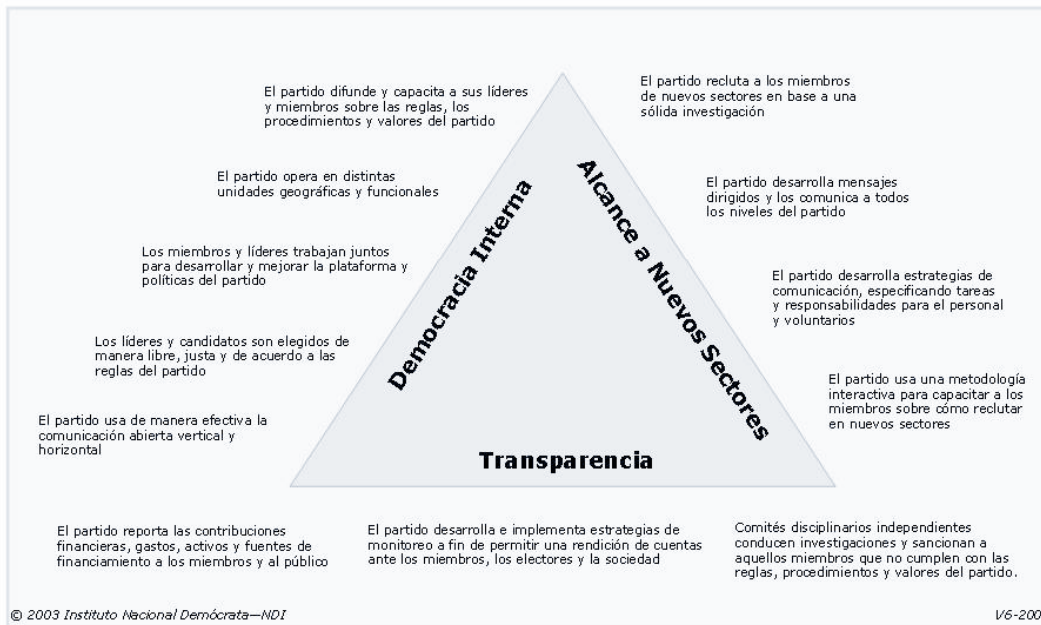


Mejores Prácticas de Partidos Efectivos: Manual participativo para partidos políticos



Erica Breth y Julian Quibell, Editores



Fundado en 1983, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) es una organización sin fines de lucro con sede en Washington DC y oficinas en cerca de 50 países, cuya misión es contribuir a promover y fortalecer la democracia. Gracias a una red mundial de expertos voluntarios, el NDI ofrece asistencia técnica a líderes de partidos políticos, de legislaturas y de la sociedad civil que promueven valores, prácticas e instituciones democráticas. NDI trabaja con demócratas de cada región del mundo para fortalecer organizaciones políticas y civiles, monitorear elecciones, promover la participación ciudadana, y asegurar la rendición de cuentas y transparencia del gobierno. El NDI es miembro de los tres grandes internacionales ideológicos: la Internacional Socialista, la Internacional Demócrata Cristiano y la Internacional Liberal.

Esta publicación fue posible por medio del apoyo del *Office for Democracy, Human Rights and Labor, Bureau of Western Hemisphere Affairs, US Department of State*, bajo el acuerdo número S-LMAQM-03-H-0047. Las opiniones expresadas en este documento son de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

Erica Breth y Julian Quibell, Editores
Copyright © National Democratic Institute for International Affairs (NDI) 2003
Todos los derechos reservados.

Porciones de este documento pueden ser reproducidas y/o traducidas para propósitos no-comerciales bajo la condición que el NDI sea reconocido como la fuente del material, sea avisado y se le envíen copias de la traducción.

2030 M Street, NW • Floor 5
Washington, DC 20036
Tel 202.728.5500 • Fax 202.728.5520
contactndi@ndi.org • www.ndi.org



National Democratic Institute

2030 M Street, NW, Fifth Floor

Washington DC 20036

Tel: 202.728.5500

Fax: 202.728.5520

contact@ndi.org, www.ndi.org

Board of Directors

Chairman

Madeleine K. Albright

Vice Chair

Rachelle Horowitz

Secretary

Kenneth F. Melley

Treasurer

Eugene Eidenberg

President

Kenneth D. Wollack

Bernard W. Aronson

J. Brian Atwood

Harriet C. Babbitt

Elizabeth Frawley Bagley

Joan Baggett Calambokidis

Barbara J. Easterling

Geraldine A. Ferraro

Sam Gejdenson

Patrick J. Griffin

Joan Anderson Growe

Shirley Robinson Hall

Harold Hongju Koh

Peter Kovler

Nat LaCour

Lewis Manilow

Constance J. Milstein

Marc B. Nathanson

Molly Raiser

Nicholas A. Rey

Susan E. Rice

Nancy H. Rubin

Elaine K. Shocas

Michael R. Steed

Maurice Tempelsman

Arturo Valenzuela

Chairmen Emeriti

Paul G. Kirk, Jr.

Walter F. Mondale

Charles T. Manatt

Senior Advisory Committee

William V. Alexander

Michael D. Barnes

John Brademas

Bill Bradley

Emanuel Cleaver, II

Mario M. Cuomo

Patricia M. Derian

Christopher J. Dodd

Michael S. Dukakis

Thomas F. Eagleton

Martin Frost

Richard N. Gardner

Richard A. Gephardt

John T. Joyce

Peter G. Kelly

Paul G. Kirk, Jr.

Elliott F. Kulick

John Lewis

Donald F. McHenry

Abner J. Mikva

Charles S. Robb

Stephen J. Solarz

Theodore C. Sorensen

Esteban E. Torres

Anne Wexler

Andrew J. Young

INSTITUTO NACIONAL DEMÓCRATA PARA ASUNTOS INTERNACIONALES

Fundado en 1983, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) es una organización sin fines de lucro con sede en Washington, DC y oficinas en cerca de 50 países, cuya misión es contribuir a promover y fortalecer la democracia. Gracias a una red mundial de expertos voluntarios, el NDI ofrece asistencia técnica a líderes de partidos políticos y de la sociedad civil que promueven valores, prácticas e instituciones democráticas. NDI trabaja con demócratas de cada región del mundo en construir organizaciones políticas y civiles, monitorear elecciones, promover la participación ciudadana, y asegurar la rendición de cuentas y transparencia del gobierno.

La democracia depende de legislaturas que representen a la ciudadanía y supervisen al ejecutivo; poderes judiciales independientes que resguarden el imperio de la ley; partidos políticos transparentes y responsables; y elecciones en que los votantes elijan libremente a sus representantes. Por eso, actuando como catalizador, el NDI apoya instituciones y procesos que permiten que la democracia prospere.

Formando y Fortaleciendo Organizaciones Cívicas y Políticas: El NDI ayuda crear instituciones estables, con base amplia y bien organizadas que conforman el cimiento de la sociedad civil. La democracia depende de estas instituciones mediadoras que crean vínculos entre los ciudadanos y el gobierno y entre sí mismas para ofrecer canales de participación en las políticas públicas.

Promoviendo Elecciones Libres y Creíbles: El NDI promueve las elecciones abiertas y democráticas. NDI estudia y da recomendaciones sobre los códigos electorales para los partidos políticos y gobiernos. El Instituto también proporciona asistencia técnica a partidos políticos y grupos cívicos quienes quieren organizar campañas de educación para los votantes y programas para monitorear las elecciones. Uno de los líderes mundiales en monitorear elecciones, NDI ha organizado delegaciones internacionales y ha colaborado con organizaciones nacionales para observar elecciones en decenas de países, ayudando a garantizar que los resultados de las urnas reflejen la voluntad popular.

Apoyando la Transparencia y la Rendición de Cuentas: El NDI responde solidariamente a solicitudes de líderes de gobiernos, parlamentos, partidos políticos y grupos de la sociedad civil que le piden asesoramiento sobre temas como relaciones civiles-militares, procedimientos legislativos, y comunicación con el electorado. El NDI también trabaja con legislaturas y gobiernos locales que desean ser profesionales, transparentes y responsivos a la ciudadanía.

La cooperación internacional es clave para promover una democracia eficaz, efectiva y eficiente. Al concretarse, demuestra a las democracias emergentes que, mientras las autocracias están inherentemente aisladas y temen al mundo exterior, las democracias cuentan con un sistema de solidaridad internacional. Con sede en Washington DC., y oficinas en cada región del mundo, NDI complementa las gran habilidades de su personal con expertos voluntarios de todo el mundo, muchos de ellos veteranos de sus propias luchas domesticas por la democracia y quienes traen valiosas perspectivas sobre el desarrollo democrático.

Contenidos

I. Introducción

II. Triangulo de Mejores Prácticas de Partidos Efectivos

III. Módulo I: Estructuras y Procesos de la Democracia Interna

Panorama general: ¿Por qué considerar la democracia interna?

La democracia interna: Metas y objetivos

Opciones para construir la democracia interna

Estructura del partido: Reglas escritas y organización

Procesos y comportamiento del partido: Cómo aplicar las reglas

Unir todas las piezas: Renovación democrática interna

Repaso

IV. Módulo II: Mejorando la Transparencia

Panorama general: ¿Por qué deben los partidos preocuparse por la transparencia?

Mejorando la transparencia: Metas y objetivos

Incentivos individuales

Entender al partido

Incentivos y elementos disuasivos organizacionales

Uniendo las piezas

Repaso

V. Módulo III: Alcance a Nuevos Sectores

Panorama general: ¿Por qué extender membresía del partido a nuevos sectores?

Alcance a nuevos sectores: Metas y objetivos

Entender el partido

Identificar posibles miembros

Investigar a los posibles miembros

Desarrollar un mensaje persuasivo

Elaborar y practicar la estrategia de alcance

Repaso

Introducción

A pesar que una mayoría de latinoamericanos piensa que la democracia es preferible a cualquier otro sistema político, esta preferencia no implica necesariamente un apoyo incondicional y sostenido. Según el informe desarrollado por el *Programa de las Naciones Unidas (PNUD)*: “La Democracia en América Latina,” un importante número de latinoamericanos estaría dispuesto a sacrificar un gobierno democrático si éste resultara incapaz de resolver los problemas económicos. De esta manera, se podría decir que muchos ciudadanos latinoamericanos no están satisfechos con el desempeño de la democracia en sus respectivos países. Los recientes estudios de opinión realizados por *Latinobarómetro* manifiestan que 4 de cada 5 latinoamericanos han perdido confianza en sus partidos políticos, reflejando una preocupante tendencia mundial.

Consternados ante la creciente desilusión entre los ciudadanos, los líderes políticos latinoamericanos han reconocido la

necesidad de renovación de los partidos políticos y de adoptar un enfoque práctico hacia el área de implementación. En respuesta a esta necesidad, y sobre la base del trabajo realizado con partidos políticos en más de 50 países desde 1983, NDI ha identificado tres elementos fundamentales de partidos políticos efectivos que trascienden los límites geográficos y las barreras ideológicas. Alrededor del

mundo, los partidos políticos efectivos desarrollan y mantienen estructuras internas democráticas, promueven y practican la transparencia y la rendición de cuentas, y revitalizan constantemente su membresía a través del alcance a nuevos sectores. NDI ha identificado las mejores prácticas que los partidos políticos adoptan para mejorar consistentemente su desempeño dentro de estas tres áreas.

NDI ha desarrollado un manual que podrá ser utilizado por los capacitadores partidarios para formar a los miembros del partido en tres temas claves: democracia interna, transparencia, y alcance a nuevos sectores. Cada módulo intenta ayudar a los partidos políticos a examinar y mejorar las prácticas actuales e introducir nuevas prácticas según sean necesarias.

El manual fue desarrollado para los partidos políticos en América Latina. Sin embargo, también podrá ser aplicado a los partidos políticos en otras partes del mundo.

Metodología

En su nivel más básico, el manual fue diseñado para ayudar a los miembros partidarios a examinar de una manera creativa las estructuras y los procesos de democracia interna y de transparencia de su partido. Asimismo también intenta enseñar técnicas específicas para identificar y afiliar nuevos miembros. Desde un nivel de mayor profundidad, cada módulo refuerza las buenas prácticas



Los mejores prácticas de partidos efectivos son universales

partidarias y brinda a los miembros partidarios la capacidad de transformarse ellos mismos en catalizadores del cambio.

NDI desarrolló el manual basado en técnicas de aprendizaje para adultos. Cada módulo comienza con una breve introducción al tema, seguida por ejercicios interactivos que requieren la participación de los miembros partidarios analizando los documentos del partido, describiendo los procesos internos, y recomendando cambios. Cada módulo puede ser desarrollado en un mismo día utilizando varias horas o puede ser dividido en diversas partes brindándolas separadamente durante un período de tiempo más prolongado. Al finalizar el taller, los miembros partidarios tendrán un manual en donde habrán volcado todas sus reflexiones y recomendaciones para el partido.

Adaptando los módulos para la capacitación grupal

La renovación y revitalización de la organización partidaria deberían ser características permanentes de los partidos políticos. Al capacitar consistentemente a los miembros del partido en la comprensión y cuestionamiento de las estructuras y procesos partidarios, los partidos pueden desarrollar un ambiente en el que los activistas ayudan a mantener en una posición de relevancia la vida del partido y sus políticas. Con el propósito de intentar alcanzar este objetivo, cada módulo está acompañado por un apéndice de capacitación con ejemplos que muestran cómo adaptar el manual para capacitar a los grupos partidarios.

Los apéndices contienen agendas modelo o planes de instrucción, revelando cómo NDI adaptó estos manuales para utilizarlos en el 2004 en una capacitación interactiva dirigida a capacitadores partidarios de Argentina, Bolivia y Perú. Mientras que NDI decidió dedicarle un día a cada uno de los temas, los capacitadores pueden desarrollar un plan de capacitación que se ajuste a las restricciones de tiempo del partido, reduciendo o aumentando la cantidad de capítulos a cubrir durante el taller.

Los capacitadores encontrarán ejemplos de actividades de participación grupal en el apéndice, tal como fueron adaptados de los ejercicios del manual. Estas actividades están acompañadas por sus respectivas instrucciones.

Adicionalmente a los conceptos básicos cubiertos por los manuales, los capacitadores también encontrarán un listado de artículos complementarios sobre democracia interna, transparencia y alcance a nuevos sectores en los apéndices. Los capacitadores pueden asignar estos artículos entre los participantes para estimular el debate grupal.

Finalmente, los capacitadores pueden traducir el manual a un lenguaje local e incluir ejemplos ilustrativos sobre la implementación de mejores prácticas llevadas a cabo por el partido en cuestión.

Para facilitar la tarea de adaptación de estos materiales, el manual puede bajarse, sin costo alguno, de la página de internet Red de Partidos Políticos de América Latina del NDI: www.ndipartidos.org. NDI propicia la adaptación de estos módulos o su utilización original por parte de los partidos, e invita a los partidos políticos de la región a compartir sus propios módulos de capacitación y experiencias a través de dicha página de internet.

Reconocimientos

No es por casualidad que se ha utilizado la expresión “hemos desarrollado” en lugar de “hemos escrito.” Por el contrario, esta elección de palabras tiene una explicación. El material incluido en estos manuales está basado en 20 años de capacitación y conocimiento acumulativo adquirido por el personal y los voluntarios de NDI alrededor del mundo. Nos gustaría agradecer especialmente a las siguientes personas por haber contribuido brindando material de referencia, asesoramiento y apoyo:

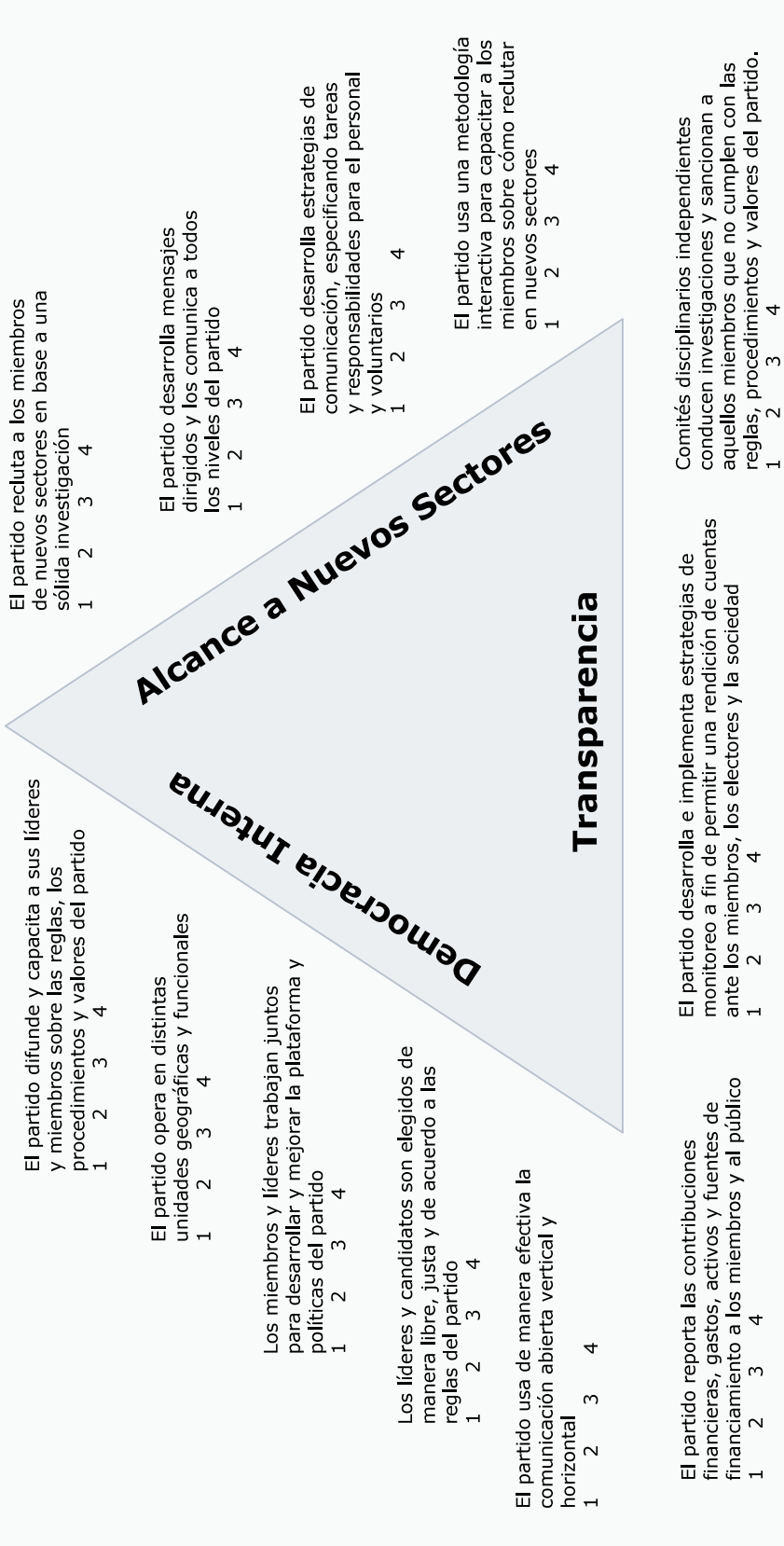
Ben Allen, Aaron Azelton, Simon Baugh, Victoria Canavor, Mevis Clark, Eduardo Colindres, Fabiola Cordova, María del Carmen Corte, Rebecca De Mar, Christiaan DeLuigi, Nick Demeter, Matt Dippell, Ivan Doherty, Mary Duppler, Anthony Escamilla, Ted Fenn, Veronica Gonzalez, Francisco Herrero, Gerardo Le Chevallier, Julie Leonard, Anaïs Miodek, Katy Mudge, Daissy Moreno, Luis Nunes, Shannon O'Connell, Mary O'Hagan, Paulina Ojeda, Michael O'Reilly, Katie Prud'homme, Sandy Quimbaya, Robert Reed, Tanya Romero-Baca, Felix Ulloa, Peter Van Praagh, Charlotte Youngblood y Dilma Zurita.

Fuentes

- Estok, Melissa y Ashely Orton. Materiales para Diseñar Agendas de Capacitación para los Talleres. Washington, DC: Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales, 2001.
- Feeney, Brian y Karen Gainer. *Materials from Coalition Building Seminar*. Croacia: Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales, 1996.
- Fingerhut, Powers, Smith y Asociados, Inc. *Constituency Campaign Training Manual*. Washington, DC: Comité Demócrata Nacional, 1995.
- Gainer, Karen, Sarah Jenkins y Mica Mladineo. *Walk & Talk: A guide for keeping in touch with your voters all year round*. Croacia: Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales.
- Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales. *A Guide to Political Party Development*. Washington DC: Autor, 2001.
- Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales. Handbook for Regional Managers of ANO. Eslovaquia: Autor, 2003.
- Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales. *L'Organisation Interne des Partis Politiques*. Haití: Autor, 2003.
- Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales. *Political Parties and the Transition to Democracy: A Primer in Democratic Party-Building for Leaders, Organizers and Activists*. Washington DC: Autor, 2001.
- Meléndez, Javier Q. (ed.) Guía para la Gerencia Política. Washington DC: Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales, 2002.
- O'Hagan, Mary. *Benchmarking & Evaluation of Political Parties in a Development Context: Assessing Internal Communication*. Eslovaquia: Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales, 2003.
- Silberman, Melvin L. y Carol Auerbach. *Active Training a handbook of techniques, designs, case examples, and tips*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1990.
- Van Praagh, Peter. *Candidate Campaign Manual*. Azerbaijan: Instituto Nacional Demócrata para los Asuntos Internacionales, 2000.

Intentamos hacer esta publicación lo más precisa posible. Cualquier error es responsabilidad de los editores y todas las sugerencias y correcciones son bienvenidas.

*Erica Breth y Julian Quibell
Diciembre 2003
Washington, DC*



Mejores Prácticas de Partidos Efectivos

- Pongan un círculo alrededor del número que corresponde al uso de la práctica en su partido
1. El partido lo hace regularmente y de manera consistente, siempre mejorando
 2. El partido lo hace regularmente y de manera consistente
 3. El partido solo lo hace de vez en cuando
 4. El partido no lo hace

Módulo I: Estructuras y Procesos de la Democracia Interna



Panorama general: ¿Por qué considerar la democracia interna?

En 20 años de trabajo con los partidos políticos en más de 50 países, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) ha comprobado que los partidos efectivos son aquellos que están comprometidos a aplicar las mejores prácticas de democracia interna, transparencia y alcance a nuevos sectores. Este módulo sobre democracia interna tiene como intención ser utilizado con el Triángulo de Mejores Prácticas de Partidos Efectivos de NDI.

Los partidos políticos son instituciones diferentes a cualquier otra organización formal en el mundo. Los partidos son actores en entornos altamente dinámicos y exigentes. Se espera que los partidos participen y ganen elecciones, desarrollen ideas de políticas en un amplio rango de temas, se comuniquen de manera efectiva con un electorado cada vez más aturdido, recauden fondos para financiarse, manejen las expectativas de la gente e implementen una agenda legislativa ya sea como gobierno u oposición. Se espera que los partidos, además, sean activos y estén comprometidos los siete días de la semana y los 365 días del año. Esta es una lista variada y desafiante de expectativas para cualquier institución.

Para sobrevivir y prosperar en estas condiciones, los partidos políticos deben responder ante las oportunidades de crecimiento, desarrollo y transformación. De otro modo, los cambios que son parte natural de su entorno, los dejarán fácilmente rezagados.

Caso exclusivo de Latinoamérica

Muchos partidos Latinoamericanos empezaron durante regímenes autocráticos, no en gobiernos democráticos, y fueron organizados y tenían reglas correspondientes a organizaciones subversivas o revolucionarias. Hoy, estos partidos enfrentan el desafío de modernizar y democratizar sus propios sistemas para hacer frente al cambio de estructuras políticas autocráticas a democracias ocurriendo en sus países.

A medida que los electores aumentan su voz de disgusto en las urnas y en las encuestas

acerca de lo que ellos perciben como sistemas democráticos débiles dentro de los partidos, la presión y las recompensas por una reforma significativa se hacen más grandes.

¿Cuáles son los beneficios de la democracia interna?

1. Percepción positiva del elector
2. Partidos competitivos, organizados y con buenos cimientos
3. Campañas efectivas y dinámicas
4. Personal y voluntarios entusiastas, activos y de calidad

Características

La democracia interna en un partido político está caracterizada por reglas, organización y procesos transparentes, responsables e inclusivos. Cuando se aplican en la práctica, estos ideales abstractos conllevan a beneficios bastante reales a los partidos. Los partidos políticos que se concentran en la transparencia, rendición de cuentas e inclusión, suelen estar mejor organizados y son capaces de encontrar más recursos. Las estructuras más abiertas e inclusivas permiten a los partidos llevar a cabo campañas más efectivas, dinámicas y competitivas, atraer una base más amplia de talentos para el

personal y voluntarios, expandir y mejorar el respaldo entre las bases y explorar más recursos humanos y financieros.

Cosechando las recompensas

Los miembros del partido entusiastas, activos y comprometidos, son la sangre de cualquier partido político. Estos miembros son un recurso preciado que debe ser valorado y desarrollado, y deben sentirse importantes y tomados en cuenta. Un partido político con una cultura de democracia interna hace que sus miembros participen en diversas actividades y en la toma de decisiones a todo nivel. Los miembros del partido que conocen a cabalidad las plataformas y valores, reglas y procesos del partido, son valiosos defensores externos de los candidatos y políticas del partido, y también sirven como valiosos recursos internos: como activistas, capacitadores, recaudadores de fondos, organizadores y donantes.

Los partidos políticos que involucran activamente a sus miembros también suelen estar conectados de manera más natural con los electores y, por ende, están más al tanto de las inquietudes de los ciudadanos. Esta conexión representa la mejor investigación posible que cualquier partido puede tener cuando se trata de conocer las prioridades de los electores y lo que pensarán el día de las elecciones.

¿Para quién es este módulo?

Crear y mantener un partido político que sea enérgico, dinámico, conectado y competitivo es un proceso que requiere de trabajo constante e implica tener siempre en la mira el crecimiento y desarrollo. Este módulo está diseñado para ayudar a cumplir dichos objetivos. El mismo está dirigido a activistas partidarios que quieren conocer mejor las estructuras y los procesos democráticos de su propio partido.

Los activistas realizarán ejercicios interactivos para analizar y definir la estructura interna del partido (estatutos y organización) y los procesos (desarrollo de políticas, selección de líderes, comunicación interna y capacitación). Los activistas del partido aplicarán luego los conceptos que han aprendido acerca de la creación de democracia interna a un caso real. Al final del módulo, los activistas del partido deben saber más acerca de los estatutos y estructuras de su partido y deberán ser capaces de hacer recomendaciones para fortalecer la democracia interna y la eficiencia y competitividad operativa general de su partido.

Estructuras y procesos de la democracia interna: Metas y objetivos

Al final de este módulo, podrán:

1. Describir los beneficios de la democracia interna
2. Explicar y evaluar las estructuras y procesos de su propio partido
3. Desarrollar una estrategia para fortalecer la democracia interna del partido

Opciones para estructuras y procesos partidarios democráticos

Objetivo: Describir tácticas para fortalecer la democracia interna

¿Qué es democracia interna? ¿Qué se necesita para poder llamar a un partido verdaderamente democrático? Existe un gran debate acerca de estas preguntas. Algunos señalan que los partidos excesivamente democráticos no son gobernables. Por otro lado, otros señalan que los partidos no democráticos afectan de manera negativa la opinión pública y las oportunidades de gobernabilidad democrática cuando asumen el poder. La respuesta podría encontrarse en algún lugar intermedio. En general, un partido que es democrático internamente es un partido que adopta los valores democráticos, tales como libertad de expresión y libertad de elección para sus miembros. Cada partido comprometido con la democracia debe decidir cuáles serán las estructuras y procesos apropiados para promover sus objetivos y cumplir con su misión.

En el siguiente ejercicio, verán que no existe una respuesta única a la estructura de un partido, y observarán además la influencia que tienen la ideología, las creencias y las metas del partido en la diversidad de tácticas aplicadas a fin de fortalecer las estructuras y procesos democráticos internos.

Actividad: Comparar y contrastar estructuras partidarias

Objetivo: Identificar los elementos estructurales y de procedimiento que influyen en la democracia interna del partido

1. Considerando las ideologías políticas abajo señaladas (o añadiendo otros), seleccionen una ideología de partido y escríbanlo en el espacio para "Partido A." Ahora, escojan un partido que ustedes creen que sea más o menos opuesto al Partido A, y escríbanlo en el espacio para "Partido B."

Liberal

Demócrata cristiano

Socialista

Libertario

Social demócrata

Partido A:

Partido B:

2. Imagine que usted es un consultor político muy respetado. Los dos partidos que ha escogido le han pedido que conduzca una evaluación de sus estructuras y procesos internos a fin de mejorarlos. A continuación, haga un bosquejo de lo que espera encontrar en cada uno de los partidos en base al conocimiento de los valores y creencias de cada partido. No se preocupe si no conoce perfectamente alguna ideología. Responda lo mejor que pueda.

1. ¿Cuáles son los valores, creencias y metas de su partido?	
(Respuestas para el Partido A en esta columna)	(Respuestas para el Partido B en esta columna)
2. ¿Cómo está organizado el partido? (por ejemplo, estructura de liderazgo, procesos de toma de decisiones, estructura centralizada vs. descentralizada, etc.)	
3. ¿Cuáles son las cualidades de liderazgo que busca el partido? ¿Cómo se seleccionan a los líderes? ¿Qué tan diversos son los líderes?	
4. ¿Cuáles son las responsabilidades de los líderes?	
5. ¿Quién puede ser un miembro? ¿Cómo se selecciona a los miembros? ¿Qué grupos recluta el partido activamente como miembros?	
6. ¿Cuáles son las responsabilidades de cada miembro?	

7. ¿Cuáles son las reglas del partido para tomar decisiones? ¿Cuáles son las consecuencias si los miembros no siguen las reglas o si actúan de manera poco ética o ilegal? ¿Qué estructuras disciplinarias existen?

--	--

8. ¿Quién financia el partido? ¿Con quién comparte el partido su información financiera?

--	--

9. ¿Es el partido cerrado (elabora la capacitación y desarrollo de políticas dentro de los canales oficiales del partido) o abierto (invita a terceros a participar en la capacitación, el desarrollo, etc.)?

--	--



Preguntas a considerar:

¿En qué se parecen las estructuras y procesos de los dos partidos que han seleccionado? ¿En qué difieren? ¿Parece uno de ellos ser más democrático que el otro? En base a su análisis, ¿cuáles dirían ustedes que son algunas de las características de los partidos democráticos? ¿Y las características de los partidos no democráticos? De los dos partidos que han evaluado, ¿A cuál piensan ustedes que le iría mejor en las elecciones? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el partido al que no le iría tan bien en las elecciones?

Estructura del partido: Reglas escritas y organización

Objetivo: Definir los elementos clave de las estructuras democráticas internas y evaluar la estructura y organización interna de su partido

A sí como el Estado de Derecho es esencial para una democracia en buen funcionamiento, lo mismo se aplica a las reglas, organización y procesos para un partido. Para fortalecer su democracia interna, los partidos deben tener reglas escritas (generalmente representadas por los estatutos) y divisiones organizacionales conocidas, donde se definan los roles y responsabilidades de manera clara. Obviamente, el Estado de Derecho no está representado sólo por las leyes e instituciones, sino también por la aplicación de las mismas, lo que tocaremos en la siguiente sección sobre procesos internos del partido.

Los estatutos establecen las reglas de su partido, los reglamentos internos que rigen su funcionamiento en el día a día y la definición de los estándares de desempeño y la toma de decisiones. Los estatutos traducen los principios y valores fundamentales del partido de un concepto impreciso a un conjunto claro de lineamientos y estructuras que implementan dichos principios diariamente.

Los miembros y activistas del partido piensan con frecuencia que los estatutos son documentos largos y aburridos. Sin embargo estos reglamentos, de hecho, contienen información vital que todos los activistas deben conocer a fin de que puedan hacer una contribución importante al desarrollo y éxito del partido. La continua capacitación sobre los estatutos del partido facilitan este proceso de desarrollo.

Típicamente, los estatutos también resumen las divisiones organizacionales o las estructuras operativas que permiten que la organización lleve a cabo su misión de manera tan efectiva como sea posible. Comprender la estructura organizacional del partido y las responsabilidades de cada unidad organizacional es también importante para el crecimiento y el éxito del partido.

Las siguientes secciones describen los elementos generales de las reglas escritas o estatutos, y las divisiones organizacionales de un partido político, asimismo, los ayudará a evaluar la manera en la que su partido se encuentra estructurado en estas áreas.

Estatutos escritos

Todo partido político tiene una razón de ser, una misión, que se basa en principios y valores fundamentales. Estos valores definen el propósito del partido, la estructura del partido y cómo se toman las decisiones. Estos valores son explicados en los estatutos, constitución o carta constitucional del partido político.

Los estatutos desempeñan diferentes funciones:

- Definen la ideología, principios y propósito del partido
- Definen la elegibilidad de los miembros, incluyendo las políticas para el reclutamiento de grupos menos representados

Mejor práctica de democracia interna

El partido difunde y capacita a sus líderes y miembros sobre las reglas, los procedimientos y valores del partido

- Clasifican las posiciones de liderazgo y describen los métodos de selección de líderes, incluyendo las cuotas o cualquier otro mecanismo inclusivo.
- Describen el rol desempeñado y la relación entre las diferentes unidades administrativas a nivel local, regional y nacional.
- Establecen los comités permanentes, o grupos de trabajo, en áreas de importancia como desarrollo de políticas, finanzas, capacitación, comunicación y relaciones con la sociedad civil.

Capacitación continua

Uno de los mecanismos más subestimados para consolidar la democracia interna es la capacitación. Los partidos eficaces cuentan con servicios de capacitación actuales para sus miembros y líderes sobre un amplio rango de temas que pueden incluir la historia, ideología y estatutos del partido, campañas y elecciones, recaudación de fondos, alcance de electores, empadronamiento de electores, medios de comunicación y mensajes, y oratoria en público. Algunos partidos se asocian con organizaciones de la sociedad civil, para que estas lleven a cabo la capacitación por ellos.

Beneficios de la capacitación

Los partidos que capacitan continuamente y actualizan las destrezas de sus miembros son capaces de adaptarse con mayor facilidad a las circunstancias cambiantes, reclutar voluntarios y organizar elecciones. La exposición constante a nuevas ideas y habilidades, contribuye a que los partidos sean modernos y dinámicos. La capacitación da a los miembros razones adicionales para ofrecer su tiempo y trabajar por el partido, además ayuda a atraer nuevas caras y prepara a los miembros del partido a ascender dentro del mismo y competir exitosamente en elecciones, desarrollando y aumentando sus destrezas. La capacitación continua puede dar a los partidos una ventaja sobre sus competidores.

Temas y estructura de la capacitación

Existen cuatro tipos de capacitación de partido: ideología, destrezas técnicas, democracia interna y relaciones con otras instituciones democráticas. Normalmente, los partidos tienen *think tanks* (centros de investigación y análisis) que investigan y capacitan a los miembros del partido sobre la ideología, y brindan otros servicios independientes que cubren las otras tres áreas.

Dependiendo de la estructura del partido, ya sea abierta o cerrada, el partido podría tener un *think tank* y servicios de capacitación, o tener acuerdos con *think tanks* independientes y sus servicios de capacitación. Por ejemplo, el

Partido Revolucionario Institucional (PRI) es un sistema cerrado con su propio *think tank* (Fundación Colosio) que capacita a los miembros del partido acerca de la ideología y cuenta con sus propios instituto de capacitación (ICADEP). El Partido Demócrata de los Estados Unidos, por otro lado, tiene una estructura abierta y depende de varios *think tanks* (*The Brookings Institution*) para ideas de política y capacitación, y ONG's

¿Quién capacita sobre qué dentro de los partidos?	
Think Tank	Servicio de capacitación
Ideología	Destrezas técnicas
	Procesos democráticos internos
	Relaciones con otras instituciones democráticas

para la capacitación sobre otros temas (por ejemplo, *EMILY's List*, una organización de la sociedad civil, capacita a mujeres candidatas del Partido Demócrata).

El siguiente ejercicio les da una oportunidad de examinar las reglas escritas o estatutos de su partido y describir su estructura organizacional, a fin de entender como las estructuras actuales del partido y cómo éstas ayudan o impiden la democracia interna. En base a sus respuestas, también podrán evaluar como las estructuras de su partido podrían ayudar a diseminar y hacer cumplir los estatutos del partido.

Actividad: Análisis del estatuto

Objetivo: Describir la democracia interna de su partido tal y como está estipulada en los estatutos del partido

Estudiar los estatutos de su partido político. A continuación hay varias preguntas que los ayudarán a evaluar los estatutos:

1. ¿Cuándo se fundó el partido? ¿Quién lo fundó (persona y/o grupo)? ¿Refleja todavía el partido a sus orígenes?

2. ¿Cuál es la misión de su partido? ¿Cuáles son los principios y valores fundamentales de su partido? ¿Tiene su partido una ideología en particular? De ser así, ¿Cuál es?

3. ¿Es su partido miembro de alguna organización internacional? De ser así, ¿De cuál? ¿Influye ser miembro de esta organización en las reglas de su partido?

4. ¿Cuáles son los criterios para convertirse en miembro de su partido? ¿Es un partido para las masas (membresía abierta) o para grupos específicos (membresía altamente selecta)?

5. ¿Cuáles son los derechos y responsabilidades de los miembros de su partido?

6. ¿Cuál es la estructura del liderazgo de su partido?

7. ¿Cuáles son las políticas y plataformas de su partido? ¿Cuál es la relación de su partido con las organizaciones de la sociedad civil?



Preguntas a considerar

Después de haber estudiado los estatutos, ¿Qué recomendaciones harían ustedes a los líderes del partido para hacer que los estatutos del partido sean más democráticos? ¿Cómo son capacitados los miembros de su partido sobre las reglas, regulaciones y valores del partido? ¿Qué recomendaciones haría para el mejoramiento de las estructuras de capacitación para lograr que la información interna sea mas accesible? ¿Quién debiera ser capacitado, sobre qué temas, y quienes debieran ser los capacitadores?

Divisiones organizacionales

Las organizaciones compuestas por personas sin roles y responsabilidades definidas son, por lo general, poco eficaces. Así como cualquier otra organización, un partido político necesita estar diseñado de tal manera que pueda cumplir con su misión y funcionar en un entorno competitivo. Los partidos bien organizados toman en cuenta su ideología, visión e historia, la geografía del país, las necesidades del pueblo, y la composición cultural y étnica de los ciudadanos, entre otros. Con tantos elementos a considerar, los partidos buscan maximizar los recursos y su capacidad organizacional, diseñando estructuras internas que se dividen en unidades geográficas y funcionales. El beneficio de estas divisiones para los partidos radica en atraer miembros y desarrollar políticas que se apliquen a las realidades de las diferentes partes del país y con diferentes tipos de personas.

Mejor práctica de democracia interna

El partido opera en distintas unidades geográficas y funcionales

Unidades geográficas

Las unidades geográficas dentro de los partidos se basan en divisiones geográficas y/o políticas del país como congresos nacionales, consejos regionales y oficinas locales. Cada unidad organizacional contribuye al partido de una manera particular. La comunicación entre las unidades geográficas es esencial para asegurar la coordinación y consistencia.

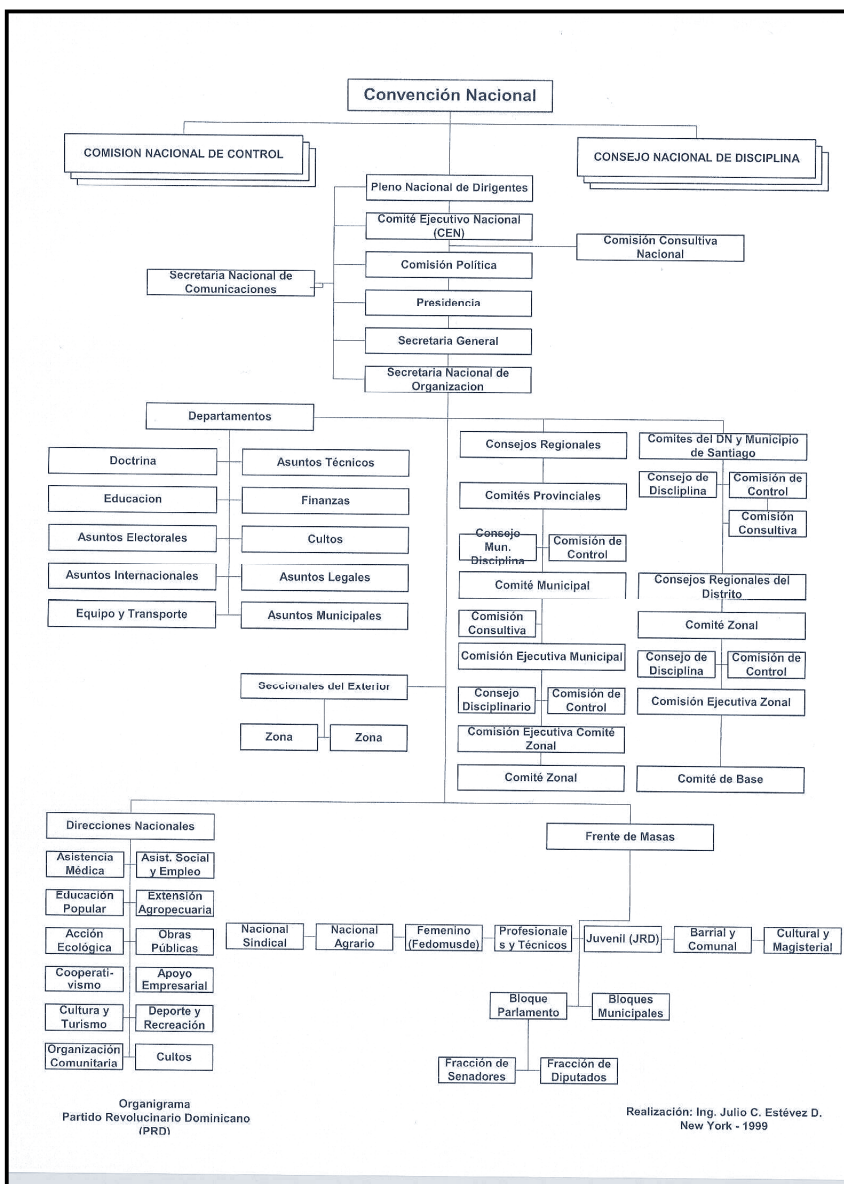
Unidades funcionales

Los partidos podrían también tener unidades funcionales basadas en la etnia (una junta de asesoría indígena), edad (una rama juvenil), género (comité femenino) o especialidad (una rama de campesinos o un consejo de Alcaldes). Frecuentemente, estos sectores son una buena fuente de ideas para desarrollar políticas y pueden ser incorporados a los programas para atraer nuevos miembros y simpatizantes.

Los partidos podrían tener cuotas específicas para representar las unidades geográficas o funcionales dentro del partido, tomando en cuenta la visión y creencias del mismo. Una de las responsabilidades de una unidad funcional podría ser trabajar con la unidad de alcance a nuevos sectores y las unidades geográficas para reclutar aquellas poblaciones en ciertas áreas.

Otros modelos organizacionales

La estructura de un partido también refleja los diferentes tipos de membresía. Por ejemplo, el partido podría hacer una distinción entre los simpatizantes (quienes quizás no pagan sus cuotas y no pueden tener posiciones de liderazgo,



Organigrama de un partido con unidades geográficas y funcionales

pero pueden elegir a candidatos) y miembros (quienes quizás pagan sus cuotas y pueden tener posiciones de liderazgo).

La mayoría de los partidos tienen también una división permanente o semi-permanente de elecciones que coordina con las unidades geográficas así como con las funcionales. Al margen de esto, en la mayoría de los partidos del mundo, los activistas voluntarios del partido, no empleados asalariados, son el cuerpo de estas estructuras.

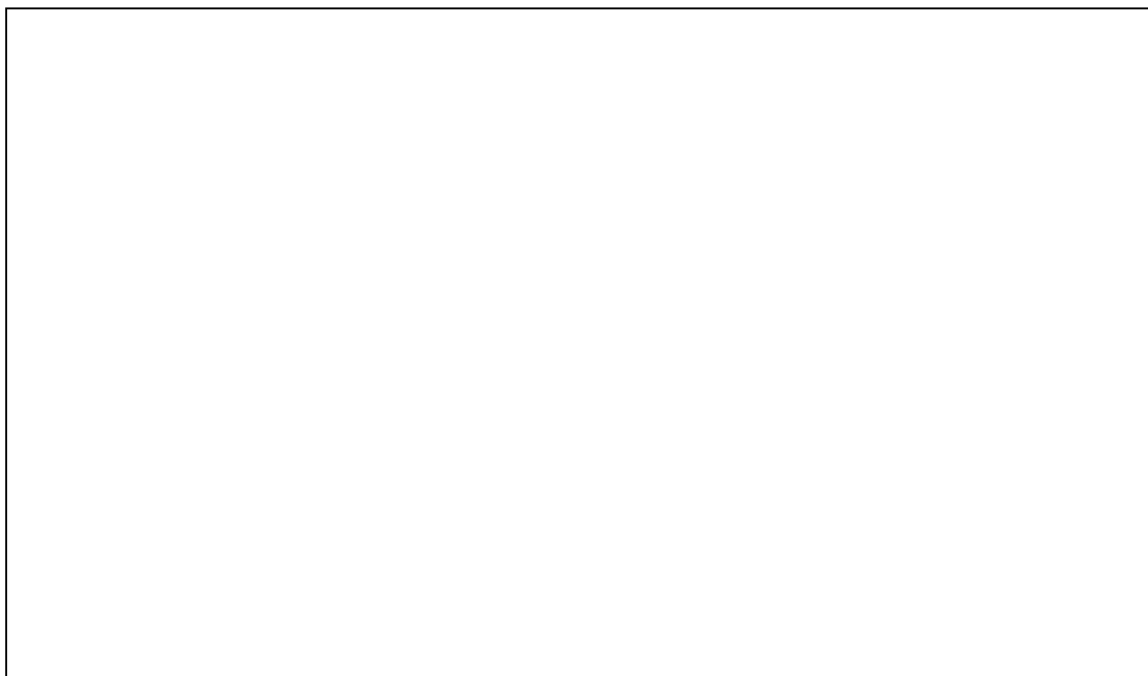
Crear y mantener una cadena de mando y toma de decisiones explícita, suele hacerse en toda organización efectiva. Una cadena de mando requiere descripciones laborales bien definidas para cada trabajador en la organización del partido. Las descripciones laborales son explicaciones escritas de los deberes y responsabilidades de cada persona. Una descripción laboral debe incluir tanto las áreas generales de responsabilidad así como las tareas específicas. Cuando se crean nuevos puestos, a menudo es conveniente involucrar a cada activista del partido en la elaboración de su descripción laboral.

El siguiente ejercicio les dará la oportunidad de explorar cómo se encuentra estructurado su partido.

Actividad: Organigrama del partido

Objetivo: Diseñar un organigrama para evaluar la democracia interna de la estructura de su partido

Diseñe un organigrama que describa la estructura de su partido. ¿Cuáles son las responsabilidades de las personas dentro de cada sección del organigrama? ¿Qué tan centralizado se encuentra su partido? ¿Qué estructuras geográficas existen dentro de su partido (por ejemplo a nivel nacional, regional y local)? ¿Qué estructuras funcionales existen dentro de su partido (por ejemplo mujeres, campesinos, jóvenes, etc.)? ¿Qué estructuras de membresía existen dentro de su partido (por ejemplo simpatizantes, miembros)?





Preguntas a considerar

¿Qué documento del partido describe la estructura del partido? ¿Qué dice la Ley nacional electoral o de partidos acerca de la estructura partidaria? ¿Qué recomendaciones haría a los líderes del partido para hacer que la organización de su partido sea más democrática?

Finalmente...

Ya debería ser capaz de describir los estatutos y la estructura organizacional de su partido, y además describir los beneficios de las herramientas de estructura y organización de democracia interna. Ahora vamos a investigar los procesos que contribuyen a la democracia interna de un partido.

Procesos y comportamiento del partido: Cómo aplicar las reglas

Objetivo: Definir los elementos clave de los procesos democráticos internos y evaluar los procesos internos y comportamiento de su partido

Un aspecto de la democracia interna dentro de los partidos son las reglas escritas y las estructuras organizacionales. Los procesos reales del partido son tan importantes para mantener la democracia interna como las reglas escritas y las estructuras. Los procesos comunes incluyen desarrollar políticas, seleccionar líderes, comunicar ideas y capacitar a los miembros.

El diseño de estos procesos varía de partido en partido según las creencias y valores, y de acuerdo al sistema del partido, ya sea abierto o cerrado. Por ejemplo, un partido con un sistema abierto podría permitir a todos los miembros, e incluso a la sociedad civil, ayudar a determinar las políticas de partido y elegir a los líderes, y aquel podría trabajar en conjunto con organizaciones de la sociedad civil para comunicar y capacitar a los miembros del partido y simpatizantes. Por el contrario, un partido con un sistema cerrado podría desarrollar políticas y plataformas a través de un *think tank* interno del partido y permitir sólo a los miembros que pagan sus cuotas elegir a los líderes y recibir capacitación. No obstante, lo que es común entre partidos efectivos es que buscan la contribución de los miembros a fin de desarrollar políticas y plataformas, elegir a los líderes de una manera sistemática y transparente, brindar información a todo el partido de manera regular y capacitar continuamente a los miembros y líderes.

Desarrollo de políticas y plataformas participativas

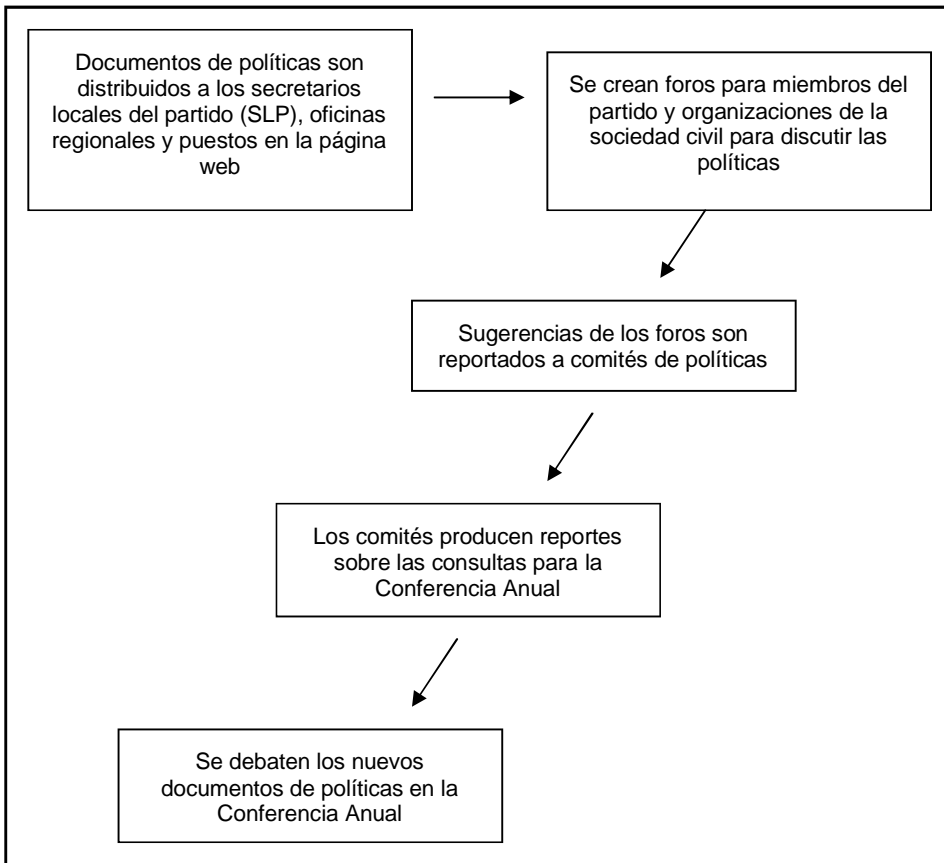
El proceso para desarrollar políticas públicas varía de acuerdo a las capacidades del partido político. Si un partido nacional tiene una oficina de investigación, su personal puede iniciar el proceso de planeamiento y ser responsable de elaborar un primer borrador.

Para algunos partidos, un pequeño grupo ad hoc de expertos, miembros de partidos y otros, pueden desempeñar un papel similar. En todos los casos, la amplia participación de los miembros del partido, quizá a través de una red de grupos de estudio o foros públicos, ayuda a informar las políticas. Los organizadores y líderes del partido deben entender, en primer lugar, las inquietudes y prioridades del pueblo. Luego deben determinar la mejor manera de abordar dichos temas y ganar el apoyo del partido por parte de los ciudadanos.

Mejor práctica de democracia interna

Los miembros y líderes trabajan juntos a fin de desarrollar y mejorar las plataformas y políticas partidarias

El punto básico es que los miembros deben tener la capacidad de involucrar a los líderes del partido en un intercambio de ideas y en la toma de decisiones. En partidos verdaderamente democráticos, la autoridad final en la formulación de políticas la tienen los miembros del partido.



El Partido Laborista del Reino Unido incorpora las opiniones de los miembros a las políticas del partido a través de los comentarios recogidos en las oficinas regionales y en foros para miembros y organizaciones de la sociedad civil (adaptado del diagrama en <https://www.labour.org.uk/consultingonpolicydocuments>)



Preguntas a considerar

¿Cómo se desarrollan las políticas en su partido? ¿Son ustedes capaces de contribuir en la elaboración de las políticas? ¿Qué documento del partido describe estas reglas? ¿Qué recomendaciones harían para mejorar el desarrollo de políticas y plataformas democráticas en su partido?

Selección sistemática de líderes

La democracia interna de un partido constituye la característica primordial de un partido político saludable y enérgico. Así como los ciudadanos de una nación tienen el derecho a emitir sus votos en las urnas, los miembros de un partido político deberían tener derecho a elegir o rechazar a sus líderes, funcionarios y candidatos a un puesto público. Si bien la necesidad de democracia interna se encuentra universalmente aceptada, la estructura del proceso de toma de decisiones de un partido no siempre conduce a ello.

Los partidos generalmente eligen a los candidatos a través de alguna forma de elecciones directas o indirectas. Los partidos a menudo llevan a cabo asambleas periódicas a fin de elegir a los líderes nacionales del partido y desarrollar algunas políticas. En algunos casos, las asambleas están abiertas a todos los miembros del partido. En otros casos, los miembros podrían elegir, a nivel local, distrital o provincial, a los delegados que asistirán a la asamblea nacional. Independientemente del método, los miembros del partido tienen diversas oportunidades de tomar parte en la selección de los líderes del partido en todos los niveles.

Mejor práctica de democracia interna

Los líderes y candidatos son elegidos de manera libre, justa y de acuerdo a las reglas del partido

A fin de asegurar que un interés específico o especial no sea el que domine al partido, algunas constituciones de partido estipulan que los líderes del mismo sólo pueden servir en su puesto durante un período limitado. Por lo tanto, existe un cambio periódico en los líderes del partido que es instituido por sus propios miembros. Otras constituciones de la organización señalan que los líderes deben reflejar la membresía del partido y así asegurar que se incluyan diversas perspectivas en la estructura administrativa. Todas estas reglas y procedimientos están diseñados para promover la inclusividad y rendición de cuentas en el funcionamiento del partido.



Preguntas a considerar

¿Cómo se elige a los líderes del partido? ¿Qué documento del partido describe estas reglas? ¿Quién puede tener una posición de liderazgo? ¿Existen algunas restricciones para ser candidato a una posición de liderazgo? De requerir fondos, ¿De donde se obtienen estos fondos, y quién es elegible? ¿Se promueve la participación de jóvenes, mujeres y otros grupos no tradicionales? ¿Se monitorea de manera independiente las elecciones internas? ¿Qué recomendaciones harían a los líderes del partido para hacer que la elección de los líderes sea más democrática?

Comunicación abierta

Un partido puede tener políticas y una visión brillante, pero sin una comunicación clara y abierta, no puede tener éxito. Un partido exitoso tiene una estructura de comunicación clara que es conocida y entendida por sus miembros y reforzada por las comunicaciones internas y mecanismos de capacitación.

A fin de crear exitosamente una base sólida de miembros y convencer a los electores, cada organizador del partido debe entender la posición del mismo en cuanto a los temas más importantes y sus planes para el futuro. Los partidos deberían tener mecanismos que permiten a los organizadores a formular preguntas, expresar las opiniones y recibir respuestas honestas y útiles de los líderes del partido. La clave para llegar a esto es un sistema bien diseñado que facilite la comunicación abierta entre los líderes del partido y los miembros, así como entre las diferentes estructuras dentro de la organización partidaria. Por ejemplo entre dos oficinas locales o entre la Comisión/Comité de política ambiental y la rama juvenil del partido. En otras palabras, un partido debe tener una comunicación abierta vertical y horizontal.

Mejor práctica de democracia interna

El partido usa de manera efectiva la comunicación abierta vertical y horizontal

Comunicación vertical

Los líderes y miembros en partidos realmente efectivos se comunican de manera abierta y regular. En parte, esto significa que los líderes del partido envían información continuamente a sus miembros. Esta información podría incluir mensajes del partido, plataformas, posicionamiento y logros, notas de prensa nacionales, boletines, artículos, peticiones, encuestas e ideas para oportunidades fotográficas, o panfletos para la campaña de puerta en puerta y otros materiales que sirvan para apoyar la campaña de llegada a los electores locales. Sin embargo, una comunicación vertical no sólo es dar órdenes de arriba hacia abajo, también incluye requerir e incorporar las opiniones y experiencias de los activistas del partido acerca de la selección de candidatos, desarrollo de políticas, argumentos de peso sobre temas controversiales, prioridades de campaña, prioridades legislativas, impacto de la política o la legislación en el campo, y análisis sobre oponentes políticos.

Una herramienta para facilitar la comunicación entre los activistas del partido y los líderes es a un boletín publicado por el partido. Un boletín mensual o trimestral podría ser mejorado con “alertas” especiales (por ejemplo, información específica sobre importantes acontecimientos políticos que los organizadores deban conocer). Esta información puede ser transmitida de la manera tradicional, a través de materiales impresos o mediante el contacto personal: teléfono, fax, correo electrónico, mensajes de texto/buscapersonas, páginas web, radio y televisión, por dar algunos ejemplos.

Las comunicaciones abiertas brindarán al partido a nivel nacional información detallada acerca de la política y las inquietudes del pueblo en todo el país. Por ejemplo, los reportes que las bases entregan regularmente a los líderes, pueden tener como tema central: información política general, evaluación de un evento de recaudación de fondos, esfuerzos de reclutamiento de miembros, o la opinión pública acerca de las políticas del partido.

Comunicación horizontal

Un partido debe tener también una comunicación interna horizontal o funcional, efectiva. Esto significa que si el partido tiene estructuras funcionales tales como una rama de mujeres o de jóvenes, las dos ramas deben compartir información entre sí acerca de sus eventos, etc. Otro ejemplo serían las oficinas locales del partido dentro de una provincia que comparten información continuamente. Este intercambio de información puede ayudar a diseminar las ideas y crear nuevos líderes en las diferentes secciones del partido, a incorporar nuevos líderes en regiones remotas, a fortalecer los sectores débiles del partido, y a difundir las mejores prácticas y compartir experiencias.

Cada líder, organizador y miembro activo del partido, a nivel de comunidad o de sede central, debería saber a quién debe reportar y, a su vez, quién se reporta ante ellos. En un partido bien constituido, cada organizador y líder debe ser capaz de describir su posición en la estructura de comunicaciones y nombrar la persona a quien deben entregar sus reportes normalmente así como quién les brinda información.

Todo esto es esencial para crear una estructura interna de un partido efectivo. El reconocimiento y comprensión de las opiniones de los activistas locales del partido son esenciales para poder tener lealtad a nivel local y poder cumplir las metas nacionales del partido. Sin dicho reconocimiento y entendimiento, los activistas del partido pueden perder su incentivo para respaldar al partido, y sin miembros, los partidos no pueden sobrevivir.

El siguiente ejercicio los ayudará a describir la estructura de comunicación de su propio partido.

Actividad: Flujograma de comunicaciones

Objetivo: Evaluar los sistemas de comunicación de su partido

Refiéranse al organigrama que dibujaron en el ejercicio anterior. Usando un lapicero de diferente color, indicar las líneas oficiales de comunicación entre las estructuras.



Preguntas a considerar

¿Fluye la información de arriba hacia abajo en su partido? ¿Fluye de vuelta hacia arriba? ¿Fluye de manera horizontal? ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación usados en su partido? ¿Qué tan a menudo se usan? En su opinión, ¿Cuáles funcionan y cuáles deben ser mejorados? ¿Qué recomendaciones harían a los líderes de su partido para hacer que las comunicaciones dentro del partido sean más democráticas?

Finalmente...

Ahora, deberían poder describir los procesos internos y el comportamiento de su partido y describir los beneficios de estas herramientas de democracia interna.

En la próxima sección aplicarán todo lo que saben de las mejores prácticas de democracia interna para ayudar a un partido a resolver un grave problema.

Unir todas las piezas: Renovación democrática interna

Objetivo: Desarrollar una estrategia para la reforma democrática interna.

Muchos partidos han decidido revisar y actualizar sus estructuras democráticas internas. Este proceso requiere un compromiso de los líderes del partido y una inversión de tiempo y recursos. Los entornos que rodean a los partidos cambian constantemente y los partidos evolucionan a medida que crecen. La revisión periódica de las estructuras democráticas internas ayuda a mantener al partido con energía, en desarrollo y próspero.

En el siguiente ejercicio, se les pedirá que apliquen conceptos de democracia interna a fin de ayudar a un partido político a fortalecer sus estructuras y procesos democráticos internos para mejorar la salud y longevidad del partido.

Caso de Estudio: Democracia Interna

Objetivo: Aplicar conceptos de democracia interna para desarrollar una estrategia para reformas democráticas internas

Lea el siguiente caso de un partido político actual. Piense sobre que recomendaciones usted haría para mejorar las estructuras y los procesos democráticos internos del partido. Luego, lea lo que el partido decidió hacer.

Antecedentes

El Partido Laborista (PL) Británico se fundó en 1899. En sus primeros 100 años, el PL fue naturalmente un partido de oposición, gobernando durante periodos cortos antes que el Partido Conservador retornara al poder. El actual gobierno Laborista, liderado por Tony Blair, es el primero en llegar a lograr dos períodos de gobierno en el poder. Hay un sinnúmero de razones por las cuales el PL no tuvo éxito anteriormente mientras estuvo en el poder. Estos motivos incluyen:

- El Partido Laborista se dividió frecuentemente. Los miembros del Partido, los sindicatos y las unidades locales del Partido trabajaron frecuentemente en oposición al PL en el gobierno, al sentirse traicionados por las políticas que se venían implementando.
- El PL en el gobierno no estaba sintonizado con la opinión pública por lo que se le percibió como si no estuviera al corriente.
- El PL ha sido sujeto a intentos de toma de control por parte de pequeños grupos de extremistas Trotskianos que trataban de utilizar los procedimientos partidarios para lograr el control de los partidos locales.

Parte de la razón de estos fracasos fueron la estructura interna y el proceso de adopción de políticas del PL. Las políticas del PL fueron decididas durante la conferencia anual del partido donde los delegados de los partidos locales, de los sindicatos y del parlamento hicieron propuestas. Se leyeron discursos en pro y en contra de la moción, se presentaron enmiendas, el liderazgo apoyó o rechazó la moción y se sometió a votación. Este proceso de creación de políticas generó la siguiente situación:

- La naturaleza confrontante del proceso se tradujo en que mociones fueron presentadas en áreas de desacuerdo natural dentro del partido.
- El voto a favor o en contra de la moción significaba que uno de los dos 'lados' siempre tenía que perder.
- La conferencia (que fue televisada) resaltó las diferencias dentro del partido en lugar de aquellas áreas donde el partido concordaba. El público rápidamente concluyó que el partido no podía ponerse de acuerdo en nada y por lo tanto no se le podía confiar que gobierne de forma efectiva.
- Se perdieron muchas buenas ideas ya que sólo un puñado de la masa de militantes del partido tuvo la oportunidad de jugar un papel en el proceso de creación de políticas.
- Si un área de políticas no era considerada lo suficientemente importante, no existía la oportunidad para que el partido lo debatiera.
- Aquellos que no eran miembros del partido no pudieron expresar sus opiniones dentro del proceso de políticas.

En 1996, al borde de una victoria electoral, el PL decidió que su proceso de creación de políticas tendría que cambiar si quería sobrevivir en el poder.



Preguntas a considerar:

Imagínese que usted es un asesor político asesorando al Presidente del Partido Laborista sobre cómo reformar la democracia interna del partido en 1996.

- ¿Cómo puede asegurarse que el partido que se lleve a cabo un debate genuino, evitando a la vez divisiones y sectarismos?
- ¿Cómo puede el partido encontrar el consenso?
- ¿Debería acaso ser el objetivo del Partido Laborista presentar un frente unido ante el público o crear una mayor democracia en el Partido? ¿Es posible hacer ambos?

Esto es lo que realmente sucedió

El Partido decidió implementar reformas de creación de políticas llamadas Sociedad en el Poder. Dicha implementación funcionó de la siguiente manera:

1. El personal de investigación del PL elaboró nueve documentos sobre políticas donde se detallaron los desafíos que enfrentaría el partido en áreas de políticas amplias como lo son salud, educación, política extranjera y delincuencia.
2. El Partido publicó el documento sobre políticas en la Internet y sostuvo cientos de foros sobre políticas a nivel regional y local para que los militantes del Partido discutieran los documentos mencionados previamente.
3. Todas las secciones del Partido llevaron a cabo elecciones para seleccionar a los miembros de un nuevo 'Foro Nacional de Políticas'.
4. El nuevo Foro Nacional de Políticas (FNP) organizó pequeños grupos de miembros para discutir y enmendar los documentos sobre políticas. Todas las discusiones se realizaron en base al consenso.
5. Los documentos de políticas enmendados se enviaron a los miembros del Partido para una rueda de discusión adicional antes que el Foro Nacional de Políticas se reuniera nuevamente.
6. Los documentos de políticas finales las elaboró el Foro Nacional de Políticas y los Investigadores del partido para que luego se sometiera al voto en la conferencia anual del Partido. Los documentos no podían ser enmendados por la conferencia y el voto solo podía ser a favor o en contra.

Miles de militantes del Partido jugaron un papel en proceso de políticas y se escucharon las buenas ideas de los militantes a nivel nacional y local. Todas las secciones del Partido, desde el Primer Ministro hasta el militante ordinario, debatieron conjuntamente para tratar de llegar a un consenso.

En 2003, el gobierno lanzó 'La Gran Conversación' (www.bigconversation.com). Este proceso es similar al de Sociedad en el Poder pero este hace participar a un público más amplio y a grupos de la sociedad civil en lugar de solo aquellos que son militantes y que pagan sus cuotas. Desde septiembre de 2003, el PL ha recibido más de 30,000 aportes sobre políticas del público. El Primer Ministro ha atendido 10 foros de 'La Gran Conversación' con miembros del público, y este ejercicio de políticas ha tenido tanto éxito que ahora el partido piensa extenderlo.

Resultados y lecciones aprendidas

El proceso de foro de políticas ha permitido que miles de miembros del partido así como los miembros del público general presenten sus ideas y sugerencias de políticas. La conferencia

del PL se ha convertido en vitrina para las políticas del partido en vez de un lugar donde el partido discutía consigo mismo. El liderazgo del partido ha sufrido menos derrotas que antes en las conferencias del partido y el proceso oficial del partido es ahora abierto y transparente.

Sin embargo, mientras que el proceso de creación de políticas del PL permite la participación de miembros individuales del partido, existen límites obvios a qué tanto puede un partido gobernante discutir seriamente cambios en políticas o desarrollos dentro de esta estructura. En la práctica el proceso de la Sociedad en el Poder puede convertirse en poco más que una prueba de apoyo dentro del partido para las políticas gubernamentales ya existentes.

Por consiguiente, muchos miembros del partido ahora se sienten marginados. Algunos critican los nuevos procedimientos diciendo que hay poca o ninguna oportunidad real para que los militantes cambien las políticas. Esto es una lección en sí mismo. Todos los procesos de creación de políticas, no obstante qué tan exitosos, necesitan ser renovados y revigorizados o arriesgan perder su credibilidad.

Repaso

A partir de este punto, deberían poder explicar los beneficios de la democracia interna, describir las estructuras y procesos de su partido, y hacer recomendaciones que ayuden a su partido a fortalecer sus mecanismos democráticos internos. Revisemos, entonces, las mejores prácticas de la democracia interna del partido.

Mejores prácticas de democracia interna

Estructura y organización

- Q Las reglas y los valores del partido son conocidas y documentadas por escrito.
- Q El partido opera en distintas unidades geográficas y funcionales.

Procesos y comportamiento

- Q Los miembros y líderes trabajan juntos para desarrollar y mejorar la plataforma y políticas del partido.
- Q Los líderes y candidatos son elegidos de manera libre, justa y de acuerdo a las reglas del partido.
- Q El partido usa de manera efectiva la comunicación abierta vertical y horizontal.
- Q Los miembros y líderes reciben capacitación continua.

Remitiéndose a los objetivos de este módulo, ahora deberían poder:

ü Definir los beneficios de la democracia interna

- Aumenta la membresía y votos para el partido
- Aumenta las fuentes potenciales de recursos humanos y financieros
- Demuestra que un partido es dinámico y se preocupa por el crecimiento y desarrollo
- Permite elaborar políticas de partido más informadas

Ü Explicar y evaluar las estructuras y procesos de su propio partido

- Con el análisis del estatuto y organigrama
- Con añadir el flujograma de comunicación interna
- Con el diseño de un programa de capacitación

Ü Desarrollar una estrategia para fortalecer la democracia interna del partido

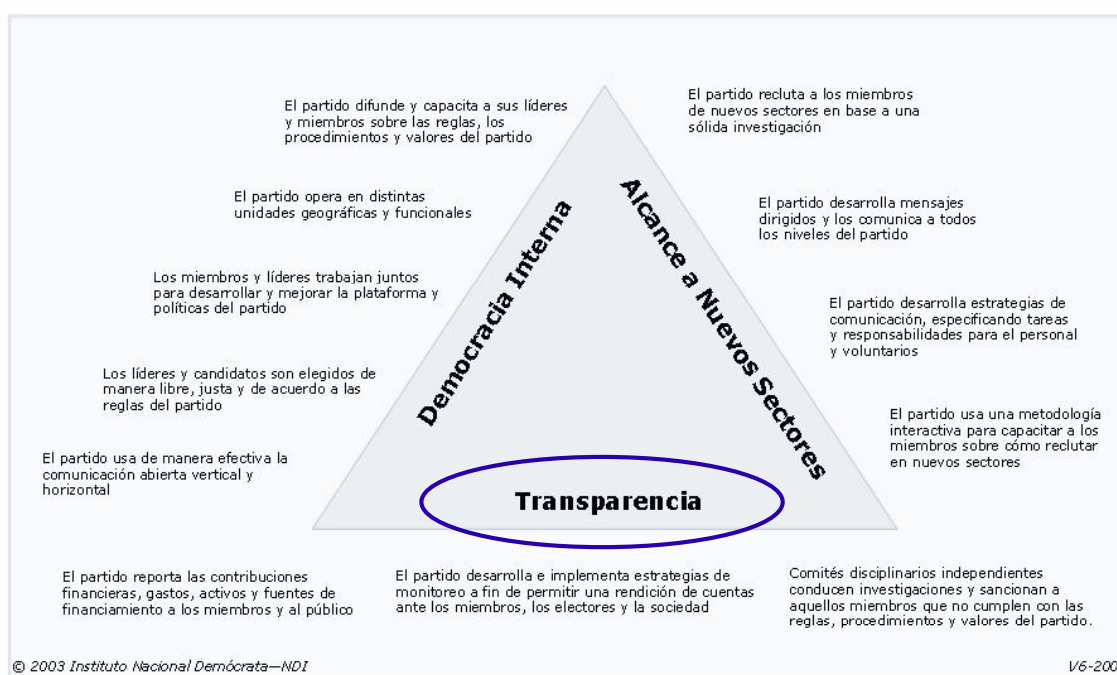
- Examinando el caso de estudio

Finalmente...

Los partidos que desarrollan, practican y respetan los valores democráticos ganarán la confianza de los electores. Los electores reconocen que si el partido es democrático internamente, hay una posibilidad que después de que el partido gana las elecciones y gobierna, sus prácticas también serán democráticas. A base de las experiencias de diferentes partidos en todo el mundo, la implementar las mejores prácticas de democracia interna, así como las mejores prácticas de transparencia y alcance a nuevos sectores, prepararan el camino hacia la longevidad y el éxito.

¡Buena suerte!

Módulo II: Mejorando la Transparencia





Panorama general: ¿Por qué deben los partidos preocuparse por la transparencia?

En 20 años de trabajo con los partidos políticos en más de 50 países, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) ha comprobado que los partidos efectivos son aquellos que están comprometidos a aplicar las mejores prácticas de democracia interna, transparencia y alcance a nuevos sectores. Este módulo sobre transparencia tiene como intención ser utilizado con el Triángulo de Mejores Prácticas de Partidos Efectivos de NDI.

Casi todos los países en Latinoamérica y el Caribe han tenido elecciones libres en diferentes grados. Muchos países ahora enfrentan el desafío de “segunda generación”, es decir, consolidar las instituciones democráticas tales como los partidos políticos y promover un crecimiento económico equitativo. Al centro de todos estos temas se encuentra la ética, la responsabilidad y la rendición de cuentas.

Caso exclusivo de Latinoamérica

La corrupción socava la democracia y distorsiona las economías, a la vez que inhibe el crecimiento y traspasa los recursos de los más necesitados a los más adinerados. En Latinoamérica, la corrupción complica los desafíos de la reforma económica y amplía la brecha de ingresos entre los ricos y los pobres, y esa disparidad es más grande acá que en cualquier otra región del mundo. Como resultado, los ciudadanos se encuentran frustrados ante la incapacidad que tiene la democracia de dar resultados positivos, llevándolos a tener dudas sobre los sistemas políticos y la democracia como tal.

¿Cuáles son los beneficios de la transparencia en el partido?

1. Mejora la confianza, percepción & votos del público
2. Combate la corrupción & ahorra dinero
3. Mejora la calidad de los líderes y miembros del partido

En la década de los noventa, los líderes latinoamericanos estuvieron a la vanguardia de los esfuerzos anti-corrupción. Ellos adoptaron una plataforma anti-corrupción regional en Caracas, que ha sido el modelo para otras partes del mundo, tal como la Comunidad de Desarrollo del África Austral.

Los partidos políticos son el hilo que corre a través de la mayoría de las instituciones democráticas: se encuentran en una posición única para promover la transparencia y anti-corrupción a través de sus capacidades para nombrar a jueces, asignar líderes para las legislaturas y el Poder Ejecutivo y servir como modelos para la sociedad.

Características de la transparencia

De acuerdo a *Transparency International* (Transparencia Internacional), existen dos tipos de corrupción administrativa. El primer tipo es cuando un funcionario público hace su trabajo, pero acepta pagos ilegales por hacer lo que tiene que hacer. Por ejemplo, un Senador quizá tenga que votar a favor o en contra de algunos proyectos de ley en el Senado. Aceptar un pago para votar de una manera u otra es un ejemplo de corrupción “de acuerdo a las reglas”. El segundo tipo de corrupción es cuando un funcionario público acepta un pago por un servicio que no se le permite brindar. Aceptar un pago para nombrar a alguien para ser líder del partido político es un ejemplo de corrupción “en contra de las

reglas.” La corrupción, e incluso la percepción de corrupción, le cuesta a los partidos dinero y votos. Les cuesta dinero cuando los fondos son retirados del partido y, en su lugar, terminan en manos de individuos, o como resultado de fuertes multas por haber permitido un comportamiento ilegal. Y les cuesta votos cuando los electores deciden que no desean a representantes que no son de confiar o que parecen contratar sólo a sus allegados.

Los partidos políticos que desean protegerse de la corrupción, tienen sistemas democráticos internos tales como descripciones laborales y reglas claras y escritas que sean conocidas por todos dentro del partido. También tienen mecanismos de responsabilidad y rendición de cuentas. Del mismo modo, tienen cuerpos disciplinarios que investigan de manera activa y toman acciones contra miembros del partido que hayan infringido las reglas. Estas son herramientas de transparencia.

Beneficios de la transparencia

La mayoría de las sociedades tiene alguna manera de medir el comportamiento ético y moral. Algunas veces esto proviene de una religión compartida, otras veces es un consenso entre los formuladores de leyes, y muchas veces es un código tácito entre los ciudadanos de una comunidad. El propósito de este módulo no es ahondar en lo correcto o incorrecto, sino más bien explorar las herramientas que los partidos tienen disponibles para hacer que los valores y procedimientos sean claros para todos los miembros y electores, así como para aplicarlos.

La transparencia permite a los partidos actuar según sus valores, mejorando la calidad de los líderes y miembros del partido que creen y actúan de conformidad con dichos valores y misiones. La transparencia ayuda a combatir la corrupción, aclarando las reglas y ofreciendo mecanismos disciplinarios para sancionar el comportamiento no ético o corrupto. La transparencia mejora la confianza pública y la percepción de los partidos. Al aumentar la transparencia, los partidos pueden recibir más votos y dirigir sus fondos hacia actividades partidarias, y no para pagar multas ni para enriquecimiento personal.

No cabe duda que abrir cualquier organización al público significará cierta cantidad de crítica, sin importar lo que se haga. Introducir las medidas de transparencia es una de las cosas más desafiantes que un partido puede hacer, pero al mismo tiempo una de las más gratificantes.

¿Para quién es este módulo?

Este módulo está dirigido a aquellos activistas partidarios que desean entender e internalizar las estructuras y procesos de transparencia de su propio partido. En lugar de memorizar hechos acerca de las reglas del partido, los activistas realizarán ejercicios interactivos a fin de analizar y definir las herramientas de transparencia dentro de la estructura interna del partido (códigos de conducta, estatutos, pautas financieras y organización), procesos (selección de líderes y candidatos y administración financiera y recaudación de fondos), y fuera del partido (reformas legales o legislativas y alianzas con la sociedad civil). Los activistas luego aplicarán los conceptos que han aprendido acerca de la promoción de la transparencia a un caso real. Al final del módulo, los activistas deben haber aumentado su conocimiento acerca de los estatutos y procesos de su partido con relación a la transparencia y ser capaces de hacer recomendaciones a fin de fortalecer la transparencia del partido.

Mejorando la transparencia: Metas y objetivos

Al final de este módulo, serán capaces de:

1. Definir los beneficios que tiene la transparencia para los partidos políticos
2. Explicar técnicas para mejorar la transparencia
3. Practicar la creación de una estrategia para mejorar la transparencia

Incentivos individuales

Las organizaciones no son máquinas corporativas, sino que están compuestas por personas cuyas decisiones se convierten en parte de la organización. A fin de aumentar la transparencia dentro de organizaciones como los partidos políticos, se deben entender las motivaciones e incentivos de las personas que lo componen. Este ejercicio les dará una oportunidad de explorar las motivaciones e incentivos de la persona que mejor conoce: ¡Usted!

Actividad: ¿Qué haría usted?

Objetivo: Explorar las actitudes personales e incentivos individuales

Responda la primera pregunta. Una vez que haya respondido esa pregunta, pase a la siguiente. ¡No se adelante! No hay respuestas correctas ni equivocadas a las preguntas.

P: Ud. encuentra un billete de \$1000 en la vereda cerca de una tienda. ¿Lo devuelve a la tienda o se queda con él? ¿Por qué? ¿Qué pasaría si tuviera seis hijos que alimentar?

R:

P: Ud. encuentra \$1000 en la vereda cerca de una tienda. Hay una cámara de seguridad enfocada hacia donde está el billete. ¿Lo devuelve o se queda con él? ¿Por qué?

R:

P: Ud. encuentra un billete de \$1000 en la vereda cerca de una tienda. La semana pasada, usted escuchó acerca de alguien que había encontrado \$100, no los devolvió y luego fue procesado por las autoridades locales. ¿Lo devuelve o se queda con él? ¿Por qué?

R:



Preguntas a considerar

¿Hubo una diferencia en sus acciones cuando no había una cámara y cuando sabía que había una cámara? ¿Dudó en uno de los casos pero actuó de manera más -decidida en otros? ¿Habría diferencia si usted hubiera sido un líder muy reconocido de un partido político? ¿Cree usted que otras personas habrían tomado las mismas elecciones o no? ¿Qué conclusiones puede sacar de este ejercicio con relación a la naturaleza humana?

Finalmente...

Las respuestas que dieron a estas preguntas probablemente no hayan sido las mismas. Normalmente, las respuestas de una persona cambian de situación en situación. Esto es un reflejo de la vida real. Para la madre que tiene seis niños hambrientos, quizá sea más importante comprar alimento para sus hijos que devolver el dinero. Las personas que componen organizaciones, reaccionan de manera diferente el uno del otro ante diferentes situaciones, y organizaciones tales como los partidos políticos, deben anticipar esto.

La mayoría de las personas que responden que se quedarían con el dinero en el primer caso, devolverían el dinero a la tienda en el segundo caso (sabiendo que hay una cámara de seguridad). Incluso sin saber a ciencia cierta si la cámara funciona o no. Esto es interesante. Aparentemente, la mayoría de las personas prefieren no arriesgarse si piensan que hay otros que podrían darse cuenta o que podrían sancionarlos. Esto es un importante elemento disuasivo que los partidos políticos deben recordar al momento de lanzar campañas para aumentar la transparencia.

Para protegerse, un partido político debe ser muy claro acerca de lo que aquel considera un comportamiento ético y debe asegurarse que todos dentro del partido sepan las reglas, las cumplan, y entiendan las consecuencias de comportarse de manera poco ética. De otro modo, las acciones de una persona pueden empañar la reputación de todo el partido, incluso hasta pueden destruir al partido.

En el siguiente ejercicio, tendrá la oportunidad de explorar el enfoque de su partido ante situaciones que surgen de un comportamiento corrupto o comportamiento que podría generar entre los electores percepciones de corrupción dentro de la organización partidaria.

Entender al partido

"No hay viento favorable para quien no sabe hacia dónde va."
-Séneca

Objetivo: Explicar la necesidad de mecanismos de transparencia en el partido.

A menudo, a los partidos políticos se les exige que cumplan con un alto nivel de comportamiento ético, ya que ellos representan al público y, frecuentemente, funcionan con fondos públicos. Sin embargo, lo que es o no ético no siempre es muy claro, y los partidos podrían tener problemas de percepción pública y correr el peligro de realizar actividades ilegales dentro del partido. ¿Qué mecanismos de transparencia tiene su partido? Pueden tener una mejor idea con el siguiente ejercicio.

Actividad: Manejo de crisis

Objetivo: Evaluar los mecanismos de transparencia de su partido

Necesitarán los estatutos de su partido, el código de conducta y la constitución para poder abordar los siguientes escenarios. Sabemos que algunos partidos no cuentan con códigos de ética o conducta. Quizá también pueda tomar como referencia la ley de partidos de su país. Observen que los escenarios no necesariamente representan un comportamiento corrupto o fraudulento, dependiendo de las leyes del país y del partido. No obstante, los electores podrían percibirlos como corruptos o fraudulentos.

Responda estas preguntas para los escenarios que vienen a continuación:

- A. ¿Cuáles son las leyes/regulaciones del partido o país con respecto a esto? De no existir leyes o regulaciones sobre este tema, ¿Corre el partido algún peligro de que el público desarrolle una percepción negativa del partido debido a este caso, o a ejemplos repetidos de este caso?
 - B. Si esto ha ocurrido en su partido, ¿Qué pasos tomó el partido a fin de identificar, responder o corregir el problema? ¿Qué ramificaciones tuvo esto para el partido? ¿Qué papel desempeñó la sociedad civil, de tener alguno?
 - C. ¿Qué herramienta de transparencia podría utilizar su partido para combatir las percepciones o la verdadera corrupción en el futuro?
1. El candidato presidencial de su partido gasta más fondos de lo permitido.

A.

B.

C.

2. Su partido acepta importantes donaciones de un empresario líder que con frecuencia consulta con algunos líderes políticos acerca de temas de política. La fuente de estos fondos no se revela al público.

A.

B.

C.

3. Un líder de una oficina regional contrata a su hermano para trabajar en dicha oficina.

A.

B.

C.

4. Todos los candidatos a cargos públicos de su partido son seleccionados por el presidente de su partido.

A.

B.

C.

Finalmente...

Estas son preguntas complejas, y los mejores partidos están preparados para responderlas con reglas, regulaciones y códigos de conducta claros que todos los miembros del partido conocen. En la siguiente sección conocerán más formas de aumentar sistemáticamente la transparencia en su partido.

Incentivos y elementos disuasivos organizacionales

"Somos lo que hacemos repetidamente.
La excelencia, entonces, no es un acto sino un hábito."
-Aristóteles

Objetivo: Revisar las tres mejores prácticas de transparencia.

Tal como se mencionó anteriormente, las personas no siempre tienen las mismas bases éticas. Los partidos deben anticipar esto, y asegurar que sus militantes tengan la misma base: la base del partido. Para más información sobre los beneficios de codificar y capacitar a miembros sobre las reglas, regulaciones y valores del partido, por favor referirse al módulo del NDI sobre democracia interna.

Paso 1: Rendición de cuentas financiera

En los últimos años, el rol del dinero en la política se ha transformado en un tema de gran preocupación en todas las esquinas del mundo. Lo que antes había sido descartado como una preocupación de pocos ciudadanos ha crecido al punto de ser una protesta popular a medida que prácticas corruptas con relación al manejo de recursos financieros sean descubiertas en un país tras otro. Líderes políticos, gobiernos y el público piensan que esta corrupción ha causado una grave disminución en la percepción de los partidos y de la democracia en general.

La rendición de cuentas es una práctica normal en el sector privado, el cual cuenta con cuerpos reguladores para asegurar procesos transparentes. Sin embargo, este tipo de rendición de cuentas no es costumbre en la política y en muchos casos el gobierno no regula el financiamiento de partidos políticos.

La falta de estándares establecidos sobre el financiamiento de partidos políticos no solo permite el florecimiento de la corrupción, sino que también contribuye a la falta de confianza en los partidos políticos por parte de los votantes. Leyes de rendición de cuentas para partidos políticos son fundamentales para democracias efectivas. Algunas de las medidas más comunes que los gobiernos utilizan para fomentar la rendición de cuentas incluyen: fondos estatales para partidos políticos; acceso público a documentos financieros partidarios, límites de gastos de campaña; y requerimientos de reportaje financiero de partidos.

En ausencia de una ley de financiamiento de partidos políticos, los partidos deberían públicamente adoptar estándares para la rendición de cuentas para aumentar la credibilidad con los votantes y promover el valor democrático de transparencia. La primera práctica de la transparencia es que el partido informa sobre contribuciones financieras, gastos, recursos y fuentes de fondos a los miembros del partido y al público.

Mejor práctica de transparencia

El partido informa sobre contribuciones financieras, gastos, recursos y fuentes de fondos a los miembros del partido y al público



Preguntas a considerar

¿En este momento, qué legislación regula el financiamiento de partidos políticos en su país, incluyendo ingresos, desembolsos y donaciones del partido? ¿Su partido recibe fondos del estado? ¿Cómo se regula los fondos del estado? ¿Los miembros, la prensa y el público tienen acceso a los archivos financieros de su partido?

A continuación se presentan algunos mecanismos de rendición de cuentas que otros partidos utilizan:

- ü **Revelación pública total de los archivos financieros del partido**, incluyendo todos los ingresos y desembolsos y los nombres de los donantes.
- ü Cumplimiento de las **pautas y regulaciones de recaudación de fondos** del gobierno o del partido.
- ü Adherencia a las **regulaciones de financiamiento público**.

Paso II: Asegurar la rendición de cuentas ante el público

Los analistas que han estudiado la corrupción aseguran que esta florece en países donde existen “entornos habilitantes.” En algunos países, este entorno puede incluir a la sociedad en general. En un grupo de foco conducido en un país sudamericano, los ciudadanos dijeron que asumían que todos los funcionarios públicos iban a robar; este delito era considerado como algo normal. Lo que consideraban corrupto era que hubiera una distribución desigual de lo que era robado. Las reglas escritas pueden ayudar a los partidos políticos a establecer ciertos valores, pero el comportamiento de los líderes y miembros del partido debe ser consistente con esas reglas escritas; los líderes y miembros del partido deben rendir cuentas de sus acciones. La segunda mejor práctica de transparencia es: el partido desarrolla e implementa estrategias de fiscalización pública que permiten la rendición de cuentas ante los electores y la sociedad, en otras palabras, el partido crea observadores para fomentar los buenos hábitos.

Mejor práctica de transparencia

El partido desarrolla e implementa estrategias de monitoreo horizontal y vertical a fin de permitir una rendición de cuentas ante los miembros, los electores y la sociedad

Códigos de Conducta

Uno de los documentos más pertinentes para una estrategia de transparencia es el Código de Conducta. Normalmente son documentos breves que describen los valores que el partido considera de vital importancia para el comportamiento de sus miembros o líderes. Algunos partidos piden a los líderes firmar códigos de conducta, otros requieren que todos los miembros lo firmen. Usar los códigos de conducta, expone abiertamente las expectativas que el partido tiene de sus miembros y las expectativas que los miembros tienen de los líderes.

Algunos partidos construyen el Código de Conducta en consultas con todos los niveles del partido. Esta táctica puede dar legitimidad a un Código de Conducta ya que es algo creado y acordado por un grupo diverso de miembros del partido.

¿Qué otros documentos ayudarían a crear transparencia en un partido y deberían ser conocidos por todos los miembros?

Quizá hayan nombrado algunos de estos:

- ü **Criterios de desempeño laboral y pautas de evaluación.** Revisiones anuales de desempeño de los representantes del partido. Solicitar revisiones por parte de la comunidad.
- ü **Acuerdos de conflictos de interés** para los funcionarios y candidatos del partido.
- ü **Pautas y regulaciones para la recaudación** de fondos.
- ü **Contratos que planteen las expectativas éticas y de desempeño.** Los funcionarios públicos del partido acuerdan renunciar voluntariamente a su cargo gubernamental en caso de violar el contrato. El partido requiere que todos los miembros que ocupen cargos públicos, firmen este contrato. Luego se conduce evaluaciones regulares para asegurar que el contrato sea cumplido. Un partido recientemente puso en práctica el contrato al retirar a tres gobernadores y seis gobernadores asistentes, por violar los principios del mismo.
- ü **Capacitaciones y charlas sobre corrupción y compra de votos** para los candidatos del partido, utilizando a respetados líderes religiosos o de la comunidad. Un partido tiene charlas mensuales acerca de la corrupción y el buen comportamiento.



Preguntas a considerar

¿Es consistente el comportamiento del partido con su Código de Conducta y Estatutos? ¿Cuáles son algunos casos en los que el comportamiento no es consistente con las reglas escritas? ¿Cómo perciben el comportamiento ético los miembros del partido? ¿Y los

líderes del partido? ¿Y los ciudadanos? ¿Qué tipo de capacitación ofrece su partido acerca de la ética?

Rendición de cuentas vertical

Según Transparencia Internacional, existen dos maneras de promover la rendición de cuentas. La primera es tener un sistema en el cual aquellos que son gobernados tengan algún tipo de control sobre aquellos que gobiernan. El ejemplo más obvio de esto son las elecciones internas. El control que tienen los gobernados es destituir al elegido si no actúa de una manera responsable. En este caso, los miembros del partido no controlan lo que el líder del partido hace todos los días, pero el líder sabe que finalmente es responsable ante los miembros de su partido. Esto se conoce como rendición de cuentas vertical.

A la misma vez, la selección de candidatos y líderes puede brindar oportunidades para la corrupción y manipulación. Los problemas u oportunidades de corrupción en el proceso de selección incluyen la compra de votos, sobornos, “argollas” o amiguismo y nepotismo. La corrupción en el proceso de selección a menudo puede ocurrir a niveles medios o bajos de las estructuras partidarias, donde hay menos escrutinio del público y de los medios de comunicación o menos rendición de cuentas horizontal, tema que exploraremos enseguida.

¿De qué otras maneras piensa usted que se puede ayudar a promover la rendición de cuentas de los líderes del partido ante sus miembros?

Estas son algunas soluciones que otros partidos aplican:

- ü **Líneas gratuitas contra la corrupción** para que los miembros puedan reportar comportamientos corruptos dentro de los procesos internos de candidatura y selección.
- ü **Divulgación pública total de los registros financieros del partido**, incluyendo todos los ingresos y gastos y los nombres de los donantes.
- ü **Tener mandatos con períodos limitados**, para los líderes del partido a fin de evitar el monopolio del poder en un solo grupo, y con ello, limitar las oportunidades de corrupción y el uso de influencias y maquinarias partidarias por parte de los titulares del cargo.

- ü **Órganos independientes y de anticorrupción de supervisión electoral** dentro del partido a fin de investigar el proceso de campaña interna y exponer la compra de votos. Por ejemplo: Un Sub-Secretario General investiga la corrupción durante las elecciones primarias del partido y también sirve como un “zar” anti-corrupción dentro del partido.
- ü Elecciones primarias abiertas que **permitan a todos los miembros del partido elegir a los candidatos para puestos públicos**. Los partidos reportan que a medida que integran los procedimientos democráticos al proceso de selección, los candidatos son de un mejor nivel y la “compra” de puestos y candidaturas dentro del partido se vuelve algo poco frecuente. Cuando los funcionarios y candidatos son escogidos por todos los miembros del partido a través de un proceso de votación limpio, secreto y justo, el clientelismo y el nepotismo ya no determinarán a los líderes y representantes del partido. Un partido usa una combinación de elecciones primarias donde participan todos los miembros y encuestas de opinión pública para seleccionar a sus candidatos. Sin embargo al aumentar la participación en los procesos de selección de líderes y candidatos, los partidos enfrentan mayores costos, más demanda logística y restricciones geográficas.

Rendición de cuentas horizontal

La segunda manera de promover la rendición de cuentas, es tener un sistema en el cual organizaciones independientes tengan algún tipo de control sobre aquellos que gobiernan. Por ejemplo, una organización de la sociedad civil supervisa la votación del legislativo y da a conocer los votos individuales de los legisladores. Al permitirles acceso a los votantes al registro de votos del legislador, se aumenta la transparencia y los votantes estarán más informados acerca del buen trabajo del congresista, y lo recompensarán reelegiéndolo en las elecciones siguientes. Esto se conoce como rendición de cuentas horizontal, ya que es una organización equivalente la que contribuye a la misma.

Los partidos también pueden decidir enfrentar asuntos de transparencia y de anticorrupción fuera del partido, como por ejemplo, por medio de la promoción de normas y comportamientos dentro del Poder Legislativo y dentro de las leyes del país. Los partidos podrían unirse con otros partidos en el Congreso en una coalición, a fin de promover reformas legales o legislativas. Reformas de transparencia podrían incluir leyes de libertad de información y la creación de oficinas de ética o defensoría dentro del Congreso.

Los partidos más hábiles, de hecho, buscan asociarse con organizaciones independientes de la sociedad civil. Tal como se mencionara anteriormente, algunos partidos reclutan a organizaciones de la sociedad civil a fin de ayudar a supervisar las elecciones internas. Otros cooperan con la sociedad civil para dar a conocer a algunos candidatos y su financiamiento. Esto ayuda a que los partidos políticos divulguen sus esfuerzos de transparencia a más electores, y del mismo modo, esto puede ayudar al partido a que la supervisión sea percibida como algo independiente.



Preguntas a considerar

- ¿Qué casos conocen en los cuales su partido haya colaborado con la sociedad civil?
 - ¿De qué manera podría su partido trabajar más de cerca con la sociedad civil a fin de ayudar a combatir la corrupción y las percepciones de corrupción?
-
-

Otros partidos han intentado las siguientes tácticas:

- ü **Organizar foros con grupos civiles, académicos y ciudadanos a fin de dialogar acerca de las reformas legislativas.** Los medios de comunicación, la sociedad civil y los académicos desempeñan un papel indispensable en la supervisión de las instituciones gubernamentales, de los políticos y partidos políticos, pero también podrían ser de mucha utilidad en la generación de posibles electores para la reforma.
- ü **Establecer organizaciones de investigación (think tanks) para los partidos e institutos de investigación a fin de proponer soluciones para la corrupción política.** Por ejemplo: Un partido se encuentra estableciendo un instituto de investigación a fin de analizar y desarrollar una política anti-corrupción.
- ü **Reclutar a posibles líderes de nuevos sectores** tales como mujeres y jóvenes a fin de disminuir las conocidas “argollas” o nepotismo.
- ü **Órganos internos anti-corrupción.** Partidos que establecen estructuras internas para supervisar las operaciones y finanzas del partido. Las “comisiones supervisoras del partido” operan en todos los niveles de la jerarquía partidaria.
- ü **Sistemas de auditoría externa.** Partidos que realizan auditorías independientes anuales para todos los registros financieros.

Paso III: Disciplina cuando sea necesaria

Un partido que revela su finanzas y tiene estrategias de supervisión está en buen camino a ser un partido transparente. Pero de vez en cuando, el comportamiento poco ético por parte de miembros del partido puede rendir insignificativa a toda otra reforma dirigida hacia la transparencia. Los partidos informan que los códigos de conducta y los reglamentos escritos por sí solos no son suficientes. Deben existir otras medidas preventivas de refuerzo (capacitación) y procedimientos de aplicación de la ley, tales como la evaluación, fiscalización y procesos disciplinarios. De no existir

Mejor práctica de transparencia

Comités disciplinarios independientes aplican la disciplina a miembros que sobrepasen las reglas, los procedimientos o los valores del partido

amenaza de sanción, los reglamentos del partido a menudo son ignorados, y no resultan en un cambio de comportamiento. La tercera mejor práctica de transparencia es mediante los comités disciplinarios independientes, que aplican la disciplina a los miembros del partido que sobrepasen las reglas, los procedimientos y valores del partido, en otras palabras, el partido castiga las malas costumbres.

Los representantes de los partidos frecuentemente señalan que la administración financiera y los procesos de recaudación de fondos son las áreas donde más fácilmente se cometen abusos. Es extremadamente difícil para los partidos mantener un registro de todo el dinero que entra o sale del mismo. Esta puede ser un área en la cual los partidos se podrían beneficiar al implementar la rendición de cuentas horizontal a través de una coalición con una organización fiscalizadora de la sociedad civil. Asimismo, la competencia electoral va cada vez en aumento, lo que requiere que los partidos inviertan grandes sumas de dinero para financiar campañas y muchas veces las prácticas de recaudación de fondos burlan la ley. La disciplina es crucial y veremos en el ejercicio final el gran daño que las prácticas corruptas de recaudación de fondos pueden hacer a los partidos.

Escriban un ejemplo de su partido disciplinando malos hábitos

Estas son algunas de las maneras de las cuales partidos disciplinan a sus miembros:

- ü **Los comités disciplinarios independientes**, al margen de los líderes del partido, conducen investigaciones, llevan a cabo audiencias y sancionan a aquellos que hayan tenido un comportamiento no ético. Las disputas deben ser resueltas de una manera rápida y justa. Los comités disciplinarios independientes de un partido destituyeron a seis funcionarios de larga trayectoria por comprar votos en las elecciones internas del partido.
- ü **Procedimientos disciplinarios**. Los partidos deben institucionalizar las leyes y reglamentos a fin de asegurar la disciplina partidaria y evitar que una persona cambie constantemente de partido político (“transfugismo”). Diversos partidos requieren que los candidatos firmen cartas de renuncia en caso de violar los principios del partido, en particular, si aplican el transfugismo.

Actividad: Prueba!

Objetivo: Probar su memoria.

¿Ha estado prestando atención? Veremos...

1. ¿Qué es la transparencia?
-

2. ¿Cuáles son los costos de la corrupción?

3. ¿Cuáles son los beneficios de la transparencia?

4. ¿Cuáles son las 3 mejores prácticas de transparencia? (Dé un ejemplo de cada una.)

Si no supo la respuesta de alguna de estas preguntas, retroceda y revise las secciones previas. De otro modo, siga adelante con la siguiente sección, donde tendrá la oportunidad de evaluar un caso real, y proponer recomendaciones.

Uniendo las piezas

“La corrupción está más expuesta y mejor atacada en una democracia. La corrupción sólo puede ser examinada y erradicada en un ambiente de pluralismo, tolerancia y libertad de expresión, y seguridad individual- un ambiente que sólo la democracia puede asegurar.”

-Oscar Arias

Objetivo: Aplicar lo que han aprendido usando las herramientas de transparencia.

Por donde se lo vea: combatir la corrupción es difícil. De acuerdo al ganador del Premio Nóbel y ex-presidente costarricense Oscar Arias, si un partido existe en democracia, tendrá una mejor posibilidad de aumentar la transparencia y exponer la corrupción. La otra buena noticia es que ahora ya tienen herramientas específicas que su partido puede implementar para impedir la corrupción y mejorar las percepciones negativas de los partidos políticos.

En el siguiente ejercicio, considerarán el caso real de un partido político que enfrentó un escándalo que amenazó la reputación de esa organización.

Estudio de caso: Debacle financiera de un partido alemán

Objetivo: Analizar un caso y recomendar acciones para mejorar la transparencia del partido.

Imagine que usted es un experto en ética y anti-corrupción y un miembro del comité de ética de este partido. La situación para su consideración es la siguiente:

Historia

El comienzo del partido Demócrata Cristiano en Alemania (CDU) ocurrió después de la Segunda Guerra mundial como una fuerza contra la influencia comunista en el país. Al igual que el partido Demócrata Cristiano en Italia, el partido Demócrata Cristiano en Alemania era un proyecto fuertemente apoyado por los Estados Unidos para formar una alianza democrática, específicamente como una fuerza para la reunificación de Alemania.

El partido Demócrata Cristiano influyó de manera determinante sobre el milagro económico después de la Segunda Guerra mundial, que fue parcialmente conducido por el Plan Marshall. El partido ha desempeñado uno de los papeles más importantes en la estabilidad política de Alemania, como bloque contra fuerzas comunistas y de extrema derecha. Una de las razones

por la cual el partido Demócrata Cristiano ha podido ejercer este papel ha sido por la confianza ganada en la población y por el apoyo que ha obtenido de los Estados Unidos y del resto de las naciones democráticas.

Escándalo

A finales de 1999, Helmut Kohl admitió que había violado la ley a consecuencia de haber tenido fondos de dinero ilegales de donantes anónimos durante los 16 años en que estuvo en el poder. Él explicó que este dinero fue utilizado para combatir el resurgimiento de fuerzas comunistas en el este de Alemania por medio de la creación de sedes del partido Demócrata Cristiano en varios estados del país. En una conferencia de prensa, Kohl explicó que \$9.5 millones de dólares habían sido redirigidos a cuentas Suizas en 1983. También explicó que entre 1986 y 1997, \$4.25 millones habían sido sacados de las cuentas secretas.

Una investigación independiente reveló que más de \$6.3 millones de donaciones fueron entregadas por donantes anónimos entre 1989 y 1998 al partido político. De esta cantidad, oficiales del partido señalaron que más de \$1 millón fue solicitado por Kohl. Desde entonces nuevas revelaciones de fondos ilegales, lavado de dinero, y soborno afectan seriamente a este partido.

Varios medios de comunicación declararon que distintas encuestas de opinión indicaban que el apoyo público para el partido Demócrata Cristiano había caído a 29%, pero al mismo tiempo indicaron que no habían señales claras de que esto hubiera representado el incremento del apoyo para partidos de la extrema derecha.

Estos eventos desarrollaron un escándalo político que amenaza fuertemente la legitimidad y honestidad del partido Democrático Cristiano en Alemania y en sí la estabilidad política de Alemania al frente de fuerzas extremas de la derecha o la resurrección de fuerzas comunistas.



Preguntas a considerar

Como el experto en ética y anti-corrupción de este partido, ¿Qué pasos específicos aconsejaría usted al partido a fin de sancionar, minimizar el daño y reparar su reputación? ¿Qué pasos aconsejaría seguir al partido para evitar una situación similar en el futuro?

Lo que pasó en la vida real

El partido decidió lo siguiente:

- En diciembre de 1999, los líderes del partido interrogaron a Kohl por 6 horas acerca del escándalo en diciembre. El Sr. Kohl renunció al puesto de Presidente Honorario del partido el 18 de Enero de 2000 en reacción a las demandas para la clarificación de los hechos, pero se negó a dar el nombre de aquellos que dieron millones en donaciones ilegales al partido.
- El partido se preparó para pagar las multas al Estado por violar la ley de partidos de Alemania, un monto que estimaron ser de \$3M aproximadamente.
- Wolfgang Schauble fue elegido como el sucesor de Kohl. El proceso implicó divisiones y estas divisiones internas en el partido fueron aparentes para el público. No mucho más tarde, el Sr. Schauble admitió que había recibido una donación de dinero de DM 100,000 por parte de un vendedor de armas, y por consecuencia fue obligado a renunciar.
- Finalmente, el partido decidió elegir a Angela Merkel, un líder distinto—una mujer, proveniente de Alemania del Este.

El impacto del escándalo de corrupción fue muy serio...

- La CDU fue multada por más de \$25 millones de dólares
- El ex-tesorero de la CDU fue arrestado
- El parlamento votó por unanimidad a favor de investigar a la CDU
- La CDU cayó en las encuestas, perdiendo apoyo ante social demócratas y comunistas

Aunque existen sólo especulaciones acerca de la identidad de los donantes, diferentes medios han indicado que entre ellos puede salir el nombre de un magnate de medios de comunicación alemán. Si es cierto, esto reflejaría un alto nivel de corrupción entre el partido y la gran posibilidad que las acciones del partido hubieran sido influenciadas por grupos específicos con grandes recursos.

Finalmente...

Como pueden ver en este caso, aun cuando un partido tuvo el poder y gran influencia por muchos años, un escándalo de corrupción lo puede destruir internamente, llevar a desperdiciar millones de dólares en recursos y crear una percepción negativa tan duradera entre los electores que el partido cae vertiginosamente en las encuestas y finalmente pierde mucho poder e influencia, ganado a base de mucho esfuerzo. El escándalo en Alemania ilustra la vital importancia de una mayor transparencia dentro de los partidos.

Repaso

Están listos ahora para ayudar a su partido a implementar las herramientas de transparencia a fin de evitar la corrupción y mejorar las percepciones del partido. Revisemos entonces las mejores prácticas de la transparencia:

Mejores prácticas de transparencia

- Q El partido capacita y difunde entre sus miembros las reglas, los procedimientos y los valores del partido
- Q El partido desarrolla e implementa estrategias de monitoreo a fin de permitir una rendición de cuentas ante los miembros, los electores y la sociedad
- Q Comités disciplinarios independientes aplican la disciplina a miembros que violen las reglas, los procedimientos o los valores del partido

Remitiéndose a los objetivos de este módulo, ahora deberían poder:

Ü Definir los beneficios de la transparencia para los partidos políticos

- Mejora la confianza, percepción y votos del público
- Combate la corrupción y ahorra dinero
- Mejora la calidad de los líderes y miembros del partido

Ü Aprender técnicas para aumentar la transparencia

- Con el manejo de crisis, tomando en cuenta los documentos de su partido
- Con la discusión sobre rendición de cuentas y la disciplina

Ü Practicar la elaboración de una estrategia para aumentar la transparencia

- Con el caso de estudio

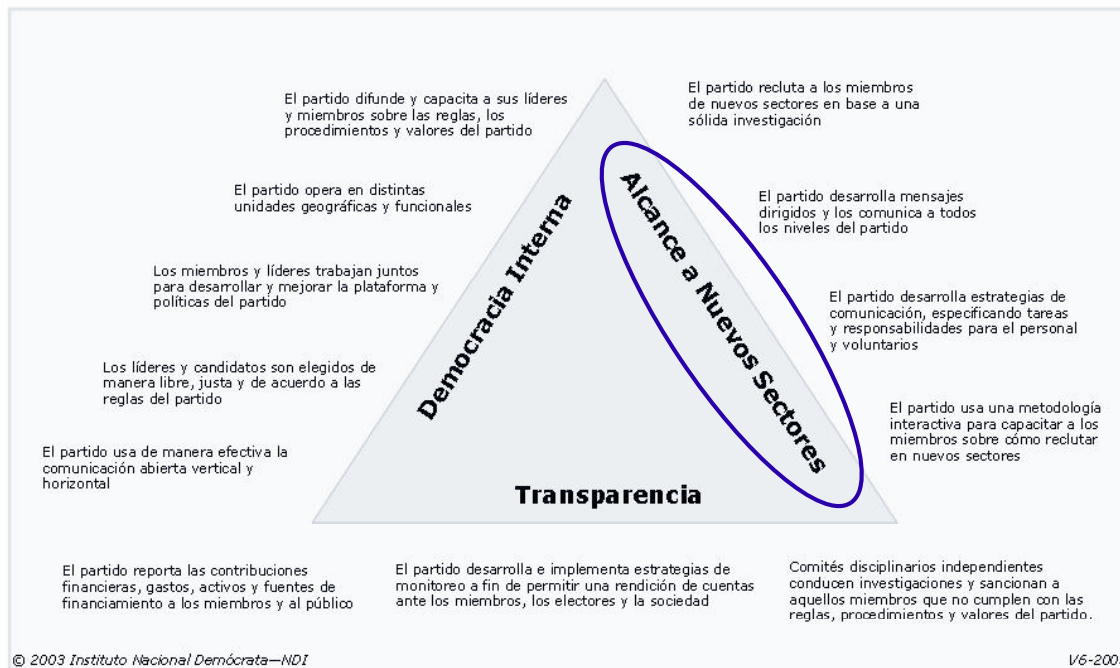
Finalmente...

Los partidos que son transparentes ganarán la confianza y los votos de los ciudadanos y miembros del partido, asimismo mantendrán los fondos del partido a salvo de malas acciones individuales. En base a la experiencia de partidos en todo el mundo, implementar las mejores prácticas de transparencia así

como las mejores prácticas de democracia interna y llegada a nuevos sectores, preparará el terreno para la permanencia y el éxito.

¡Buena suerte!

Módulo III: Alcance a Nuevos Sectores





Panorama general: ¿Por qué extender membresía del partido a nuevos sectores?

En 20 años de trabajo con los partidos políticos en más de 50 países, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) ha comprobado que los partidos efectivos son aquellos que están comprometidos a aplicar las mejores prácticas de democracia interna, transparencia y alcance a nuevos sectores. Este módulo sobre alcance a nuevos sectores tiene como intención ser utilizado con el Triángulo de Mejores Prácticas de Partidos Efectivos de NDI.

Latinoamérica es el hogar de algunos de los partidos políticos más antiguos y sofisticados del mundo. Y así como sus contrapartes en otros países, los partidos políticos en América Latina enfrentan el importante desafío de seguir siendo dinámicos, fuertes e involucrados en las sociedades vigorosas y cambiantes que representan. Para los partidos políticos modernos, esto significa asegurar que la diversidad de la población se encuentre reflejada en cuanto a los cuadros, los simpatizantes y las plataformas de política.

Beneficios

La diversidad en un partido político es señal de crecimiento, desarrollo y visión. Los partidos que buscan triunfar en el futuro se toman el tiempo ahora en alcanzar e involucrar a aquellos miembros de la sociedad que están menos representados en la política y en la vida pública. Además de ampliar la base de respaldo del partido, alcanzar estos grupos e individuos hacia el proceso democrático, crea instituciones de gobierno más fuertes y mejores políticas públicas.

Un ejemplo

Las mujeres, los jóvenes y las personas indígenas son ejemplos de grupos que muchas veces están menos representados en la participación política. Suelen tener sólo parte minoritaria en las posiciones de liderazgo en los partidos políticos y en el gobierno, a pesar de que representan en algunos casos, a grandes segmentos de la sociedad. Por ejemplo, en la mayoría de los países las mujeres son la mayoría de la población, pero aún se encuentran representadas marginalmente en los partidos políticos.

Tener como objetivo alcance a nuevos sectores crea oportunidades para que los partidos prueben estrategias innovadoras de crecimiento, desarrollo y comunicación. Por ejemplo, un partido latinoamericano aumentó el número de miembros jóvenes y la participación de electores de 30% a 50%. Ganó el voto de los jóvenes a través de un esfuerzo creativo para alcanzarlos.

El partido desarrolló un mensaje para los electores jóvenes y usaron a un grupo musical en gira para transmitirlo. Ahora, el partido tiene un presupuesto específico para las actividades dirigidas a los jóvenes. También tiene representación juvenil en los comités estatales, y están en buena posición para

¿Cuáles son los beneficios de que el partido llegue a nuevos miembros?

1. Aumenta la membresía y votos para el partido
2. Aumenta las fuentes potenciales de recursos humanos y financieros
3. Demuestra que un partido es dinámico y se preocupa por el crecimiento y desarrollo
4. Permite elaborar políticas de partido más informadas

incrementar sus miembros en otros estados. Este es sólo un ejemplo de los beneficios de alcanzar a nuevas audiencias.

¿Para quién es este módulo ?

Este módulo está diseñado para activistas partidarios, pensando en crear una estrategia de alcance, que amplíe la membresía de nuevos sectores en el partido. Empezando con una evaluación interna del partido mismo, el módulo ayuda a los lectores a identificar y trabajar sobre posibles nuevos miembros, diseñar un mensaje persuasivo y finalmente crear y practicar un Plan para alcanzar a estos nuevos sectores.

Los partidos políticos dinámicos realizan este tipo de planeamiento de manera regular y sistemática. Al incorporar nuevos tipos de electores, los partidos crean una base de nuevos activistas y futuros líderes, y aumentan además, su capacidad de ganar elecciones.

Alcance a nuevos sectores: Metas y objetivos

Al final de este módulo, podrán:

1. Definir los beneficios de alcance a nuevos sectores
2. Usar técnicas para identificar, cómo trabajar y apuntar hacia posibles nuevos miembros
3. Practicar el reclutamiento de nuevos miembros

Entender el partido

Objetivo: Investigar si su partido refleja a la población de electores

Si su partido ha decidido involucrarse en ampliar su base de respaldo, puede ser que usted y sus colegas pronto estén tocando puertas pidiendo a sus simpatizantes que se conviertan en miembros activos del partido. Probablemente, tendrán más de una conversación con ellos acerca del partido, por cuáles causas lucha su partido y sobre a quién más pertenece. A fin de prepararse para sus preguntas, será muy útil empezar por conocer a los miembros y líderes actuales de su organización.

Actividad: ¿Refleja el partido a sus electores?

Objetivo: Evaluar la estructura de liderazgo y membresía, y cómo estos podrían afectar a los intentos que realiza el partido por alcance a nuevos sectores.

Escribir las respuestas a estas preguntas sobre su partido

1. ¿Cómo está compuesto el liderazgo de su partido en términos de raza, etnia, religión, género y edad?

2. ¿Ha habido cambios en esta composición en los últimos 10 años? De ser así, ¿cómo y qué causó los cambios?

3. ¿Cómo está compuesta la membresía de su partido en términos de raza, etnia, religión, género y edad?

4. ¿Ha habido cambios en esta composición en los últimos 10 años? De ser así, ¿cómo y qué causó los cambios?

5. ¿Qué estrategias emplea su partido para alcance a nuevos sectores? (Piensen en estudiantes, pensionistas, madres solteras, desempleados, gente desplazada, jóvenes que piensan salir del país, etc.)

6. ¿Qué porcentaje de líderes del partido son mujeres?

7. ¿Qué porcentaje de los miembros del partido son mujeres? De ser menor a 50%, ¿por qué piensa usted que se da esto? ¿Tiene el partido planes de alcanzar hacia más mujeres? De ser así, ¿cómo?



Preguntas a considerar

¿Qué les muestra este ejercicio acerca de su partido? ¿Cómo podría la composición del partido afectar su capacidad de promover políticas que realmente tengan un impacto en diversos grupos? ¿Qué les indica acerca del potencial de su partido para atraer a nuevos miembros o votos?

Finalmente...

La razón de ampliar la base del partido para atraer nuevos sectores, es obtener más votos, aumentar fuentes potenciales de recursos, mostrar que su partido es dinámico y elaborar políticas más informadas. Por ello, no cabe duda que al principio, habrá cierta discrepancia entre la composición actual de su partido y la composición ideal del mismo en el futuro. Entender cómo ven los de afuera a su partido es, sin embargo, información importante a medida que empiezan a identificar quién será su objetivo y cómo presentarán a su partido ante estos posibles nuevos miembros, tal como verán en los siguientes ejercicios.

Identificar posibles miembros

Objetivo: Identificar y priorizar las posibles “audiencias-objetivo” a través de la investigación

Este módulo está diseñado para activistas de partidos políticos que recién empiezan o que ya participan en los esfuerzos por ampliar la base del partido, identificando los grupos demográficos y geográficos que podrían responder al mensaje del partido a través de un alcance efectivo.

La mayoría de los partidos políticos cuentan con recursos limitados: tiempo, dinero y personas. Asimismo, no todos los electores son iguales y siendo realistas, existen algunos que nunca apoyarán a su partido. Por ello, sería más lógico que un partido político se apunte hacia grupos específicos al momento que intenta crecer, en lugar de tratar de alcanzar a toda la población. La sociedad está dividida en diferentes grupos, tales como jóvenes, pensionistas, veteranos, mujeres, indígenas, maestros y muchos más. Aun cuando estos grupos son muchos, todos tienen algo en común: buscan a alguien que los ayude y los represente bien, y muchos de ellos están interesados en participar como miembros activos de un partido.

Paso 1: Identificar a los simpatizantes con la mayor probabilidad de unirse

Deben asegurarse que estén apuntando a un grupo de personas que tengan la mejor opción de convertirse en miembros de su partido. ¿Cómo identifican a las personas que tienen una mayor probabilidad de unirse a su partido? Los siguientes recursos los ayudará a identificar dónde cuenta su partido con el respaldo más fuerte y consistente, dónde dicho apoyo decae y disminuye, y dónde su partido tiene muy poco respaldo:

- Cifras del censo más reciente.
- Datos de las últimas elecciones locales, municipales, regionales o nacionales.
- Reportes de los centros de investigación y análisis universitarios y privados.
- Encuestas realizadas por empresas de marketing y publicidad u organizaciones no gubernamentales.
- Resultados de un sondeo conducido por el partido político.

Mejor práctica de alcance
El partido recluta a los miembros de nuevos sectores en base a una sólida investigación

Usando como base dichos materiales y lo que conocen de su área, identifiquen los posibles nuevos miembros en el siguiente ejercicio.

Actividad: Tiro al Blanco

Objetivo: *Identificar los segmentos de la población que son posibles “miembros-objetivo”*

El Tiro al Blanco los ayudará a enfrentar el primer desafío presente al momento de ampliar la base de miembros: determinar quién está dispuesto a unirse si se le pide.

Reglas del juego

En el juego actual de Tiro al Blanco, el objetivo del juego es lanzar dardos al tablero. Mientras más cerca cae el dardo del blanco, más puntos se obtienen. Si éste cae en uno de los otros círculos, se obtienen menos y menos puntos. Las reglas del Tiro al Blanco para clasificar a los miembros son las mismas.

Centro

En el centro de la diana se encuentran los recursos más valiosos: sus miembros. Los miembros han contribuido significativamente con el partido, ya sea con recursos financieros o tiempo voluntario, y votan por el partido. Son la sangre del partido. Mientras más gente se lleve hacia este círculo, más beneficios obtendrá el partido.

Círculo interior

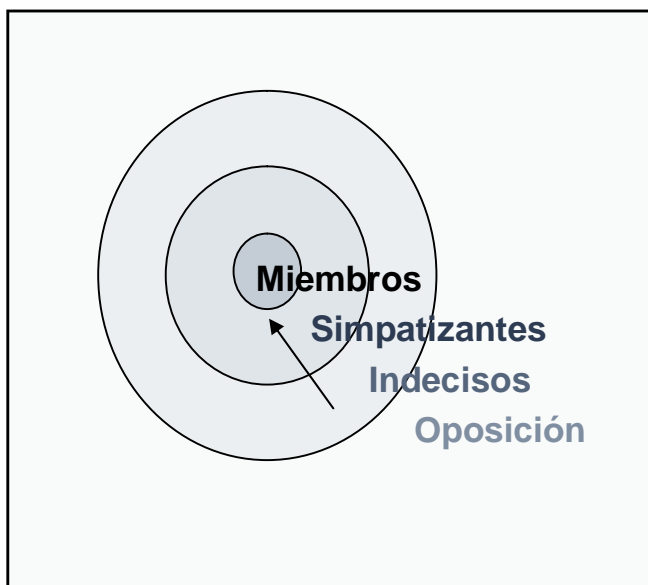
El primer anillo alrededor de la diana representa a los simpatizantes. Estas son personas que han votado por el partido, pero que no son miembros aún. Esta población es clave para obtener nuevos miembros, la base más fértil para una estrategia de alcance. Mientras más personas se lleven hacia este círculo de simpatizantes, más miembros potenciales se tendrán.

Círculo exterior

En el siguiente anillo hacia afuera se encuentran los electores indecisos, aquellos que podrían votar por el partido o a favor de los oponentes del mismo. Los electores indecisos también pueden ser útiles para consolidar el partido, pero se necesitan más recursos para acercarlos al centro. No nos referimos a estas personas en este módulo .

Fuera de los círculos

Fuera de los círculos se encuentra la base de oponentes más importante. No importa lo que



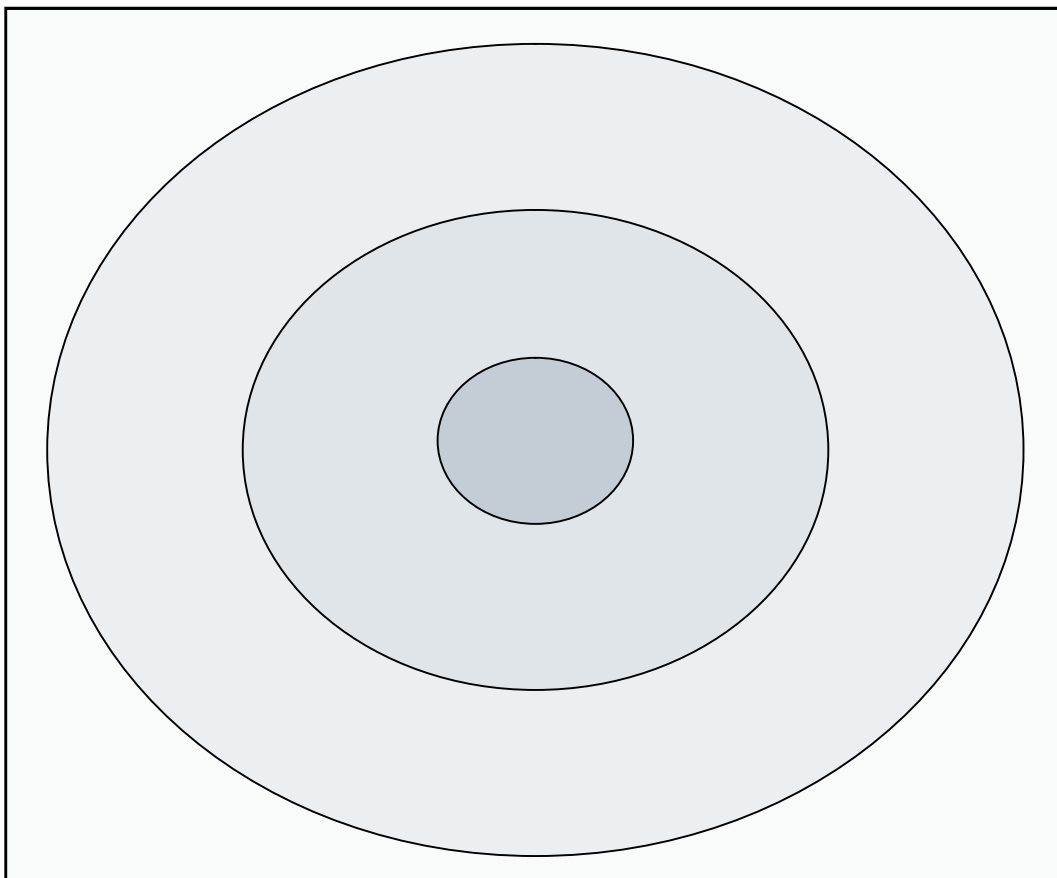
Tiro al Blanco: Los partidos políticos ganan cuando llevan a personas de los anillos externos hacia el centro

ustedes hagan, estas personas pertenecen a sus oponentes y no se les convencerá de respaldar a su partido. Este es un entorno hostil para su partido y, por ende, no es un buen lugar para concentrar los preciados recursos al momento de ampliar la base de respaldo. Sin embargo, saber quiénes son, hará que ahorren dinero y tiempo al no tratar de pedirles que se conviertan en miembros.

1. Coloque las iniciales para indicar cuáles de los siguientes grupos son miembros estables y sólidos (M), simpatizantes (S), indecisos, volátiles o decrecientes (I) u oposición (O). Añadan cualquier grupo que no se mencione y sean tan específicos como sea posible. Por ejemplo: mujeres entre 18-35 (M), agricultores hombres entre 40-60 (S), etc.

Mujeres/hombres	Urbano/rural	Jóvenes/adultos /adultos mayores
Propietarios/inquilinos	Profesionales/obreros	Con educación/con menos educación
Estudiantes	Maestros	Campesinos
Doctores	Académicos	Madres
Electores por primera vez	Minorías étnicas	Discapacitados
Pensionistas	Indígenas	Pobres/clase media /adinerados
Militares/veteranos		

2. En base a la lista anterior, en el siguiente Tiro al Blanco escriban los nombres de todos los grupos de oposición (O) fuera del círculo externo, indecisos (I) en el anillo externo, simpatizantes (S) en el anillo interno, y los miembros (M) al centro de la diana.



3. ¿A quién colocaron en el anillo de simpatizantes?

Estos son los grupos sobre los cuales harán ahora más investigación, como saber dónde viven. Luego irán a tocarles las puertas y pedirles, mediante el uso de las técnicas adecuadas, pedirles que se conviertan en miembros.

Finalmente...

Tal como en los dardos, el punto importante del Tiro al Blanco es llegar cada vez más al centro. En este caso, el objetivo es llevar a las personas de los círculos externos hacia los internos. En otras palabras, el objetivo es convertir a los electores indecisos en simpatizantes y a los simpatizantes en miembros. Esta técnica puede ser usada también durante periodos electorales, para llevar a aquellos electores algo persuadibles y bastante persuadibles hacia la base de apoyo del partido.

Con el Tiro al Blanco, ustedes han tomado un gran universo posible de grupos a los cuales pueden apuntar y los han priorizado identificando a los miembros, simpatizantes, indecisos y oponentes. Recuerden, con tiempo y recursos limitados y el objetivo de ampliar la base de miembros, querrán concentrar su energía en convertir a los simpatizantes en miembros. A medida que se aproximan las elecciones, el equipo electoral puede concentrarse en convertir a los indecisos en simpatizantes, pero por ahora, el propósito es fortalecer al partido con nuevos miembros. A fin de hacer que sus esfuerzos sean los más efectivos, ahora necesitarán añadir más detalles sobre los grupos que ustedes han identificado como posibles nuevos miembros para que así puedan tener una mejor idea de quiénes son, qué es importante para ellos, y cómo llegar a ellos. ¿Qué convencerá a estos simpatizantes a convertirse en miembros? Necesitarán investigar más para averiguarlo.

Paso II: Priorizar a los simpatizantes más importantes

Una vez que ya saben qué grupos son los que probablemente simpatizarán con su partido y se le unirán, deberán priorizarlos entre dichos grupos. Debido a que los partidos tienen recursos limitados, uno debe invertir dichos recursos en los grupos que realmente los van a ayudar a cumplir con sus objetivos de membresía. Necesitarán consultar con su partido sobre los objetivos numéricos. Quizá se den cuenta que el partido ha decidido concentrarse en un grupo específico, y esto ayudará a saber a quiénes quieren convertir en nuevos miembros.

Ningún partido quiere admitirlo, pero no todos querrán unirse. Sin embargo, eso es normal. Si ustedes ya han hecho el ejercicio del Tiro al Blanco, ya sabrán a qué grupos apuntar. Ahora, hay que asegurar que el partido sea capaz de cumplir con este objetivo de membresía, reclutando a dichos grupos.

Para eso, necesitarán información demográfica, información sobre quién está registrado para votar en su área, e información acerca de las “cifras-objetivo” de su partido. Al responder las siguientes preguntas, sean tan precisos y sinceros como sea posible.

Actividad: ¿Quiénes son los simpatizantes más importantes?

Objetivo: Identificar qué “grupos-objetivo” producirán la mayor cantidad de miembros.

1. ¿Cuál es el total de electores en su área? _____ *Ejemplo: 50,000* (colocar este dato en la columna E, pues será usado en la operación numérica))
2. ¿Cuántos nuevos miembros necesita el partido? _____
3. En la columna A, escriban los grupos que respaldan a su partido, tal como los identificaron en el Tiro al Blanco. (Estos grupos se encuentran en el círculo interno del Tiro al Blanco).
4. A partir de la información demográfica, indiquen en la columna B el porcentaje de la población total en su área que compone este grupo.
5. En la columna C, estimen el porcentaje de personas en dicho grupo, al que podrán convencer de convertirse en miembros del partido. Refiéranse al comportamiento electoral, sondeos, etc., para ayudarlos a calcular esta cifra. Sean realistas.
6. En la columna D, hagan el cálculo. Esto les mostrará el porcentaje de la población total que su partido podrá reclutar al momento de apuntar a este grupo.
7. Finalmente, hagan el cálculo en la columna E. Esto les mostrará el número de nuevos miembros que pueden esperar reclutar de este grupo.

A	B	C	D	E
Grupo	% total población	Número de personas de este grupo en la población total (B x #1)	% de este grupo que el partido puede convencer ser activos en el partido	Número real de personas de este grupo que se unirán al partido (C x D)
Ejemplo: Camioneros	1.0% son camioneros	1.0% x 50,000 = 500 camioneros	Uno de cada dos camioneros, o 50.0%	500 x 50.0% = 250 nuevos miembros
1.				
2.				
3.				
4.				
TOTAL:				

Como pueden ver a partir del ejemplo ficticio, hablar con 500 camioneros (columna C) para obtener el respaldo activo del 50.0% de los camioneros (columna D), generará 250 nuevos miembros (columna E).

Para repetir: tendrán que hablar con 500 camioneros para generar 250 nuevos miembros.

Al momento de sumar todos los miembros que pueden obtener, habrán producido el **NÚMERO REAL TOTAL**.

MI **NÚMERO REAL TOTAL** ES _____ (total de la columna E)

OBJETIVO DE MEMBRESÍA ES _____ (de la pregunta 2 anterior)

¿ES EL **NÚMERO REAL TOTAL** MAYOR QUE EL **OBJETIVO DE MEMBRESÍA**?

SÍ _____ NO _____

Si la respuesta anterior es **SÍ**, ustedes se encuentran muy bien y pueden continuar con la siguiente sección.

Si la respuesta anterior es **NO**, es muy importante que regresen al ejercicio del Tiro al Blanco e identifiquen más grupos que puedan convencer de unirse al partido. Quizá tengan que encontrar más que los cuatro grupos. Pueden hacer su propio cuadro para añadir dichos grupos.

Una vez que hayan identificado suficientes miembros potenciales como para responder **SÍ** a la pregunta anterior, ya están listos para saber dónde buscar sus posibles miembros.

Investigar a los posibles miembros

Objetivo: Determinar dónde viven los posibles miembros para que así puedan visitarlos y hacer un sondeo a fin de conocer cuáles son los problemas que los preocupa.

Ahora ya saben quiénes y cuántos electores pueden ustedes esperar que se unan al partido. Pero a fin de pedirles que se unan, deberán saber dónde encontrar a estos electores, así como qué temas los preocupan.

Paso I: Identificar los distritos más importantes

No podrán reunirse con cada uno de los simpatizantes en su distrito. Es imposible debido a que no se cuenta con suficiente tiempo. En ese caso, no sirve de nada tocar las puertas en un distrito donde viven sus oponentes políticos y sus familias. Al margen del tiempo, dinero y gente que gasten en dicho distrito, su partido no encontrará respaldo. Pero eso es normal. Lo que deben hacer ahora es identificar dónde viven sus SIMPATIZANTES MÁS IMPORTANTES.

Pueden aumentar significativamente su membresía sin que los miembros provengan de todos los distritos. Se debe reclutar en aquellos distritos donde su partido cuenta con un gran respaldo.

Actividad: Escoger el vecindario correcto

Objetivo: Identificar los mejores vecindarios para reclutar nuevos miembros.

1. En la siguiente tabla, coloquen en orden los grupos que han identificado en el ejercicio anterior, los que tienen el mayor potencial de generar miembros como 1 y los de menor potencial como 4. Luego, al costado del nombre del grupo, escriba el número de miembros que esperan reclutar.

Nombre del grupo	Número de miembros	Distrito o vecindario
1.		
2.		
3.		
4.		

2. Ahora, escriba los distritos o vecindarios donde vive la mayoría de las personas que pertenecen a dichos grupos. Por ejemplo, si uno de los grupos que identificaron como sus SIMPATIZANTES MÁS IMPORTANTES son empresarios, quizá vivan y trabajen en distritos en el centro de la ciudad.

3. Usando la información del cuadro anterior, en el siguiente cuadro, sírvanse a escribir el número o nombre de los distritos donde esperan obtener el mayor número de miembros. Estos son los DISTritos MÁS IMPORTANTES.

LOS DISTritos MÁS IMPORTANTES EN MI ÁREA SON:

Finalmente...

Ya saben ahora dónde deben gastar la mayoría de sus recursos. En otras palabras, ya saben dónde gastar su tiempo, dinero y gente. En el siguiente ejercicio, aprenderán cómo puede el partido empezar a usar su tiempo, gente y dinero para generar nuevos miembros.

Paso II: Determinar los intereses de su grupo objetivo

Debido a que ya hicieron una investigación a fondo sobre los posibles miembros – ya saben qué grupos probablemente los respaldarán, ya saben cuántos nuevos miembros pueden esperar obtener de esos grupos y ya saben dónde viven - ya están casi listos para pedirles a sus simpatizantes más importantes que se conviertan en miembros activos del partido.

Es extremadamente importante que su partido entienda las inquietudes e intereses de los simpatizantes más importantes a fin de que los voluntarios del partido puedan hablar con ellos con conocimiento de causa.

Tal como se mencionó anteriormente, existen diversas fuentes públicas y privadas de las cuales obtener información acerca de los intereses de los electores en su área. Una de las mejores maneras de hacer esto es visitar personalmente a los simpatizantes

¿Por qué debe un partido realizar un sondeo?

- ü Identificar a nuevos miembros, voluntarios y electores (para reclutarlos y para la base de datos electoral)
- ü Mejorar los mensajes dirigidos en los materiales impresos, ya que se conocen las inquietudes e intereses de los simpatizantes
- ü Mostrar que su partido está interesado en los electores y sus inquietudes, no sólo durante el periodo electoral.
- ü Identificar fortalezas y debilidades del partido
- ü Poner a prueba las nuevas políticas, pidiéndole a los ciudadanos su opinión
- ü Lograr experiencia en los voluntarios antes de la siguiente elección
- ü Cambiar el estilo de la política

más importantes y pedirles que llenen una pequeña encuesta para que su partido pueda servirlos mejor.

Una encuesta entre simpatizantes o sondeo, es una oportunidad de hablar cara a cara con los electores. Es una excelente manera de saber lo que la gente piensa, a fin de crear confianza y credibilidad de los electores en su partido político, promover su partido y reclutar a nuevos voluntarios y miembros.

Actividad: Elaborar un cuestionario

Objetivo: *Diseñar un pequeño cuestionario para saber cuáles son las inquietudes e intereses de sus simpatizantes.*

Sigan los siguientes consejos para elaborar un cuestionario que los voluntarios del partido puedan usar, a medida que van de puerta en puerta buscando la contribución de los simpatizantes.

- ü El nombre del partido debe ser visible, para que así la gente reconozca al partido.
- ü Introducción – Explicar brevemente que el propósito del cuestionario es pedir las opiniones de las personas, (a fin de mostrar que el partido realmente está interesado en ellos).
- ü El cuestionario no debe tener más de ocho preguntas sobre temas locales (primera página) como nacionales (página posterior).
- ü En la parte posterior del cuestionario se deben colocar las preguntas importantes que les indiquen las preferencias partidarias del elector. Esta información es esencial para que el partido empiece el proceso de identificar a sus simpatizantes y para desarrollar padrones de electores.
- ü Dejen siempre espacio en la parte posterior para que los encuestados añadan sus comentarios e incluyan además una invitación para que luego reciban información adicional sobre el partido, se unan y participen.
- ü Dejen espacio para que los encuestados coloquen sus nombres, direcciones y números telefónicos. Esto es esencial para los padrones de electores.
- ü El diseño del cuestionario debe ser simple y directo. Las personas deben ser capaces de entender el cuestionario y llenarlo con facilidad en menos de 5 minutos.

¿Qué preguntas pueden incluir en el cuestionario?

- ü ¿Cuál es la inquietud más importante que tiene sobre nuestra comunidad?
- ü ¿Qué quiere usted para sus hijos?
- ü ¿Qué quiere usted para el futuro?

Diseñe el cuestionario en una hoja de papel separada.

Finalmente...

Con este cuestionario en mano, un mapa, un guión recomendado, un acompañante y un registro de sondeos, los voluntarios del partido pueden ir de puerta en puerta en los “vecindarios-objetivo” e investigar las inquietudes e intereses de los posibles nuevos miembros. Lo que necesitarán para el siguiente ejercicio es conocer sus inquietudes e intereses.

Desarrollar un mensaje persuasivo

Objetivo: En base a la Caja de Mensajes, desarrollar un mensaje persuasivo para usarse al momento de pedir a los simpatizantes que se unan al partido

Su partido probablemente conoce ya su comunidad a profundidad y los problemas que ésta enfrenta. Sin embargo, sólo conocer a su comunidad no es suficiente para convencer a nuevas personas a unirse al partido. Es importante investigar acerca de las percepciones de los electores a fin de crear un mensaje que muestre el conocimiento que tiene su partido y así convencer a los posibles nuevos miembros de que ustedes tienen las mejores soluciones a los problemas que enfrentan y que ustedes lucharán por hacer sus vidas más fáciles.

Un mensaje es un cuerpo conciso de información veraz que da la razón persuasiva para que un elector decida apoyar al partido activamente y se convierta en miembro. Al buscar nuevos miembros, su partido debe elaborar cuidadosamente un mensaje que realmente haga eco en el “público-objetivo”. En esta sección, ustedes practicarán el desarrollo de un mensaje persuasivo que aborde las inquietudes de los “grupos-objetivo” y muestre que las soluciones a dichos problemas provienen de su partido.

Mejor práctica de alcance

El partido desarrolla mensajes dirigidos y los comunica a todos los niveles del partido

Aun cuando hay diversas razones por las que las personas se afilian a un partido político, la mayoría de personas que viven en democracias son motivadas por creencias personales y apoyan a los partidos cuyas filosofías y políticas sean similares a las de ellos.

Las personas respaldan a un partido político cuando este puede demostrar de una manera clara, concisa y convincente que:

- El partido realmente toma en cuenta los problemas de los ciudadanos y sus esperanzas para el futuro.
- El partido tiene un plan específico, inmediato y viable para mejorar las vidas de los ciudadanos.

Actividad: Caja de Mensajes

Objetivo: Desarrollar un mensaje efectivo anticipando los intereses e inquietudes del grupo objetivo así como la opinión de su partido

1. ¿Qué temas son esenciales para sus SIMPATIZANTES MÁS IMPORTANTES? (Obtenga esta información de un sondeo u otro tipo de investigación.)

1.

2.

3.

2. Necesitarán explicar a su público objetivo la opinión que tiene el partido acerca de dichos temas y considerar además las posiciones de otros partidos. Llene la siguiente Caja de Mensajes para cada uno de los tres temas enumerados arriba.

<u>Nosotros</u> Nosotros	<u>Ellos</u> Nosotros
¿Qué decimos nosotros sobre este tema?	¿Qué dice la oposición sobre nuestras opiniones/propuestas relacionadas con este tema?
<u>Nosotros</u> Ellos	<u>Ellos</u> Ellos
¿Qué decimos nosotros de las opiniones/propuestas relacionadas con este tema del partido de la oposición?	¿Qué dice el partido de la oposición sobre este tema?

3. Ahora use la información en la Caja de Mensajes para poder elaborar un mensaje claro, conciso y convincente que demostrará al elector que su partido comparte sus inquietudes. Los electores han escuchado muchas promesas, por ello ustedes deben probar que su partido es serio, dando un ejemplo específico de una política que aborde dicho tema. (De no estar seguro de cuáles son las políticas del partido, asegúrense de obtener dicha información del partido mismo).

Mensaje: (Puede incluir una promesa del partido)

Política: (¿Cómo se cumplirá el mensaje o la promesa del partido?)

4. Una vez que tengan una Caja de Mensajes acerca de todos los temas que preocupan al “público-objetivo”, y después de practicar el mensaje, podrán responder fácilmente las preguntas que tengan, y lo que es más importante, podrán hablar con mucha fluidez y conocimiento del tema, mostrando así al posible miembro que realmente le interesa al partido cada uno de estos problemas.

Finalmente...

Recuerden que deben asegurar que todos en su partido sepan el mensaje y lo usen. Algunos partidos reproducen la Caja de Mensajes en boletines y materiales para los miembros, de esa manera todos literalmente están en la misma página. Después del siguiente ejercicio, ya estarán listos para poder reunirse con sus simpatizantes, y pedirles que se unan al partido.

Elaborar y practicar la estrategia de alcance

Objetivo: Identificar una variedad de métodos para entregar el mensaje a la “audiencia-objetivo,” así como practicar el mensaje antes de usarlo en la vida real.

Una vez que el partido ha desarrollado su mensaje, necesitarán decidir cómo lo transmitirán y, lo que es más importante, practicar, practicar y practicar.

Paso 1: Identificar el método de entrega del mensaje

Existen diversas maneras de hacer llegar el mensaje al público objetivo, pero algunas son mejores que otras. A continuación les ofrecemos cuatro métodos tradicionales de comunicar un mensaje:

1. En persona (nos concentraremos en este método)
2. Por teléfono
3. A través de los medios (radio, TV, diarios, internet)
4. Por correo normal o electrónico

Mejor práctica de alcance

El partido desarrolla estrategias de comunicación especificando tareas y responsabilidades para el personal y voluntarios

La primera pregunta que deben hacerse al momento de decidir qué medio usarán para transmitir su mensaje, es cómo el “público-objetivo” obtiene información. Asimismo, necesitarán considerar qué tan difícil será persuadir a estos simpatizantes que se conviertan en miembros. Los entornos más difíciles requieren un contacto más personal.

Existen también muchas nuevas tecnologías de comunicación hoy en día. ¿Qué otros métodos pueden usar para comunicarse con la audiencia objetivo? Recuerden que la mejor manera de comunicarse con una audiencia es a través de aquellos medios que ya usan y con los que se sienten cómodos.

Piensen de manera creativa. Transmitir mensajes personalmente significa ir de puerta en puerta, pero también puede significar ir a lugares donde se reúne dicho público objetivo. Continuando con el ejemplo de la juventud como objetivo, si

¿De qué manera podría su partido transmitir el mensaje a sus partidarios?

- ü Sondeos de puerta en puerta
- ü Solicitudes, rifas y subastas
- ü Afiches y banderines
- ü Obras, shows de títeres y teatros locales
- ü Festivales y reuniones políticas
- ü Folletos y panfletos
- ü Manifiestos de política y documentos de discusión
- ü Notas de prensa
- ü Eventos con prensa
- ü Transmisiones en radio y televisión
- ü Discusiones con los líderes de la comunidad

los jóvenes en su área se reúnen en clubes deportivos o fiestas, ustedes podrían decidir reclutarlos allí. O incluso llevar a cabo un evento específicamente para ese público objetivo. Los activistas locales del partido, especialmente los jóvenes, pueden ayudar a identificar un buen lugar en el cual presentar el mensaje al grupo objetivo.

Una vez que hayan desarrollado una estrategia para la campaña de reclutamiento, deben salir a encontrarse con sus simpatizantes.

Determinar los lugares que no sean los hogares para encontrar a los posibles miembros

Su partido quizá decida reclutar nuevos miembros en otros lugares que no sean los hogares de los simpatizantes. Siempre con los distritos más importantes en mente, sus voluntarios deben ir a aquellos lugares donde se congregue la gente—mucha gente. Lo que es más importante, deben ir a lugares donde acudan sus SIMPATIZANTES MÁS IMPORTANTES. No esperen a que ellos se acerquen a ustedes. Ustedes deben ir a buscarlos.

Actividad: ¿Hay alguien en casa?

Objetivo: Determinar el mejor lugar para encontrar a sus simpatizantes

Un buen lugar para encontrar a las personas en la mañana son las paradas de autobús. En el espacio a continuación, enumere 5 lugares donde se pueden encontrar a sus Simpatizantes Más Importantes y el mejor momento del día para encontrarlos.

PARTIDARIOS MÁS IMPORTANTES	LUGAR	MOMENTO DEL DÍA
1.		
2.		
3.		
4.		

Pueden usar esta información para elaborar la estrategia de alcance.

Finalmente...

Como pueden ver, existe una variedad de lugares donde pueden encontrar a sus simpatizantes más importantes a fin de convencerlos de unirse al partido, incluyendo sus hogares. Esta es una manera de comunicarse con los electores que es efectiva desde Santiago hasta Santo Domingo y es justamente el punto central del ejercicio final de este módulo .

Paso II: Practique alcanzar nuevos miembros

Todo el gran esfuerzo realizado para desarrollar la estrategia de qué hacer y cómo apuntalar más miembros para su partido se desperdiciará al menos que practiquen cómo transmitir dicho mensaje. Esto es importante para cualquier tipo de reclutamiento de persona a persona como el que se hace de puerta en puerta. Su partido debe movilizar y capacitar a sus miembros para usar el mensaje. Cada vez que un miembro de su partido entra en contacto con un miembro del grupo objetivo, ellos deberán ser capaces de usar el mensaje del partido de manera efectiva. Los ejercicios de juego de roles pueden ayudar. Los pueden crear ustedes mismos, o usar el que se encuentra a continuación.

Mejor práctica de alcance
El partido usa una metodología interactiva para capacitar a los miembros sobre cómo reclutar en nuevos sectores

Algo que deben considerar, es practicar la entrega del mensaje con sus amigos, familia y voluntarios. Ellos les darán su opinión y les dirán qué suena bien y qué necesita mejorar.

Juego de roles: Reclutando puerta en puerta

Objetivo: Crear confianza por medio del mensaje del partido al momento de reclutar nuevos miembros.

Antes de salir a tocar puertas, cada voluntario debe practicar.

Necesitará a dos personas más (aparte de usted), para fungir como un par de voluntarios y un elector.

El elector deberá decidir si será un partidario o no y si está interesado en unirse o no. Los voluntarios encontrarán toda clase de personas detrás de la puerta.

Los voluntarios deben llevar las instrucciones y un listado de electores (ver siguiente página) para registrar los resultados de la visita. Para este ejercicio, también deben crear una Caja de Mensajes dirigida específicamente a los electores que están visitando.

¿Por qué ir de puerta en puerta es una buena manera de reclutar nuevos miembros?

- ü No es costoso
- ü Muestra a la gente que realmente está lo suficientemente interesada como para ir y reunirse con ellos
- ü Pueden obtener retroalimentación inmediata acerca de cómo los ven en la comunidad

Practicar esto hasta que se sientan cómodos con el guión y estén listos para hacerlo de verdad.

Modelo de instrucciones para reclutar miembros

Muchas gracias por apoyar a nuestro partido para reclutar a nuevos miembros. El representante del partido ya les debe haber informado, y ya deben haber pasado por una extensa capacitación de reclutamiento de puerta en puerta y sobre el uso del mensaje que hemos desarrollado para alcanzar a las mujeres como grupo objetivo. Sírvanse leer estas instrucciones antes de empezar.

El propósito de este esfuerzo es aumentar la membresía de las mujeres en nuestro partido.

En este paquete, Usted y su colega encontrarán:

1. Un mapa del distrito que cubrirán
2. Una lista de ubicaciones a las cuales dirigirse
3. Una etiqueta con su nombre y la afiliación al partido
4. Una tarjeta personal, o una hoja con su información personal para entregar al elector.
5. Un registro de sondeos para colocar los resultados de este esfuerzo.
6. La caja de mensajes

Tocar la puerta...

Ir a cada hogar de la lista. Tocar la puerta. Aquí tienen un modelo del guión que pueden usar: "Hola, mi nombre es _____ y soy voluntario del partido político _____. Como sabrá, recientemente hemos realizado una encuesta y quería saber si tiene alguna pregunta".

Responder a las preguntas del elector...

Apliquen lo que aprendieron en la capacitación usando el triángulo de mensajes. Si ni usted ni su colega saben la respuesta, escríbanla y díganle al elector que averiguarán la respuesta.

Pídanle que se una...

Aquí tienen un modelo del guión que pueden usar: "Nos daría mucho gusto si participa en el partido. ¿Estaría usted interesado/a en convertirse en miembro?"

Si responden que sí, escriba su información personal en el registro de sondeos y díganle que alguien del partido lo/a contactará pronto.

Si dice que no, agradézcanle por su tiempo, y denle su información personal en caso de que tenga preguntas sobre el partido en el futuro.

Cuando haya terminado...Sírvanse a devolver el registro de sondeos y cualquier material que no hayan usado a esta oficina. ¡Gracias!

Modelo de registro de electores

Distrito #:

Fecha:

Nombre de calle:

Encuestador:

#	Casa #	Nombre del votante	# votantes en hogar	Teléfono	Comentarios
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					

Regresar a:

Oficina, Nombre,

Dirección, Teléfono, Fax

Repaso

Ahora, ya están listos para ayudar a su partido a aumentar el número de miembros a través del alcance a nuevos sectores. Necesitarán aplicar cada uno de estos pasos para crear un Plan de alcance, practicarlo y luego implementar el programa. Revisemos los objetivos de este módulo y lo que saben ahora sobre cómo alcanzar nuevos sectores:

Mejores prácticas de alcance a nuevos sectores

- ❑ El partido recluta a los miembros de nuevos sectores en base a una sólida investigación.
- ❑ El partido desarrolla mensajes dirigidos y los comunica a todos los niveles del partido.
- ❑ El partido desarrolla estrategias de comunicación, especificando tareas y responsabilidades para el personal y voluntarios.
- ❑ El partido usa una metodología interactiva para capacitar a los miembros sobre cómo reclutar en nuevos sectores.

Remitiéndose a los objetivos de este módulo, ahora deberían poder:

ü Definir los beneficios de alcance a nuevos sectores

- Aumenta la membresía y votos para el partido
- Aumenta las fuentes potenciales de recursos humanos y financieros
- Demuestra que un partido es dinámico y se preocupa por el crecimiento y desarrollo
- Permite elaborar políticas de partido más informadas

ü Usar técnicas para identificar, indagar y apuntar hacia posibles miembros

- Analizar las necesidades del partido
- Identificar posibles nuevos miembros con el Tiro al Blanco
- Priorizar estos miembros entre Simpatizantes Más Importantes y Distritos Más Importantes
- Hacer los últimos ajustes a la investigación por medio del sondeo
- Crear un mensaje dirigido en base a la investigación usando la Caja de Mensajes

Ü Practicar el reclutamiento de nuevos miembros

- Con el ejercicio de puerta en puerta

Finalmente...

Aquellos partidos con buenos programas de alcance, son capaces de cumplir con su rol asignado dentro de la sociedad. Cuando los partidos reclutan miembros de nuevos sectores, están incrementando con ello su capacidad de competir y ganar elecciones, a la vez que aumenta su número de electores. Estos partidos modernos y dinámicos representan a una mayor parte de la sociedad, ya que amplían el tipo de personas a las que llegan y brindan alternativas de políticas que otros partidos no pueden, a través de consultas con estos nuevos sectores. En el proceso, los partidos que reclutan miembros de nuevos sectores pueden identificar y capacitar a nuevos líderes políticos del partido y del país.

¡Buena suerte!

