximo: Sí. ¿Qué desea?  
Activista del partido: Buenos días Máximo. Soy del Partido de los Agricultores y estamos tratando de mejorar el saneamiento en el mercado local. Necesitamos dinero para ello y le solicito una contribución.  
Máximo: ¿Quiere usted construir nuevos cuartos de aseo?

- Activista del partido: No todavía, pero eventualmente lo haremos. Ahora estamos preocupados acerca de la basura que se está amontonando porque las personas botan latas de bebidas y periódicos sin preocuparse por la limpieza.
- Máximo: ¿Pero resolverá el dinero el problema de la basura?
- Activista del partido: Cuando recaudemos dinero suficiente, deseamos comprar guantes para los voluntarios que efectuarán la limpieza. También deseamos comprar palas, carrillos de manos, rastrillos y productos químicos. Después de esto, compraremos recipientes donde la gente pueda botar la basura y esos recipientes serán recogidos por camiones, que contrataremos cada semana. Quizás usted pueda considerar la donación de 10 Kwacha.
- Máximo: Su plan parece bueno. Sin embargo, no tengo dinero en efectivo pero puedo donar un cubo de basura que no estoy utilizando. Ahora bien, ¿cómo tengo la seguridad de que no va a vender usted secretamente el cubo de basura que yo le entregué y comprarse una cerveza?
- Activista del partido: Le daré un recibo por su donación y al final del trabajo de limpieza le enviaré una explicación de cómo se utilizaron las donaciones.
- Máximo: Está bien. Tome el cubo de basura y buena suerte—¿A qué partido dijo usted que representaba?
- Activista del partido: Al Partido de los Agricultores. Estamos ubicados en la calle Kalikiliki, Edificio Kapenta, Oficina Número 4. Le damos la bienvenida en cualquier momento que desee visitarnos. Gracias por su donación.

El Ejemplo B muestra claramente la ventaja de ser específico y conocer por qué está usted recaudando fondos. A menudo, cuando las personas se interesan inicialmente en los programas, también podrían interesarse en afiliarse al partido.

Otra técnica importante de recaudación de fondos es el comité de recaudación de fondos. El comité debería incluir hombres y mujeres que ayuden activamente a recaudar dinero solicitándolo a amigos, familiares, compañeros de trabajo, socios comerciales, etc. Las mejores personas para ser miembros del comité son aquellas que tienen una extensa red de contactos y están dispuestas a pedir a sus contactos que hagan una contribución. Una vez que las personas dan su acuerdo para servir en el comité, los organizadores del partido pueden ayudar a los miembros del comité a establecer una lista de contribuyentes posibles, concertar un programa de llamadas telefónicas o visitas y, si es necesario, guiar a los miembros del comité acerca de qué decir (el mensaje) y la cantidad de contribuciones financieras o en especie que solicitar.

Al reclutar miembros para el comité de recaudación de fondos, los organizadores deberán tener en claro que están solicitando una participación personal y activa para recaudar fondos. Tal como observó alguien en cierta ocasión: "las listas no recaudan dinero, las personas sí lo recaudan". El contacto de persona a persona consume tiempo y es una técnica de alta densidad de mano de obra, pero es la forma más eficaz de recaudar dinero.

En lo que respecta al mensaje político, es útil tener presente que la gente tiende a aportar dinero y afiliarse a un partido político por diversas razones. Algunas son atraídas por los principios e ideas del partido, otras por la posibilidad de beneficio personal (*por ejemplo*, un puesto de trabajo o un programa del partido que mejore su vecindad); e incluso otras se sienten motivadas por preocupaciones sociales (*por ejemplo*, hacer nuevas amistades con intereses comunes). Un recaudador de fondos puede fortalecer su mensaje apelando a una o más de las razones que motivarían a un donante potencial a apoyar al partido.

### **Normas que seguir al solicitar fondos**

Establecer un terreno común y una relación con la persona a la que usted pide fondos escuchando y respondiendo a sus intereses.

Concentrarse en una cuestión que preocupe a la persona y proporcionar información acerca de la posición del partido. Sin embargo, no entablar un debate político. Si la persona no está de acuerdo con el partido, dé las gracias a la persona por su punto de vista.

Explicar cómo se utilizará la donación. Sea específico, la mayoría de las personas quiere saber cómo se va a emplear su dinero.

Pedir una cantidad concreta. Si la persona se niega, puede ser posible sugerir otra cantidad.

Una técnica conocida para la recaudación de fondos consiste en organizar eventos que permitan obtener tanto el dinero necesario como nuevos miembros. A menudo, los partidos políticos organizan uno o más eventos anuales que se convierten, con el transcurso del tiempo, en una fuente fiable de ingresos. Estos eventos pueden ser, entre otros, cenas en las que un orador destacado pronuncia un discurso o se den galardones a miembros destacados del partido y a otras personas. Las subastas, comidas campestres y actuaciones musicales son otros eventos que también pueden generar fondos. Las personas que con mayor probabilidad asistirán a estos eventos son los miembros del partido. Pero una de las ventajas de organizar tales eventos consiste en que, por ejemplo, puede incluir la actuación de músicos populares o un grupo de danza, en los que puede interesarse un círculo más amplio de personas.

Un evento de recaudación de fondos también es una buena oportunidad para que el partido trate de obtener contribuciones "en especie". Las contribuciones en especie son promesas de apoyo material, tal como el uso gratuito de una sala de concierto, equipo sonoro gratuito, servicios de imprenta gratuitos, uso gratuito de sillas y mesas, etc. A menudo, para dichas contribuciones en especie, los organizadores pueden acudir a miembros del partido que posean empresas. Los voluntarios también pueden proporcionar contribuciones en especie en forma de tiempo personal.

Como cualquier actividad eficaz de recaudación de fondos, la organización de un evento consume tiempo y es una actividad de alta densidad de mano de obra. El personal y los voluntarios del partido deben comenzar con anticipación, a menudo de tres a seis meses antes del evento, a formular un programa, un presupuesto y a asignar las distintas tareas que deberán realizarse. Un elemento clave para el éxito del evento es el establecimiento de un grupo encargado del evento. La única labor de los miembros del grupo será vender boletos para el evento. Todas las demás tareas—publicidad, alimentos, disposición de los asientos, envíos por correo de las invitaciones—se asignarán a otras personas.

### **Normas a seguir cuando se celebra un evento de recaudación de fondos**

Programar el evento de forma tal que la fecha y la hora no coincidan con otros eventos.

Controlar los costos. Una persona deberá estar a cargo de vigilar los gastos y asegurar que no excedan el presupuesto establecido. Un organizador del partido podría abrir una cuenta bancaria separada que contenga sólo los fondos que se utilizarán para el evento de recaudación de fondos.

Mantener todos los recibos y facturas de los gastos.

Fijar los precios de los boletos de acuerdo con el nivel de contribución estimado de la audiencia objetivo. Si el evento se va a celebrar en una localidad que tiene un promedio de ingresos bajos, los precios de los boletos deberán estar al alcance de la población. Si, por el contrario, algunos contribuyentes pueden costear boletos más caros, podrían designarse como "patrocinadores" o "patrones" y ser reconocidos públicamente como tales en un programa impreso o llamándolos al escenario para darles las gracias.

Proporcionar recibos a los contribuyentes y mantener copias de los recibos para fines de contabilidad. Esto también ayuda al partido a mantener una lista de los conentes y de la cantidad en que cada uno contribuyó.

Las peticiones de fondos por teléfono constituyen otra herramienta de recaudación de fondos que puede utilizarse junto con el correo o por sí sola. El teléfono puede utilizarse para el seguimiento de las invitaciones enviadas por correo y los avisos de renovación de la afiliación, a fin de solicitar fondos a pequeños donantes y así efectuar seguimiento de las promesas de fondos y fechas. En todos los casos, los organizadores del partido deberán capacitar a las personas encargadas de llamar por teléfono (que pueden ser voluntarios) y redactar un texto escrito para que lo utilicen. Estos proyectos de petición de fondos por teléfono deben ser inspeccionados cuidadosamente por los funcionarios del partido. Por eso, lo mejor es que las llamadas telefónicas se efectúen en un lugar central. Quienes supervisan las llamadas deberán llevar registros cuidadosos del número de llamadas, de los resultados de cada llamada e indicación de los casos en que el texto debería ser modificado. En caso de peticiones telefónicas a pequeños donantes, debería contarse con una carta de seguimiento dando las gracias al donante por los fondos prometidos. Y el teléfono puede utilizarse nuevamente para recordar a quienes han prometido contribuir y no han enviado todavía su contribución.

Si se efectúan llamadas telefónicas, es esencial llenar una "hoja de llamadas", que registre para referencia futura lo que se dijo y se acordó en la conversación.



**Hoja de llamadas de recaudación de fondos**

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de la llamada: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre del cónyuge: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Número de teléfono en la residencia: \_\_\_\_\_

Número de teléfono en la oficina: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Historial de donaciones al partido: \_\_\_\_\_

Qué se dijo (el mensaje) en la conversación telefónica: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cantidad prometida: \_\_\_\_\_

Seguimiento (carta de agradecimiento si se hizo una promesa de contribución). \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

La mayoría de los partidos políticos modernos utilizan la técnica de petición directa por correo para obtener una parte importante de su presupuesto. Hay dos tipos de correo directo. La clase más comúnmente utilizada por los partidos políticos a nivel local es la carta de petición de fondos a miembros actuales. La otra clase de correo se utiliza para conseguir nuevos miembros a partir de listas de nombres que hayan sido obtenidas de otros grupos o registros públicos. La carta puede ser una empresa costosa y arriesgada y, a menos que se realice en gran escala, no será eficaz en función del costo. Por tanto, para los partidos políticos locales, el correo como medio de recaudación de fondos se limita generalmente a

miembros actuales del partido. No hay mayor prioridad para un partido político que la de mantener a los miembros existentes. Ellos están comprometidos con las metas del partido y es probable que sean la mayor fuente de dinero y la más fiable. Los partidos políticos deberán tener una lista actualizada de todos los miembros del partido con direcciones y números de teléfono al día, breves anotaciones relacionadas con su actividad en el partido, sus intereses políticos y su historial de donación. Los partidos políticos utilizan a menudo envíos por correo anuales para renovar la afiliación al partido. Algunos envíos por correo pueden incluir "llamamientos especiales" periódicos en los que se pide a los miembros que apoyen un proyecto oportuno e importante, tal como una campaña de inscripción de votantes o una campaña de educación pública sobre una determinada cuestión.

También es importante decidir quién debería firmar una carta. Por lo general, debería ser el dirigente del partido, pero a veces puede ser otro miembro respetado y bien conocido del mismo. El programa para un proyecto de envío por correo directo también debe incluir planes de seguimiento de una carta cuando el destinatario no responde. Para una carta de renovación de afiliación al partido, deberá efectuarse una segunda comunicación, quizás una llamada telefónica de un voluntario que conozca al miembro, dentro del plazo de dos semanas. Si no hay resultado, debe enviarse otra carta y, si es necesario, debe hacerse otra llamada telefónica. Recuerde, un miembro que paga las cuotas es el recurso más importante que tiene un partido, y hay que hacer todo lo posible por retenerlos.

La mayoría de los partidos políticos descubren que necesitan una base de fondos diversificada para garantizar la estabilidad financiera. Ningún grupo debería depender de una o incluso dos fuentes de fondos. La recaudación de fondos eficaz es una combinación de diversidad, de tenacidad y de creatividad. Los dirigentes del partido necesitan evaluar constantemente el éxito de diferentes técnicas de recaudación de fondos.

### **Consideraciones al diseñar la campaña de envío directo por correo**

Deberá dirigirse al destinatario por su nombre (no como "Querido amigo").

Haga convincente el mensaje. Apele al idealismo, optimismo y orgullo del miembro en el trabajo que realiza el partido.

Describa uno o más de los logros o metas concretos del partido. Por ejemplo, envíe un artículo del periódico que cite los resultados alcanzados por el partido.

Diga al miembro que él es parte de un partido creciente y más fuerte gracias a su apoyo.

Cree un sentido de urgencia para que el miembro responda inmediatamente.

Pida una contribución al principio de la carta y luego una página o dos después.

Pida una cantidad determinada o proporcione una lista breve de cantidades alternativas.

Añada una breve nota personal al final de la carta (postscriptum).

---

## CAPACITACIÓN

---

Los buenos partidos políticos efectúan programas frecuentes de capacitación de forma que un número creciente de miembros sea capaz de realizar toda una gama de funciones de dirección, tales como: administración y gestión, recaudación de fondos, tecnología informática, relaciones con los medios de comunicación, elaboración de mensajes y reclutamiento de miembros. Sin una capacitación continua, es imposible esperar que todas las unidades de un partido funcionen con eficacia y puedan enfrentar nuevos retos.

### **Hacer de la capacitación una prioridad**

La necesidad de capacitación es particularmente importante en un partido porque los dirigentes cambian regularmente y los miembros necesitan estar preparados para asumir papeles en el gobierno. La capacitación continua preparará a los organizadores y activistas para asumir la dirección dentro y fuera del partido. La preparación ayuda a garantizar transiciones tranquilas de la dirección en todos los niveles y ayuda a mantener interesados en el partido a organizadores y activistas voluntarios. La capacitación es tan importante para el crecimiento tanto de las personas como del partido que los buenos partidos cuentan por lo general con un director de capacitación encargado de elaborar y supervisar un programa coherente y continuo.

### **Perfeccionamiento de los dirigentes**

Puesto que ningún partido político podría tener nunca demasiados dirigentes capacitados, una porción significativa del programa de capacitación de un partido debería concentrarse en el perfeccionamiento de la dirección. Desde una perspectiva de capacitación, el perfeccionamiento de la dirección plantea dos interrogantes básicos: ¿Cómo reconocer y cultivar el liderazgo?; y ¿Qué es liderazgo democrático?

Un líder democrático considera su papel como el de un animador o facilitador, alguien que hace surgir el potencial en los demás. El estilo de liderazgo democrático difiere considerablemente de la relación dirigente-seguidor construida sobre la base del carisma, la situación y la coacción. Un buen liderazgo centrado en el grupo crea oportunidades constantemente para que los demás perfeccionen sus aptitudes y su capacidad de liderazgo. Al ofrecer a muchas personas la oportunidad de influir en el intento por alcanzar las metas del partido, el liderazgo democrático puede facultar a un número mayor de personas para superar su apatía, temor y resignación.

### **Características de un líder democrático**

Demuestra ser imparcial, íntegro y fiable.

Delega las responsabilidades.

Escucha atentamente las necesidades y sugerencias de todos los miembros del partido, y busca el consenso.

Reconoce que el éxito del partido depende del trabajo, apoyo y dedicación de todos los miembros.

Está dispuesto a sacrificar la gloria y el reconocimiento personales para que los miembros del partido compartan los logros.

Rinde cuentas al grupo.

### **Organizar buenos programas de capacitación**

La capacitación eficaz puede adoptar toda una variada gama de formas, incluida la de material impreso tal como manuales técnicos y cursillos acerca de un tema, impartidos por un profesional contratado por el partido. Uno de los formatos utilizados con mayor frecuencia es el taller, donde muchos dirigentes y organizadores del partido pueden reunirse para aprender y hablar de los conceptos, estrategias y técnicas de formación de un partido. Ya sea que un taller de capacitación específico se dedique al perfeccionamiento de la dirección, a la recaudación de fondos o a las relaciones con los medios de información, los organizadores del partido deben seguir varios pasos básicos para garantizar una buena capacitación. (Véase una muestra de material de capacitación en el Apéndice H.)

#### *Organizar un equipo de capacitación*

Un equipo de capacitación es el grupo que planificará la capacitación y trabajará como capacitador. Por esta razón, es importante que esté integrado por personas con las aptitudes suficientes para organizar y planificar una buena capacitación y también para servir en calidad de capacitadores. El organizador del partido debería alentar y guiar al equipo de capacitación.

#### *Definir el objetivo*

La primera tarea del equipo de capacitación consiste en decidir lo que desea que sepan y estén en condiciones de hacer los miembros capacitados una vez terminada la capacitación. Todas las decisiones subsiguientes acerca de la capacitación deberán tomarse teniendo en cuenta este objetivo.

#### **¿Qué necesitan poder hacer los organizadores locales y de distrito?**

- Organizar una oficina local del partido
- Reclutar miembros
- Recaudar fondos
- Informar y educar a los ciudadanos
- Organizar debates sobre temas controvertidos
- Comunicarse con los miembros del partido
- Identificar candidatos
- Ser abiertos, democráticos y participativos

### *Decidir quién va a asistir*

Decidir quién va a asistir a la capacitación es una de las decisiones más importantes del equipo de capacitación a la hora de planificar un programa de capacitación. Deben de tenerse en cuenta dos consideraciones. Primero, la capacitación da mejor resultado si todos los participantes tienen más o menos el mismo nivel de experiencia y aptitudes. Si se trata de capacitar a un grupo de personas con antecedentes distintos, los más experimentados pueden aburrirse, mientras que los menos experimentados pueden sentirse intimidados o simplemente confundidos. Segundo, los grupos más reducidos son más eficaces que los grupos más grandes porque dan más oportunidad de hacer preguntas y practicar la interacción. En grupos más grandes, es probable que haya menos interacción y debate entre los capacitados y más disertación por parte de los capacitadores. A modo de guía, de 20 a 30 participantes es el mayor número recomendado para un taller de capacitación.

### *Establecer el orden del día del programa*

El equipo de capacitación debe decidir qué temas abarcar y qué técnicas de capacitación emplear, con el fin de lograr los objetivos deseados. En las sesiones de capacitación de un día, por lo general es una buena idea tratar tres temas, o menos, que estén interrelacionados. Si se abordan demasiados temas en poco tiempo, los participantes pueden no estar en condiciones de digerir toda la información.

Una vez que se haya tomado una decisión acerca de los temas y las técnicas de capacitación, debe redactarse un orden del día. El orden del día debería incluir la hora de inicio de la capacitación y la cantidad de tiempo asignada a cada actividad. Sin embargo, el orden del día no debería considerarse inflexible. Una vez que comience la capacitación, el equipo de capacitación puede encontrar que algunas actividades necesitan modificarse para responder a las necesidades de los participantes respectivos.

### *Preparar un presupuesto, un plan de trabajo y la asignación de tareas para el equipo*

Después de redactar el orden del día, el equipo de capacitación debe empezar a planificar la capacitación. Para ello, debe hacer tres preguntas: 1) ¿Cuándo y dónde se realizará la capacitación? 2) ¿Qué material se necesitará? y 3) ¿Quién será responsable de cada trabajo a realizar para preparar la capacitación?

Después de seleccionar una fecha y un lugar, debe elaborarse una lista de material y suministros que incluya elementos tales como sillas y micrófonos; diagramas; lapiceros y papel; comida y bebidas; letreros y decoraciones; material impreso y cualquier otra cosa que contribuya al éxito de la capacitación. Cuando se haya completado la lista, haga un presupuesto que incluya el costo de todos los artículos. No adivine el costo. Averigüe cuáles son los verdaderos costos porque es importante que el presupuesto sea exacto. Si el presupuesto es demasiado elevado, busque formas de ahorrar dinero. Por ejemplo, pida a alguien que se ofrezca como voluntario para preparar la comida en lugar de comprarla, pida a una escuela local que done una sala o encuentre un miembro del partido que tenga una fotocopidora que pueda utilizarse para imprimir. (¡Sea creativo!).

Por último, el equipo de capacitación debe elaborar una lista de todas las tareas que necesiten hacerse antes de la capacitación y asigne a miembros del partido la responsabilidad de cada una de ellas. Cada miembro debería recibir una copia de la lista a fin de que todos sepan con exactitud cuál es su tarea.

### *Asignar capacitadores*

En cada tema, el equipo de capacitación debe decidir quién va a ser el capacitador. El capacitador será responsable de planificar su sesión, incluida la preparación de material (*por ejemplo*, diagramas y folletos). Los capacitadores son a veces más eficaces cuando trabajan en equipos de dos personas.

Considere la posibilidad de hacer trabajar juntos a un hombre y una mujer como co-capacitadores. Una buena sesión de capacitación requiere una planificación y una apreciación cuidadosas. De antemano, el equipo de capacitación es responsable de garantizar que cada capacitador esté bien preparado. Cada capacitador debe comprender quién integra la audiencia, los objetivos del taller y la cantidad de tiempo disponible para cada actividad.

### *Haga que las actividades sean interesantes*

Las acciones y el comportamiento del capacitador representarán la actitud del partido. Los capacitadores que disertan y actúan como maestros en un aula indican que el partido no está abierto a la interacción y a las opiniones alternativas. Además, muy pocas personas disfrutan al escuchar una conferencia. Las conferencias tienden a ser largas y aburridas, e incluso escuchar una conferencia acerca de un tema interesante a veces puede resultar difícil. Estos problemas se magnifican si se pide a los participantes de un taller que escuchen varias conferencias. Para evitar la "fatiga de la capacitación", los buenos capacitadores realizan un esfuerzo concertado para hacer sus actividades interactivas e interesantes.

Aunque el método de conferencia es quizás y hasta cierto punto necesario para comunicar un cuerpo de información, la mayoría de las personas tienden a aprender mejor debatiendo ideas y practicando aptitudes. Por ello, es deseable crear oportunidades para que los participantes interactúen entre ellos durante un taller de capacitación, con el propósito de compartir experiencias y practicar distintas aptitudes en procesos grupales.

Los grupos pequeños y las dramatizaciones son dos métodos que promueven la interacción. Ambos requieren que los participantes se dividan en pequeños grupos. Por ejemplo, en un ejercicio, se da a un grupo pequeño de 5 a 10 personas un problema para resolver, un tema para debate o una tarea para concluir. Después de un período de 30 a 60 minutos, los miembros de cada grupo seleccionan a un portavoz que, dentro de una cantidad de tiempo específica, informa a todos los participantes del taller acerca de las actividades del grupo.

En las dramatizaciones, se pide a dos o más participantes que sean los actores y representen papeles específicos. Por ejemplo, un participante puede representar a un organizador del partido y el otro, a un miembro potencial del partido. Durante un período de tres minutos, los participantes intercambian papeles. Varias dramatizaciones pueden realizarse simultáneamente en pequeños grupos. Después de las dramatizaciones, el capacitador vuelve a reunir a todos los participantes y dirige un debate acerca de los éxitos y los retos que experimentaron los participantes.

### **Estrategias para los capacitadores**

Comprender y articular el propósito de la sesión.

Crear un entorno que no sea amenazador ayudando a establecer reglas democráticas básicas.

Estimular conversaciones coherentes y constructivas haciendo preguntas.

Estar preparado con ejemplos y comparaciones pertinentes que ilustren los principales puntos e ideas.

Escuchar con atención y ayudar a explicar y esclarecer las opiniones de los participantes.

Utilizar ayudas visuales, tales como gráficos y diagramas, para ilustrar las ideas principales.

No alargar las conferencias y utilizar distintas variantes de ejercicios en grupos pequeños.

Resumir y registrar los puntos principales.

Relacionar los temas y las ideas entre sí.

Incentivar los aportes y la elaboración positivos, y a la vez disuadir la interrupción y la crítica improductiva.

Demostrar respeto e interés.

Ser flexible.

Decida de antemano cómo dividir el grupo grande (*por ejemplo*, desde el punto de vista profesional, geográfico o al azar). Determine también dónde va a reunirse cada grupo pequeño y si el espacio físico es adecuado para las actividades proyectadas.

En los debates en grupos pequeños, los participantes deben colocar las sillas en círculo. Para cada actividad en grupo pequeño, el capacitador debe proporcionar a los participantes un esbozo o instrucciones por escrito. A fin de facilitar las actividades, asigne un moderador o animador a cada grupo pequeño. El moderador es alguien que conoce las preguntas de antemano, comprende los objetivos de la actividad y mantiene la actividad encauzada.



## CONCLUSIÓN

---

Los partidos políticos desempeñan un papel importante y necesario en la vida de una democracia. Los partidos bien organizados compiten y ganan elecciones, consolidan y representan los intereses sociales, proporcionan políticas alternativas y producen dirigentes políticos. La competencia entre los partidos ayuda también a promover la responsabilidad del gobierno y garantiza soluciones prácticas y sensibles a los problemas públicos.

Este documento ha tratado de esbozar algunas de las características básicas de los partidos democráticos y de proporcionar algunas sugerencias para el desarrollo de los mismos. Como cualquier organización, un partido eficaz tiene un propósito definido, procedimientos y estructuras orgánicas para lograr su meta. Además, debido a que los partidos políticos son instituciones importantes en una democracia, necesitan operar de forma democrática. Esto significa que la toma de decisiones es inclusiva y los dirigentes rinden cuenta a los miembros del partido. A lo largo del documento, se hace referencia a la importancia de crear una base partidaria y hacerla participar. La comunicación externa y el reclutamiento de miembros deben ser las actividades principales de un partido. Sin embargo, con el fin de realizar actividades, los partidos necesitan también recaudar fondos y capacitar a los dirigentes y activistas.

El examen general que presenta este documento sólo inicia el debate de las características orgánicas y de procedimiento que son esenciales para formar un partido. No obstante, el NDI espera que este documento proporcione a dirigentes y activistas del partido algunas herramientas fundamentales para formar partidos inclusivos, responsables y sostenibles. Al sugerir algunos atributos ideales de un partido, este documento puede ayudar a los dirigentes y activistas a trazar un camino y las estrategias necesarias para el desarrollo de sus respectivos partidos.

La formación a nivel mundial de partidos democráticos y sistemas de partidos se beneficia también de la ayuda de asociaciones internacionales y regionales de partidos de ideología similar, tales como la Internacional Cristiano-Demócrata, la Unión Democrática Internacional, la Internacional Liberal y la Internacional Socialista. Estas distintas agrupaciones comprenden redes mundiales de partidos con valores y prioridades semejantes. Los miembros de las asociaciones comparten experiencias y aprenden unos de otros. (Véase más información acerca de las asociaciones de internacionales de partidos en el Apéndice I.)

El Equipo de Estrategia y Evaluación del NDI en Washington, D.C., gustosamente atenderá las consultas acerca de material e información adicional sobre las actividades de formación de partidos del NDI, y recibirá comentarios acerca de este documento.