



GANAR
con
INTEGRIDAD

**CONSTRUYENDO CONFIANZA
CIUDADANA EN LOS
PARTIDOS POLÍTICOS**

Ganar con Integridad: construyendo confianza ciudadana en los partidos políticos

Por el Instituto Nacional Demócrata

Copyright © 2021 Instituto Nacional Demócrata (NDI)

Todos los derechos reservados.

Partes de este trabajo pueden reproducirse y / o traducirse con fines no comerciales siempre que se reconozca a NDI como la fuente del material y se envíen copias de cualquier traducción.

GANAR con INTEGRIDAD

**CONSTRUYENDO CONFIANZA
CIUDADANA EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS**

Líder Técnico

Sarah Travis, Gerente Senior Programa de Partidos Políticos del NDI

Sobre el Instituto Nacional Demócrata

El Instituto Nacional Demócrata (NDI) es una organización no gubernamental, no partidista y sin ánimo de lucro que atiende las aspiraciones de personas de todo el mundo de vivir en sociedades democráticas que reconocen y promueven los derechos humanos fundamentales. Desde su fundación en 1983, NDI y sus aliados locales han trabajado para apoyar y fortalecer las instituciones y prácticas democráticas fortaleciendo los partidos políticos, las organizaciones cívicas y los parlamentos, salvaguardando las elecciones y promoviendo la participación ciudadana, la apertura y la rendición de cuentas en el gobierno. Con miembros del personal y voluntarios de más de 100 países, NDI reúne a personas y grupos para compartir ideas, conocimientos, experiencias y experticia.

Los socios reciben una amplia exposición a las mejores prácticas en el desarrollo democrático internacional que pueden adaptarse a las necesidades de sus propios países. El enfoque multinacional del NDI refuerza el mensaje de que, si bien no existe un modelo democrático único, todas las democracias comparten ciertos principios fundamentales. El trabajo del Instituto defiende los principios consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos. También promueve el desarrollo de canales de comunicación institucionalizados entre la ciudadanía, las instituciones políticas, así como las y los funcionarios electos, fortaleciendo su capacidad para mejorar la calidad de vida de toda la ciudadanía. Para obtener más información sobre NDI, visite www.ndi.org.

Agradecimientos Especiales

Sarah Travis, Gerente de Proyecto del NDI para Programas de Partidos Políticos, se desempeñó como gerente líder técnica de la metodología de este proyecto con el apoyo de Birgitta Ohlsson, Ivan Doherty, Sef Ashiagbor y Kellor Yde en NDI. NDI extiende su agradecimiento a Francesca Binda de Binda Consulting International por redactar esta publicación, así como a Erin Mathews y Shannon O'Connell por sentar las bases a través de la investigación.

Los siguientes integrantes del NDI realizaron contribuciones valiosísimas al piloto inicial y a la implementación del proyecto: Alejandro García, Aleksandra Krsteska, Andrés Osorio y Lidija Zafirovska. Agradecemos también a Francisco Herrero, Robert Scott Heaslet, Andrea Fernández, Diego González, y por sus contribuciones. Agradecimiento especial a Ana Radicevic y al equipo del programa de Integridad del Partido Político Regional del NDI por inspirar el presente trabajo con las partes interesadas en todo el instituto.

Adicionalmente, las siguientes personas dentro del NDI revisaron varios borradores de esta publicación proporcionando recomendaciones para mejoras durante una mesa redonda en abril de 2020: Artan Alijaj, Aaron Azelton, Christian Brunner, Traci Cook, Jossif Ezekilov, Robert Scott Heaslet, Caroline Hubbard, Ana Kovacevic-Kadovic, Budimir Milic, Sophia Moestrup, Nicolas Montano, Nadezhda Mouzykinda, Katy Mudge, Comfort Pingilani, Dana Radojevic, Raissa Tatad-Hazell y Lindsay Workman.

NDI agradece a los liderazgos políticos y activistas cívicos de Colombia y Macedonia del Norte que aceptaron participar en el piloto de este proyecto; sus invaluable perspectivas ayudaron a hacer posible este proyecto.

PREFACIO

Durante décadas, en la mayor parte del mundo, involucrarse en política ha sido sinónimo de apoyo, unión o promoción de un partido político. Los partidos políticos aún son parte vital de la columna vertebral de la democracia y deben seguir desempeñando un papel clave en la gobernanza democrática al representar a la ciudadanía y agregar sus preocupaciones en las políticas, y al examinar, seleccionar e influir en los liderazgos políticos. Sin embargo, la corrupción, la captura del Estado y las organizaciones partidarias opacas socavan la confianza pública en los partidos de todo el mundo, lo que alimenta la inestabilidad política. Las personas perciben cada vez más a los partidos como entidades impulsadas por élites y no representativas de la ciudadanía en general; reacios a incluir y empoderar a las mujeres y a otras comunidades históricamente subrepresentadas; no comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas; y en general poco confiables.

Para desarrollarse, prosperar y sobrevivir en el mundo de hoy, los partidos necesitan mejores herramientas, planes y modelos para centrarse más en la ciudadanía, y para ser incluyentes, éticos, transparentes y responsables. Pero, ante todo, deben estar verdaderamente comprometidos con sus valores fundamentales y crear una cultura de integridad, apertura y justicia, porque, como dice el refrán, “la cultura se come la estrategia en el desayuno”. En NDI esperamos que este marco de evaluación de la integridad de los partidos políticos pueda ser un instrumento útil en esa caja de herramientas de cambio.



Birgitta Ohlsson

Directora de Programas de Partidos Políticos, Instituto Nacional Demócrata
Exministra en Suecia y Ex Integrante del Parlamento Sueco.



TABLA DE CONTENIDO

SECCIÓN 1: ¿QUÉ ES LA INTEGRIDAD DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?	13
¿¿Qué es la Integridad del Partido Político?	13
¿Por qué es importante la Integridad del Partido Político?	16
SECCIÓN 2: CÓMO UTILIZAR LA EVALUACIÓN DEL MARCO DE EVALUACIÓN GANAR CON INTEGRIDAD	17
Beneficios de realizar la evaluación mediante el marco 'Ganar con integridad'	18
Cómo realizar la evaluación mediante el marco 'Ganar con integridad'	18
Creación de un Equipo de Evaluación dentro del Partido	18
Facilitación Interna	18
Facilitación Externa	19
Expansión de la participación en la evaluación a la integridad a otros miembros del partido	19
La Escala de Integridad y Puntaje	21
SECCIÓN 3: LA EVALUACIÓN DEL MARCO 'GANAR CON INTEGRIDAD'	23
1. Estructuras Organizativas y Procesos Internos	23
Estructuras organizativas y toma de decisiones	23
Mejora en las estructuras de los partidos en Marruecos	24
Selección de Miembros, liderazgos, candidaturas y Personal	24
Procesos de seguimiento, cumplimiento y quejas	25
Preguntas de evaluación de la integridad	26
2. Cultura Organizacional	29
Estándares predominantes de comportamiento de los partidos políticos	30
Respuesta a conductas inapropiadas	30
Comportamiento de Liderazgo	30
Mejora de la cultura organizativa en Bosnia y Herzegovina y Kosovo	31
Preguntas de evaluación de la integridad	32
3. Veeduría y Selección de Candidaturas	37
Revisión de liderazgos	37
Verificación de Candidaturas en El Salvador y Costa Rica	38
Selección de Candidaturas	39
El Costo de obtener una candidatura	40
Preguntas de evaluación de la integridad	41

4. Diversidad, equidad e inclusión de comunidades históricamente subrepresentadas	44
Equidad de Género	44
Promoción de la inclusión de género en Sudáfrica	45
Diversidad, equidad e inclusión	45
Preguntas de evaluación de la integridad	47
5. Recaudación de Fondos y Gestión Financiera	51
Estándares y restricciones sobre fondos y donantes	52
Gestión financiera interna y mantenimiento de registros	52
Divulgación de donaciones y donantes	53
Transparencia	53
Divulgación y transparencia financiera en India y España	53
Compra de votos y uso de incentivos materiales para el electorado	54
Preguntas de evaluación de la integridad	55
SECCIÓN 4: ORIENTACIÓN SOBRE CÓMO IMPLEMENTAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE INTEGRIDAD	59
Cómo iniciar la conversación con los liderazgos del partido	60
Priorización en las Reformas de Integridad	61
Inicio del “viaje” hacia la reforma de la integridad	62
Fijación de Metas de Integridad	62
Identificación de Aliados de Integridad	64
Mapa de poder	66
Determinación del mejor momento para implementar reformas de integridad	66
Comunicar el progreso hacia la integridad al público	67
SECCIÓN 5: ORIENTACIONES SOBRE CÓMO SEGUIR Y EVALUAR EL PROGRESO HACIA LA REFORMA DE INTEGRIDAD	71
Técnicas de seguimiento y evaluación	72
Cómo monitorear y evaluar el progreso	73
Interpretación de la evaluación en acción	75
APÉNDICE 1: ORIENTACIÓN PARA LA SOCIEDAD CIVIL Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA AYUDAR A LOS PARTIDOS GANAR CON INTEGRIDAD	81
Incidencia de la sociedad civil en México	82
Seguimiento de la Sociedad Civil en Uganda	83
Monitoreo de medios en Costa Rica	84
Temas a considerar para mejorar la integridad de los partidos políticos	84
Apoyo al Comportamiento Ético de los Partidos Políticos	88

HOJAS DE TRABAJO

Hoja de trabajo 1: Definición del objetivo de integridad del partido	76
Hoja de trabajo 2: identificación de los aliados de la integridad	77
Hoja de trabajo 3: Mapeo de poder para la reforma a la integridad	78
Hoja de trabajo 4: Recopilación de datos de evaluación	79
Hoja de trabajo 5: Implementación de la integridad y plan de evaluación	80

ESTUDIOS DE CASO

Mejora de Estructuras de Partidos en Marruecos	24
Verificación de Candidatos en El Salvador y Costa Rica	38
Promoción de Inclusión de Género en Suráfrica	45
Divulgación Financiera y Transparencia en India y España	53
Defensa de la Sociedad Civil en México	82
Monitoreo de la Sociedad Civil en Uganda	83
Monitoreo de Medios en Costa Rica	84

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CLAVES

Acoso y Discriminación	El acoso es un comportamiento no deseado que tiene la intención de dañar (verbal y / o emocionalmente) a alguien que se siente impotente para responder. ¹
Selección de liderazgos	La forma en que los partidos políticos eligen a los individuos para presentarse como candidatas o candidatos a las elecciones.
Revisión de liderazgos	El proceso de realizar verificaciones de antecedentes para determinar si ciertos individuos son elegibles (según las reglas del partido) para ser seleccionados como candidatas o candidatos.
Discriminación	El tratamiento desigual de alguien o de un grupo según ciertas características (por ejemplo, etnia, religión, orientación sexual, género, edad o habilidad física). ²
Evaluación	Un proceso sistemático para evaluar los cambios resultantes de la reforma de la integridad.
Diversidad, Equidad e Inclusión	Práctica o cualidad de incluir o proporcionar oportunidades significativas e igualitarias, así como plataformas de poder a comunidades históricamente subrepresentadas para que participen en los órganos internos del partido y en la toma de decisiones.
Acoso	Conducta indeseable cuyo objetivo es hacer sentir al otro intimidado o humillado. ³
Monitoreo	Un proceso sistemático para recopilar información para rastrear el progreso hacia la reforma de la integridad.
Elites del Partido	Individuos dentro del partido que tienen una cantidad desproporcionada de poder y privilegios para controlar el sistema.
Integridad del Partido Político	Una característica de los partidos políticos que se centran en la ciudadanía, incluye a las comunidades históricamente subrepresentadas, fomentan la toma de decisiones incluyente y demuestran un comportamiento ético, transparente y responsable.
Comunidades Históricamente Subrepresentadas	Grupos dentro de la sociedad que se encuentran excluidos de las esferas sociales, económicas y / o políticas dominantes. Los ejemplos varían según el entorno e incluyen, entre otras, personas subrepresentadas por motivos de raza, clase social, religión, etnia, edad, género, orientación sexual (personas lesbianas, gays, queers, bisexuales, transgénero e intersexuales, también conocidas como LGBTQI+ para abordar el espectro total del género y la sexualidad) y discapacitadas.
Gente Joven	Cualquier persona entre los 18 y 35 años ⁴ , incluidas las personas con identidades que se cruzan (mujeres, personas con discapacidad (PCD), miembros de la comunidad LGBTQI+ y minorías étnicas, religiosas y refugiados, entre otros.

ASÍ SE UTILIZA EL MARCO DE ‘GANAR CON INTEGRIDAD’

Este marco tiene como objetivo reformar el pensamiento de integridad de los partidos políticos y sus miembros. Su finalidad es brindar asistencia a los partidos políticos para que realicen una autoevaluación de sus procesos internos y prácticas respecto a temas de integridad (transparencia, responsabilidad, toma de decisiones incluyentes), e identificar, dar prioridad y planificar una reforma a la integridad interna del partido.

Este marco incluye las siguientes secciones:

- ¿Qué es la integridad de un Partido Político y por qué es importante?
- La evaluación del marco ‘Ganar con Integridad’
- Lineamientos para implementar los hallazgos de la evaluación de la integridad
- Lineamientos para rastrear el avance hacia las reformas de la integridad
- Hojas de trabajo para ayudarles a los partidos políticos con la aplicación práctica del avance en términos de su reforma a la integridad
- Lineamientos para la Sociedad civil y los medios, que son socios vitales para promover una integridad política más amplia.

El presente documento se puede leer de principio a fin en orden, o también se puede leer de manera general y extraer las secciones evaluativas más relevantes. A través de la guía, los partidos políticos encontrarán ejemplos de otros partidos que han realizado reformas a su integridad, consejos prácticos, sugerencias y hojas de trabajo que ayudarán en el fortalecimiento de la forma en que opera el partido, con el fin último de volver a ganar la confianza de la ciudadanía.



¿QUÉ ES LA INTEGRIDAD DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

¿QUÉ ES LA INTEGRIDAD DEL PARTIDO POLÍTICO?

Los partidos políticos deben jugar un papel clave en la gobernanza democrática al representar a la ciudadanía y agregar sus preocupaciones en las políticas, y al examinar, seleccionar e influir en los liderazgos políticos. **Sin embargo, la corrupción, la captura del Estado, el populismo y las organizaciones partidarias opacas socavan la confianza pública en los partidos de todo el mundo, lo que alimenta la inestabilidad política.** La ciudadanía percibe cada vez más a los partidos como entidades impulsadas por élites y no representativas del público en general; reacios a incluir y empoderar a las mujeres y a otras comunidades históricamente subrepresentadas; no comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas; y en general poco confiables.

Una solución que ha demostrado marcar la diferencia en el cambio de percepciones es **cuando los partidos eligen diseñar sus sistemas, propósito y valores éticos en torno al principio de integridad.** Este es también el camino que conducirá a los cambios más significativos en la forma en que las y los votantes consideran a los partidos políticos.

A los efectos de este marco, la integridad interna de los partidos políticos se define ampliamente como:



Organización Política Centrada en la ciudadanía. La integridad del partido implica actuar en búsqueda del mejor interés de la ciudadanía. Un partido elegido para el cargo ha tenido la oportunidad y el privilegio de servir a través de la política. La integridad también se trata de centrarse en el servicio: los liderazgos de los partidos, las y los funcionarios electos, así como los miembros del partido político que llegan a los cargos de elección popular como servidoras y servidores públicos.



Cómo Incluir la diversidad, la equidad y la inclusión. La integridad del partido reconoce y busca abordar las barreras institucionales, sociales, culturales e individuales de las comunidades históricamente subrepresentadas (por ejemplo, mujeres, jóvenes, personas con discapacidad (PCD) (PCD)es, minorías de orientación sexual y expresión de género y minorías étnicas y religiosas, entre otras). La integridad exige generar un entorno propicio para que estos grupos participen de manera significativa y sean tomados en serio en los órganos de toma de decisiones y sirvan en otros roles de liderazgo tradicional.



Toma de Decisiones Incluyente. La integridad del partido construye y refuerza mecanismos que garantizan que todos las y los miembros del partido (incluidos las comunidades históricamente subrepresentadas) y las ramas dentro de la estructura del partido tengan la oportunidad de deliberar sobre opciones, aportar ideas e influir en la toma de decisiones del partido.



Comportamiento y Prácticas Éticas, Transparentes y Responsables. La integridad del partido construye sistemas y prácticas de comportamiento ético y responsable para los liderazgos del partido, los funcionarios(as) electos(as) y los miembros rasos y de base que hacen que el partido funcione. También se extiende a cómo el partido trata a otros (es decir, competidores políticos) fuera del partido. Además, la integridad incluye una gestión rigurosa de los fondos públicos y las donaciones de la ciudadanía y la prevención y el rechazo de actos que podrían conducir a una ganancia financiera personal a expensas de la confianza pública o la responsabilidad financiera sensata.

FIGURA 1: ILUSTRANDO LA INTEGRIDAD INTERNA DEL PARTIDO POLÍTICO



Para lograr la integridad política, los partidos políticos deben evaluar periódicamente las prácticas internas, identificar áreas de mejora e implementar reformas sostenibles relacionadas con:

- **Estructuras organizativas y procesos internos** que involucren la toma de decisiones incluyente, cómo se seleccionan sus integrantes, el personal y los liderazgos de los partidos, y cómo se implementan los procesos efectivos de monitoreo, cumplimiento y quejas;
- **Cultura organizacional** que impulsa el comportamiento ético y responsable de las y los integrantes, el personal, los liderazgos del partido y funcionarios(as) electos, y a su vez enfatiza un enfoque centrado en la ciudadanía en el servicio;
- **Procesos de investigación y selección de candidaturas** que establezcan estándares éticos y claramente definidos para representar al partido en el gobierno;
- **Diversidad, equidad e inclusión en la que mujeres, jóvenes y otras comunidades históricamente subrepresentadas** se incluyan de manera significativa dentro de la estructura del partido, como candidaturas y en la toma de decisiones; y
- **Recaudación de fondos y gestión financiera** que sea transparente, ética y acorde con los marcos legales del país y los estatutos internos que rigen el partido.

La integridad es tanto personal como colectiva. Su propósito es reconstruir la confianza ciudadana en los partidos y mejorar la calidad de la democracia para satisfacer las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

Desde la perspectiva colectiva, es el principio en torno al cual los partidos construyen sistemas operativos saludables. Esto significa que los procesos, procedimientos y comportamientos internos de una parte no solo invitan a la acción basada en principios, sino que incluyen mecanismos de prevención y respuesta para evitar actos no éticos.

La integridad genuina también requiere el compromiso de las personas—un gesto o compromiso que debe renovarse periódicamente ante la inestabilidad y los desafíos complejos—y las oportunidades, inherentes a la vida política y pública.

Los aspectos colectivos e individuales de la integridad son simbióticos. Cada uno se puede fortalecer y nutrir del otro. Del mismo modo, los actos equivocados de uno corren el riesgo de desalinearse a los demás también.

Estas características internas del partido se reconocen en la literatura académica y práctica como algo inherente a sistemas políticos saludables. La Academia ha señalado que los partidos políticos con una sólida integridad interna promueven elecciones creíbles, regímenes de financiamiento político transparentes, medios de comunicación verdaderamente independientes y procesos políticos libres de corrupción y conflicto de intereses.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA INTEGRIDAD DEL PARTIDO POLÍTICO?

Como el papel de un partido es fundamental para la salud de los sistemas sociales, cuando fallan, las consecuencias repercuten mucho más allá del limitado sector de la política. La inestabilidad política es terreno fértil para la pobreza, la desigualdad social y económica, el desplazamiento, la corrupción y el sufrimiento humano. La ciudadanía merece el más alto nivel de representación y eso solo lo pueden lograr los partidos políticos que se comprometen con la integridad y demuestren prácticas honorables.

Desafortunadamente, la escala global a la que los partidos políticos logran esto es demasiado baja, lo cual genera preocupación.

Los partidos políticos deben demostrar un mayor compromiso con valores como la integridad, la apertura y la justicia para ayudar a reconstruir la confianza pública.

- La confianza en los partidos políticos se encuentra en niveles inquietantemente bajos en todo el mundo.⁵
- Los costos de involucrarse en política están aumentando, haciendo que la participación política sea menos accesible a la ciudadanía y más abierta a la corrupción financiera.⁶
- Se percibe que la competencia y el debate político se vuelven menos civiles y, en muchos casos, más violentos y divisorios⁷, lo cual se empeora a través de los medios sociales y digitales.

Mejorar la capacidad de un partido para ganarse la confianza de la ciudadanía

Los partidos deben ser una fuente de visión, entregar resultados y tener conexiones entre poblaciones diversas. Asimismo, deben actuar como mecanismos a través de los cuales la ciudadanía participa en la toma de decisiones. Las expectativas de la sociedad sobre la integridad cambian con el tiempo a medida que la ciudadanía espera mayor transparencia y un comportamiento basado en principios. Los Partidos deben reflexionar y reformarse periódicamente con el tiempo. Ya sea en el poder o en la oposición, los partidos políticos deben poder gobernar, comprender y resolver problemas complejos, difíciles y, a menudo, costosos.

CÓMO UTILIZAR LA EVALUACIÓN DEL MARCO DE GANAR CON INTEGRIDAD

El marco de 'Ganar con Integridad' está diseñado para mejorar la integridad interna del partido. Está dirigido tanto a individuos dentro del partido político como al colectivo que se comprometen con el liderazgo político y la integridad. La autorreflexión y la evaluación deben ser una práctica regular para cualquier organización como parte de su cultura interna para aprender, mejorar y crecer. Las evaluaciones son herramientas útiles de construcción o contratación y pueden ayudar a los partidos a identificar formas de mejorar sus estructuras para ganarse la confianza de ciudadana.

No existe una forma “correcta”, “única” o “solución universal” para llevar a cabo una evaluación interna. La forma en que un partido lleva a cabo una evaluación de la integridad depende de varios factores, incluido el tiempo disponible, las motivaciones detrás de una evaluación, el compromiso o la voluntad de la dirigencia del partido (a nivel nacional y subnacional) y la disponibilidad de recursos. Sin embargo, los principios básicos de la integridad de un partido político son iguales en todos los casos.

Los procesos de evaluación creíbles deben incluir tanto a miembros representativos de la organización como sea necesario para obtener la información deseada en un entorno libre de temor a represalias o represalias por comentarios genuinos. Los liderazgos deben estar abiertos a críticas y comentarios y encontrar formas de demostrar que están escuchando a la militancia del partido, simpatizantes, funcionarios y funcionarias electos(as) y personal del partido. Por lo general, las personas invierten más en las organizaciones si sienten que se les ha otorgado una audiencia justa y el liderazgo ha considerado sus opiniones.

Un proceso de evaluación creíble no se trata solo de hacer las preguntas, sino que conduce de manera importante a desarrollar respuestas y acciones que indican que el partido ha considerado las respuestas. Realizar una evaluación con seguimiento o retroalimentación limitados es la forma más segura de distanciar a las personas que se preocuparon lo suficiente como para responder preguntas en primer lugar. No actuar sobre los resultados de la evaluación también distanciara la militancia dedicados del partido que desean fortalecerlo para que sea más eficaz y confiable.

Beneficios de realizar la evaluación mediante el marco ‘Ganar con Integridad’

Hay dos beneficios importantes para los partidos al realizar evaluaciones de integridad. La primera es una oportunidad para involucrar a integrantes del partido en una actividad significativa entre elecciones. Cuando la militancia del partido puede hacer una contribución sustancial a la organización y la cultura del partido, es probable que sientan un sentido de propiedad en la promoción de los valores del partido y el éxito durante las elecciones. El segundo beneficio es la capacidad del partido para ganarse o reconstruir la confianza entre ciudadanas y ciudadanos escépticos o desilusionados. El electorado sabe cuando un partido político se toma en serio su integridad interna y mejoran sus prácticas, y por tal razón implementar reformas puede ser una estrategia de difusión bastante efectiva.

Cómo realizar la evaluación mediante el marco ‘Ganar con Integridad’

La herramienta de evaluación del marco ‘Ganar con Integridad’ se ha diseñado para que los partidos políticos con mentalidad de integridad la utilicen por sí mismos con o sin apoyo externo. Algunas de las conversaciones en torno a la cultura o las prácticas de un partido político pueden ser delicadas o difíciles, y un entorno exclusivo de información privilegiada puede facilitar el inicio de un debate interno y un plan de reforma de integridad adecuado. Sin embargo, si un partido está dispuesto a hacerlo, también tiene un valor único contratar a una persona u organización que oficie de facilitador o facilitadora externa experimentado, imparcial y confiable para guiar a la organización a través de la evaluación de la integridad. No siempre es posible ver nuestros propios problemas o desafíos, particularmente cuando ocurren cambios con el tiempo. Si bien es cierto que la mejor práctica es llevar a cabo la evaluación completa, un partido podrá decidir enfocarse en una o más secciones de la evaluación en caso de tener asuntos urgentes que tratar en un corto periodo de tiempo. Todo avance que se haga en términos de la integridad interna del partido es valioso.

Creación de un Equipo de Evaluación dentro del Partido

Además de los consejos anteriores, si un partido decide iniciar una evaluación de integridad, debe ser organizada y dirigida por un equipo dedicado. El equipo de evaluación central ideal debe estar compuesto por personas que demuestran altos niveles de integridad y, preferiblemente, que incluya tanto altos directivos a nivel nacional y en las sedes con el poder y las herramientas suficientes para cambiar el sistema, como miembros y activistas de base. La diversidad demográfica dentro del equipo también es crucial; las mujeres y los hombres deben estar igualmente representados entre las personas participantes de la evaluación.

Deben realizarse esfuerzos para incluir a activistas juveniles, así como a representantes de comunidades históricamente subrepresentadas. Si bien las preguntas de la evaluación las deben responder una muestra representativa creíble de miembros del partido, el equipo central es responsable de analizar los resultados, proponer recomendaciones y acordar un plan de implementación.

Facilitación Interna

Como se mencionó anteriormente, algunas conversaciones sobre la reforma interna del partido son delicadas y el partido puede preferir realizar una evaluación de integridad sin la participación de un facilitador externo. El equipo de evaluación central puede seleccionar a una o más personas para organizar la recopilación de respuestas a las preguntas de la evaluación e incluso realizar grupos

focales o talleres para obtener una visión más profunda de los hallazgos de la evaluación, si ciertas personas del partido tienen habilidades de facilitación.

Facilitación Externa

Involucrar a una persona **externa que** permite que exista un análisis imparcial del nivel de integridad de un partido político luego de que se realice la evaluación. Una facilitación externa también puede identificar y proporcionar recomendaciones para llevar a cabo una reforma. Identificar a la persona adecuada es clave para ganarse la confianza y garantizar la franqueza de la militancia del partido en el debate del análisis. Incluir a miembros del partido para nominar o sugerir facilitadores de confianza ayudará a guiar la decisión de elegir a alguien que sea creíble. Una facilitación externa debe tener acceso libre e independiente a toda la colectividad y a los resultados de la evaluación para analizar de manera efectiva el nivel de integridad del partido y hacer que se puedan dar recomendaciones para una reforma. La dirección del partido no debe microgestionar a un facilitador externo y debe mantenerse a una distancia equitativa del proceso. Además de este enfoque, un facilitador externo también puede llevar a cabo discusiones de grupos focales participativos con militantes del partido para obtener más información sobre la integridad del partido.

Expansión de la participación en la evaluación a la integridad a otros miembros del partido

Los puntajes de integridad del partido reflejan las impresiones del equipo evaluador y el conocimiento de la manera en la que opera el partido a través de cinco dimensiones:

- Estructura organizacional y procesos internos;
- Cultura organizacional;
- Revisión y selección de candidaturas;
- Diversidad, equidad e inclusión, y
- Recaudación de fondos y gestión financiera.

Si bien el equipo central de evaluación de la integridad debe reflejar una sección transversal del partido, podrá querer expandir su participación a otros miembros del partido después de que el equipo finalice la evaluación inicial.

En Colombia, uno de los equipos de evaluación de la integridad de uno de los partidos amplió la participación a una franja más amplia de miembros y funcionarios del partido, obteniendo como resultado una visión más holística del alcance de la integridad y cuánto saben los miembros del partido sobre sus estatutos y prácticas internas. Producto de esta práctica, el partido utilizó los resultados para informar sobre las actividades de planeación estratégica,



Para poder difundir el cuestionario de evaluación de la integridad, el partido debe tomar decisiones estratégicas y así poder encontrar el balance correcto entre hacer que toda la militancia del partido responda el cuestionario y seleccionar de manera estratégica quienes deben hacerlo. El siguiente es un ejemplo de lo mencionado:

Enfoque	Fortalezas	Debilidades
Solo el equipo de evaluación de la integridad contesta el cuestionario	Incluye un grupo diverso de directores del partido, sedes y grupos de interés interno (Ej., agrupaciones de mujeres, jóvenes).	Representa una parte pequeña del partido.
El equipo de evaluación de la integridad abre el cuestionario a un grupo selecto de miembros	Brinda una visión más holística de la integridad del partido al incluir un grupo diverso de individuos del partido que conoce cómo opera el partido, así como otras personas que se pueden remover de los procesos internos.	Identificar y hacer una selección estratégica de miembros adicionales por fuera del Equipo de evaluación a la integridad se puede convertir en un reto.
Todas las y los miembros del partido responden el cuestionario	Se trata de involucrar en su totalidad al partido para así entender hasta dónde el partido tiene integridad.	Los hallazgos del cuestionario, el seguimiento y la identificación de las reformas se vuelve más difícil de manejar.

Ya sea que una evaluación sea un proceso interno, autogestionado o utilice un facilitador(a) externo, los siguientes son algunos consejos útiles para prepararse para usar el marco de evaluación:

	Determine el momento adecuado para realizar la evaluación. Los partidos tienen prioridades en competencia, y los eventos urgentes como las elecciones, a menudo llevan a un segundo plano las actividades orientadas a procesos de largo plazo. Si bien las campañas electorales son, legítimamente, prioridades urgentes, no permita que se conviertan en una excusa para retrasar o cancelar iniciativas de reforma de la integridad.
	Decida quién debe participar. Si bien es deseable recopilar muchas opiniones y puntos de vista, no siempre es eficiente ni todos agregan valor a cada línea de investigación. Por ejemplo, las bases del partido no necesariamente saben cómo se administran las finanzas del partido, por lo que involucrarles en la evaluación de la integridad financiera podría no ser significativo. El partido debe encontrar un equilibrio entre una selección incluyente y representativa de miembros del partido y un número manejable de participantes.
	Establezca cómo recopilará la información el partido. ¿Llevará a cabo pequeños grupos focales o talleres facilitados? ¿Pedirá a las personas encuestadas que respondan las hojas de trabajo del marco 'Ganar con Integridad'? ¿La gente responderá copias impresas de las hojas de trabajo o el partido diseñará un cuestionario en línea?
	Sea claro y transparente con la militancia del partido sobre el objetivo de la evaluación. ¿Por qué el partido está haciendo esto ahora? ¿Hay una crisis o el proceso de evaluación será una herramienta habitual para el crecimiento del partido?
	Asegure que el personal del partido y el equipo de integridad del partido está realmente interesado en evaluaciones honestas y que no habrá represalias por críticas u observaciones negativas.
	Hágale saber a las personas del partido lo que se espera de ellos. ¿Cuánto tiempo necesitarán para responder una encuesta? ¿Participarán en un grupo focal? ¿Las respuestas serán anónimas?
	Explique qué pasará después de la evaluación y establezca objetivos realistas. ¿Quién sabrá los resultados? ¿Quién analizará la evaluación y hará recomendaciones de cambio? ¿Cómo se implementarán los resultados?

La Escala de Integridad y el Puntaje

Al final de cada sección de evaluación se encuentra una escala de integridad. El propósito de esta escala es ayudar al equipo de integridad del partido a priorizar áreas de reforma. Diferentes personas tienen percepciones variadas de cómo funciona el partido y cómo implementa y promueve cuestiones relacionadas con la integridad. Por lo tanto, lo ideal es que cada miembro del equipo de integridad del partido realice la evaluación individualmente antes de reunirse para comparar y sumar todos los puntajes. Luego, el equipo de integridad tomará el promedio de todos los puntajes para determinar dónde se ubica el partido en la escala de integridad.

Categorías de calificación de integridad	Porcentaje
Alto nivel de integridad	86%-100%
Integridad Presente	71%-85%
¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas	51%-70%
Se requiere una reforma de integridad	50% o menos

Por ejemplo, imagine que el equipo de integridad de un partido tiene cinco miembros. Para encontrar el promedio, el equipo debe sumar los puntajes de estas 5 personas y luego dividir el número total entre cinco. Si el equipo tiene 10 miembros, entonces el grupo debe sumar las puntuaciones de estas 10 personas, luego dividir el número total entre 10, y así sucesivamente.

Para apoyar este proceso, el Partido puede utilizar herramientas como Google Sheets o Microsoft Excel para ingresar las respuestas y calcular de manera más fácil los puntajes de integridad mediante la “Fórmula Promedio”. Utilizar herramientas para calcular los puntajes de integridad del Partido garantiza la exactitud de los datos, que de otra manera se podrían convertir en un proceso abrumador y tedioso.

Una vez que el equipo de integridad calcule su puntaje de integridad, pueden comenzar a discutir por qué el partido opera de la manera en que lo hace e identificar reformas internas para mejorar su partido. Las secciones 4 y 5 del marco ayudarán a los partidos a implementar, monitorear y evaluar el progreso hacia sus metas de integridad.

TABLA 1: EJEMPLO ILUSTRATIVO DE CÓMO ENCONTRAR EL PUNTAJE DE INTEGRIDAD DEL PARTIDO

Sección de Evaluación: Estructuras Organizativas y Procesos Internos	
Miembro del Partido 1	Puntaje: 42
Miembro del Partido 2	Puntaje: 59
Miembro del Partido 3	Puntaje: 55
Miembro del Partido 4	Puntaje: 67
Miembro del Partido 5	Puntaje: 48
Puntaje Total	271
Promedio (Puntaje total ÷ Número de Miembros del Equipo de Integridad del Partido)	54 el puntaje de integridad de mi partido

Escala de Integridad	Se requiere reforma de integridad	¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas	Integridad presente	Alto nivel de integridad
Puntaje Total	0-40	41-56	57-68	69-80

Mi partido obtuvo puntaje de **¡Integridad en riesgo! Evalúe las prácticas internas en la escala de integridad para la estructura organizativa y los procesos internos.**

GUÍA PARA PARTIDOS POLÍTICOS:

- **Alto nivel de integridad:** Alto grado de integridad política.
- **Integridad presente:** Un cierto grado de integridad. Monitorear las prácticas para mantener o mejorar la integridad política.
- **¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas:** Grado limitado de integridad política. Evaluar prácticas e identificar áreas potenciales de reforma de integridad.
- **Se requiere reforma de integridad:** Bajo grado de integridad política. Desarrollar e implementar una estrategia para abordar las brechas en la integridad.

LA EVALUACIÓN DEL MARCO 'GANAR CON INTEGRIDAD'

1. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y PROCESOS INTERNOS



Los partidos políticos son vehículos de expresión política que buscan un papel en la toma de decisiones públicas.⁸ Por tanto, requieren estructura, orden y normativa interna para poder desempeñar esta función de forma profesional, eficaz y ética.

El marco regulatorio que adoptan los partidos políticos depende de los requisitos legales locales, las realidades geográficas, los orígenes o formación del partido, su tamaño, recursos, ambición y, en cierta medida, su ideología. Las constituciones, estatutos, reglamentos, estatutos, libros de reglas y/o declaraciones de valores y visión son utilizados por los partidos para delinear su propósito y su conducta como organizaciones. Los documentos que regulan las estructuras y los procesos organizativos deben ser guías "vivas" que se revisarán y actualizarán a medida que evolucione el partido. Cualquiera que sea la que se utilice, hay varias características que influyen en si los documentos rectores principales del partido construyen o socavan la integridad.

Esta sección, por lo tanto, se enfoca en las regulaciones internas de los partidos que guían las estructuras organizacionales y los procesos de toma de decisiones. Examina las reglas que gobiernan la membresía, la selección de liderazgos y cómo el partido maneja los debates y disputas dentro de la organización.

Estructuras organizativas y toma de decisiones

La forma en que se toman y comunican las decisiones, y quién toma esas decisiones, influye fuertemente en cómo se sienten la militancia y las y los votantes conectados con los partidos políticos. **Las y los integrantes de los partidos políticos no suelen sentirse lo suficientemente comprometidos cuando todo lo que hacen es legitimar decisiones que ya están tomadas por la dirigencia.** Un partido verdaderamente incluyente crea oportunidades para deliberar, discutir y debatir políticas y problemas desde las ramas locales hasta los asuntos de alto nivel en el partido. Además, un partido incluyente alienta tanto a sus miembros como a las y los votantes a involucrarse más con la organización del partido político.⁹

Los documentos del partido deben definir los órganos y comités internos (incluidas las ramas auxiliares y locales o regionales) y delinear su autoridad, los procesos de toma de decisiones y cómo se relacionan los distintos órganos entre sí. Los órganos del partido deben contar con recursos suficientes (o estar facultados para recaudar y asignar recursos), con cierto grado de autonomía para participar en

actividades que contribuyan al crecimiento del partido. Los estatutos del partido también deben definir la composición de los órganos y establecer cómo se seleccionan, además de prescribir estándares que reflejan la ideología, el liderazgo y la integridad del partido. Los procedimientos escritos deben articular cómo los órganos de la organización integran la representación equitativa de mujeres y hombres y la acción positiva para la integración de poblaciones, grupos o comunidades sub-representadas, así como la adaptación para las personas con discapacidad (PCD).

A menudo, los partidos no establecen todos los órganos previstos en los documentos fundacionales, ni siguen siempre las reglas de toma de decisiones ni respetan la autoridad de los diferentes órganos; pero es imposible reformar o hacer rendir cuentas por procesos que no están detallados en los documentos del partido.

Mejora en las estructuras de los partidos en Marruecos

En Marruecos, los partidos Movimiento Popular (MP) y Unión Constitucional (UC) iniciaron e implementaron medidas para aumentar los roles y responsabilidades de sus ramas regionales, lo que permitiría un mayor control local y un mejor alcance ciudadano. La UC cambió la directiva de sus consejos regionales de órganos exclusivamente deliberativos, para convertirlos en los principales órganos de decisión de la región. Reafirmando el compromiso del partido de mejorar el alcance ciudadano, el secretario general del MP instó públicamente a sus ramas regionales a mejorar la organización interna, explicando que el alcance ciudadano efectivo se lleva a cabo a nivel regional y local, pero no puede llevarse a cabo de manera efectiva si las sucursales del partido no están estructuradas y organizadas adecuadamente.



Selección de Miembros, liderazgos, candidaturas y Personal

Aquellos perfiles que puedan ser miembros, dirigir y trabajar para el partido deben estar claramente articulados y definidos en los documentos del mismo.¹⁰ Los estatutos del partido deben definir los requisitos de **afiliación** y los derechos, roles y responsabilidades de los miembros. Los requisitos de membresía pueden incluir una edad mínima y disposiciones que prohíben la membresía en otro partido. Los derechos de sus miembros comúnmente incluyen oportunidades para participar en procedimientos de selección de candidaturas o liderazgos, así como en otros procesos de toma de decisiones específicos de cada partido. Pagar cuotas, promover las metas y objetivos y adherirse a las reglas del partido son responsabilidades generales de la militancia. Las reglas del partido también suelen detallar los procedimientos para expulsar a un o una militante.

Los partidos políticos se benefician de reglas claras para la selección de los **liderazgos del partido**. En la mayoría de los partidos, el máximo órgano de toma de decisiones es un Congreso, Conferencia o Convención. Esta estructura a menudo aprueba cambios en los documentos y políticas del partido,

y a su vez coordina ciertas responsabilidades de selección de liderazgo y toma otras decisiones importantes. Dado que estos órganos se reúnen con frecuencia variable, los partidos políticos establecen una estructura para supervisar y dirigir el trabajo del partido entre Congresos. Por lo general, existe un Consejo o Junta ejecutiva, encabezado por el líder del partido y compuesto por altos ejecutivos del mismo. Como mínimo, las pautas escritas deben articular qué personas o entidades constituyen el equipo de liderazgos, cómo se selecciona (y sus miembros), el período de mandato y ante quién es responsable. Los partidos con altos niveles de integridad tienden a tener también una amplia participación dentro del partido en la selección de la dirección.

La mayoría de los partidos distinguen a los funcionarios responsables de establecer la estrategia del partido y el **personal** encargado de implementar y administrar las decisiones que toman. Por lo general, el personal administrativo no puede buscar otros cargos dentro del partido, por ejemplo, la nominación como candidata o candidato del partido para un cargo público elegido. Esta separación ayuda a garantizar que el personal administrativo sea plenamente responsable ante los liderazgos del partido y no utilice la maquinaria del partido para sus propios objetivos políticos. A menudo, se eligen funcionarios con responsabilidades principalmente políticas y, por lo tanto, disfrutan de un amplio mandato del partido. El personal administrativo puede ser designado por el líder político o elegido, pero normalmente trabajará bajo la estrecha supervisión de las y los liderazgos del partido.

Además de articular los criterios y la selección de miembros, liderazgos y personal, los partidos políticos deben salvaguardar los roles y responsabilidades de las personas que constituyen la organización. Los documentos del partido deben incluir códigos de conducta, anti-acoso, anti-discriminación y equidad de género, diversidad y políticas en pro de la juventud. Para promover la integridad del partido, los partidos deben establecer reglas de cero tolerancia para las personas que cometen fechorías financieras dentro o fuera del partido.

Procesos de seguimiento, cumplimiento y quejas

Todas las organizaciones comprometidas con la integridad tienen mecanismos para monitorear y asegurar que las personas cumplan con las reglas y se comporten de manera ética. Las reglas de los partidos políticos deben afirmar claramente qué organismo o comité es responsable de monitorear las infracciones de los estatutos o códigos de conducta. El personal del partido y el personal administrativo deben disfrutar de condiciones laborales justas, libres de discriminación, intimidación y acoso, guiados por políticas convencionales de recursos humanos.

En los partidos políticos democráticos, es inevitable y deseable que miembros dedicados y apasionados participen en los debates internos sobre las decisiones. Las reglas de los partidos deben anticipar los conflictos y proporcionar marcos para fomentar un debate constructivo. Las reglas para la adjudicación interna de conflictos pueden evitar que las disputas se intensifiquen, haciendo menos probable que se desborden del partido cuando las personas que se sienten agraviadas llevan sus preocupaciones al público. Los estatutos pueden establecer órganos de apelación internos independientes que pueden revisar y resolver disputas entre el establecimiento del partido y miembros individuales o entre varias estructuras del partido. Si las personas agraviadas merecen oportunidades para buscar reparación, el liderazgo también debe tener la opción de sancionar a personas consideradas descarriadas cuyas acciones representan una amenaza para el partido. Por lo tanto, los partidos deben considerar una combinación de medidas que lo protejan al mismo tiempo que aborden las posibles necesidades y preocupaciones de integrantes agraviados.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DE LA INTEGRIDAD



SECCIÓN ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y PROCESOS INTERNOS

Hay disposiciones escritas para la estructura general y el gobierno de mi partido que cumplen con los requisitos legales mínimos.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Existe un compromiso por escrito sobre la participación equitativa de las mujeres en mi partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido ha evaluado sus estatutos en busca de barreras inherentes a la participación significativa de mujeres o comunidades históricamente subrepresentadas.

No sabe	No	Sí
0	1	4

En la práctica, ha habido un número igual de mujeres y hombres en el comité ejecutivo nacional de mi partido (o el máximo órgano de toma de decisiones) durante los últimos 10 años.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El comité ejecutivo nacional de mi partido (o el máximo órgano de toma de decisiones), en la práctica, incluye un área u organismo de mujeres en su estructura.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Los documentos de mi partido describen un compromiso con la diversidad y la inclusión de comunidades históricamente subrepresentadas.

No sabe	No	Sí
0	1	4

En la práctica, el comité ejecutivo nacional de mi partido (o el máximo órgano de toma de decisiones) incluye la representación de las minorías étnicas y religiosas.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

En la práctica, el comité ejecutivo nacional de mi partido (o el máximo órgano de toma de decisiones) incluye a las y los jóvenes (de 35 años o menos).

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El comité ejecutivo nacional de mi partido (o el máximo órgano de toma de decisiones) incluye, en la práctica, a liderazgos de las diferentes áreas del partido político en la toma de decisiones.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido tiene por escrito las reglas de gobierno interno y los procesos de selección de cargos al interior del partido?

No sabe	No	Sí
0	1	4

Los documentos internos del partido describen los órganos de la estructura partidista, así como sus responsabilidades y funciones.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Es posible que la militancia exprese posturas que no necesariamente coinciden con las de la dirigencia del partido político

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El comité ejecutivo nacional de mi partido (o el máximo órgano de toma de decisiones) incluye, en la práctica, a las organizaciones juveniles.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

¿Existen mecanismos para que la militancia de base pueda influir en la toma de decisiones del partido político?

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Existen mecanismos para impugnar las decisiones al interior del partido político:

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Los estatutos de mi partido definen claramente los derechos y responsabilidades de la militancia:

No sabe	No	Sí
0	1	4

En la práctica, la militancia de mi partido participa en la selección de la dirigencia:

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Los estatutos de mi partido establecen un organismo responsable de supervisar las infracciones que se cometan contra las reglas del partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

¿El partido político ha escrito reglas sobre las impugnaciones y la solución de controversias entre la militancia?.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido ha redactado políticas de recursos humanos que rigen el empleo o la contratación del personal administrativo y profesional.

No sabe	No	Sí
0	1	4

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y PROCESOS INTERNOS

Escala de Integridad	Se requiere reforma de integridad	¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas	Integridad presente	Alto nivel de integridad
Puntaje Total	0-40	41-56	57-68	69-80

Mi partido político obtuvo una calificación de _____ en la escala de integridad para las estructuras organizativas y los procesos internos.

INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES DE INTEGRIDAD

- **Alto nivel de integridad:** Alto grado de integridad política.
- **Integridad presente:** Un cierto grado de integridad. Monitorear las prácticas para mantener o mejorar la integridad política.
- **¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas:** Grado limitado de integridad política. Evaluar prácticas e identificar áreas potenciales de reforma de integridad.
- **Se requiere reforma de integridad:** Bajo grado de integridad política. Desarrollar e implementar una estrategia para abordar las brechas en la integridad.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL



La cultura interna de cualquier organización es un impulsor crucial del comportamiento de sus miembros en todos los niveles, desde las directivas del partido hasta las y los votantes y simpatizantes. La cultura interna es el entorno en el que funciona la militancia del partido y también define los valores y creencias generales de una organización para las audiencias internas y externas. Una definición estándar de cultura organizacional es “la forma en que hacemos las cosas aquí”.¹¹ Existen investigaciones que han identificado los tipos de prácticas y sistemas que tienen más probabilidades de promover elecciones éticas, y partidos políticos más saludables en general, así como aquellos que pueden conducir a un aumento de conductas o acciones no éticas¹².

Si bien los partidos cumplen un deber público vital: representar las necesidades y opiniones de las y los votantes y desarrollar y proponer ideas para contribuir a la gobernanza de la sociedad, no brindan un servicio de la misma manera que lo haría una escuela u hospital. Los partidos tampoco son empresas privadas centradas en productos o beneficios. La mayoría de los partidos políticos se encuentran en algún punto intermedio entre las instituciones públicas que prestan servicios y las compañías privadas.

Además, los partidos políticos son moldeados por quienes los dirigen. El electorado y los simpatizantes a menudo prestan una atención desproporcionada a los liderazgos de los partidos políticos y esperan que sean personas carismáticas y convincentes, arriesgándose al desarrollo de un “culto a la personalidad”. Si los sistemas y prácticas de los partidos se someten a las preferencias o caprichos del líder a expensas de los mejores intereses del partido político en su conjunto; las normas éticas y las mejores prácticas corren el riesgo de ser ignoradas, incluso dentro de las organizaciones políticas que se consideran enteramente basadas en principios. Los partidos políticos que sucumben a los cultos de personalidad generalmente enfrentan inestabilidad, conflictos internos y crisis de sucesión de liderazgos, particularmente una vez que el poder y la influencia de los liderazgos comienzan a menguar.

En última instancia, los partidos políticos exitosos se basan en el compromiso constructivo de las personas (a menudo voluntarios) que, como la mayoría, prefieren entornos positivos donde se respeten sus contribuciones. Las organizaciones que dependen de los voluntarios, en particular, sufren de culturas laborales negativas. La forma en que las organizaciones tratan a las personas puede ayudarles a prosperar o inducirlos al fracaso o al compromiso ético.

La cultura interna de un partido político influye fuertemente en este espectro entre prosperar y fracasar. Experimentar injusticia, comportamiento abusivo, actitudes egoístas o represalias y retribuciones llevará a cualquier miembro o seguidor del partido a concluir que la cultura del partido no solo es hostil sino poco ética, y sus elecciones de comportamiento coincidirán con este entorno.¹³ Del mismo modo, si se percibe que una parte ha construido sus sistemas y prácticas sobre la base de la confianza, la justicia y los estándares éticos aplicados a todos en la organización, es más probable que el partido desarrolle niveles más altos de dedicación, innovación constructiva y lealtad dentro de sus filas.

Esta sección, por lo tanto, se centra en las dinámicas y prácticas internas de un partido político que dan forma a la cultura organizacional, incluidos los estándares de comportamiento, la respuesta a la mala conducta y el comportamiento del liderazgo. Examina hasta qué punto un partido, como lugar de trabajo, es decente y respetuoso con todos los que contribuyen a la estructura y el propósito del partido.

Aunque esta sección se centra en la cultura organizacional interna, la cultura de comportamiento de un partido político para la interlocución externa es igualmente importante para la salud de una democracia multipartidista. El respeto por los demás partidos opositores, la ciudadanía, los medios de comunicación, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones democráticas y sus roles legítimos fortalece los procesos políticos.

Estándares predominantes de comportamiento de los partidos políticos

Los estándares de comportamiento reflejan el “contrato social” o el código de conducta compartido dentro de un partido político como entidad funcional. Son la forma en que el partido atiende sus asuntos y cómo las personas se relacionan entre sí dentro de la organización. Si bien los estatutos o reglamentos internos del partido suelen articular aspectos formales de los estándares de comportamiento, sus aspectos más poderosos toman forma en lo que el partido realmente practica a diario, incluida la toma de decisiones y la comunicación de las mismas. Necesariamente, los estándares de comportamiento y la cultura interna son normas impulsadas por consenso que son seguidas y respetadas por todos y todas en la organización. Si no se siguen los estándares de comportamiento del partido, el liderazgo debe responder de manera apropiada.

Respuesta a conductas inapropiadas

La forma en que un partido político responde a los incidentes de mala conducta dentro de sus filas es un indicador crucial de su capacidad para operar con integridad. Los documentos de los partidos deben articular mecanismos transparentes para hacer frente a las faltas de conducta. Tres elementos son esenciales para las operaciones de un partido en esta área. En primer lugar, los recursos, los sistemas y las políticas deben permitir que el personal, las y los funcionarios (as) e integrantes relevantes planteen problemas de irregularidad sabiendo que recibirán un trato justo y profesional. En segundo lugar, la cultura interna debe evitar represalias contra quienes se expresan o plantean preocupaciones. Finalmente, el partido debe actuar para implementar mecanismos para prevenir conductas indebidas y sancionar a quienes cometan infracciones, independientemente de su rol dentro del partido.

Una cultura organizacional basada en la integridad presupone que quienes contribuyen al partido como personal, funcionarios, miembros y simpatizantes sienten que tienen un cierto nivel de control y responsabilidad por los resultados éticos y que existen sistemas para apoyar la acción contra incidentes o eventos no éticos.¹⁴

Comportamiento de Liderazgos

Si la cultura interna de un partido político se ve comprometida o se ha vuelto tóxica, es probable que los problemas tengan un fuerte vínculo con las decisiones del equipo de liderazgos tradicionales o su poca capacidad para abordar los problemas.

El liderazgo puede tener un impacto profundo en la cultura interna de una organización, incluso si se desarrolla y cambia a lo largo del tiempo. La capacidad de reconocer las implicaciones éticas de un desafío o situación es un componente crítico de la toma de decisiones basada en principios.¹⁵ Las acciones y el comportamiento del equipo de liderazgos tradicionales o experimentados, establecen estándares para el entorno operativo del partido y señalan la orientación ética del partido a la totalidad

de miembros de la organización. El comportamiento de los liderazgos también transmite al público la forma en que un partido gobernaría y trataría a la ciudadanía, si tuviera la oportunidad.

Evaluar la cultura organizacional interna es un desafío, ya que las normas de comportamiento a menudo son situacionales y están sujetas a interpretación. Esencialmente, la pregunta fundamental para la cultura organizacional es si los liderazgos se involucran predominantemente en un comportamiento que fortalece o debilita la orientación ética del partido.

Mejora de la cultura organizativa en Bosnia y Herzegovina y Kosovo

En Bosnia y Herzegovina, el Partido Social Demócrata inició un extenso proceso de consultas para desarrollar un código de ética en el que participaron varias estructuras partidarias. El proceso arrojó el nuevo documento que fue adoptado oficialmente por la Junta Directiva del partido. Aunque este documento es un desarrollo reciente en el partido, sus integrantes ya han comenzado a referirse a estas disposiciones durante los debates y reuniones del partido. En Kosovo, la Alianza para el Futuro de Kosovo (AAK) y el Partido Democrático de Kosovo (PDK) buscaron promover y hacer cumplir las normas de comportamiento responsable y ético. AAK integró un código de ética en el estatuto del partido, estableciendo el Comité de Ética, mientras que PDK ha adoptado una disposición legal sobre ética. Ambos partidos adoptaron estas medidas en 2019 y comenzaron a implementarlas a la hora de seleccionar y nominar candidatos para las elecciones, así como promover a personas íntegras en cargos de partido y gobierno.



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DE LA INTEGRIDAD



SECCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

Estándares predominantes de comportamiento de los partidos políticos

He leído el código de conducta interno de mi partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido acoge nuevas ideas para implementar reformas dentro de la organización.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido tiene un código de conducta interno por escrito que describe las normas de comportamiento del militante.

No sabe	No	Sí
0	1	4

El código de conducta por escrito se hace cumplir.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La lucha contra el Bullying o matoneo se aborda explícitamente en el código de conducta.

No sabe	No	Sí
0	1	4

La lucha contra la discriminación se aborda explícitamente en el código de conducta.

No sabe	No	Sí
0	1	4

El acoso se aborda explícitamente en el código de conducta.

No sabe	No	Sí
0	1	4

¿El código de conducta cuenta con medidas para enfrentar casos de violencia que puedan presentarse?

No sabe	No	Sí
0	1	4

¿El partido político tiene una ruta de acción clara para tratar el acoso sexual y otras formas de acoso al interior?

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

¿El partido político tiene una ruta de acción clara contra el acoso y el abuso en línea y digital?

No sabe	No	Sí
0	1	4

Existen procesos claros y escritos para abordar los actos de violencia

No sabe	No	Sí
0	1	4

La dirigencia del partido trata con profesionalismo y dignidad al personal, así como a miembros y voluntarios de mi partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Hay igualdad de oportunidades para avanzar dentro de mi partido, ya sea como candidatos(as) o como personal del partido, entre mujeres y hombres, independientemente de su edad.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Existen procesos y foros internos para resolver los desacuerdos.

No sabe	No	Sí
0	1	4

En general, todas las decisiones dentro de mi partido se toman de manera transparente.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

En general, las decisiones se comunican con claridad.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido respeta a los partidos políticos de oposición.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido respeta a las organizaciones de la sociedad civil y a los medios de comunicación.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi Partido valora los aportes de las organizaciones de la sociedad civil respecto a políticas que impactan a la ciudadanía

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido incluye propuestas de políticas por parte de las organizaciones de la sociedad civil en sus plataformas/manifiestos.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Respuesta a conductas indebidas

Mi partido tiene pautas escritas para quejas o reclamos.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Los procesos de quejas o reclamos se cumplen y se resuelven de forma transparente.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Las y los miembros del partido, funcionarios electos, liderazgos y el personal que denuncian abusos o actos poco éticos son tratados de manera justa, sin sanciones ni represalias.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Puedo estar en desacuerdo y desafiar constructivamente las decisiones tomadas por la dirigencia del partido sin temor a represalias.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Comportamiento de Liderazgo

La dirigencia toma decisiones beneficiosas para mi partido y no para sus propios intereses

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

En los espacios privados la dirigencia actúa de una manera congruente con las creencias y estándares públicos del partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La dirigencia del partido tiene apertura para ser cuestionada de manera constructiva y entablar un diálogo.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La dirigencia del partido es responsable de sus decisiones ante un comité ejecutivo o un organismo similar del partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Los liderazgos de mi partido se comportan de una manera ética y de conformidad con el código de conducta del partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La dirigencia se comporta de una manera ética y de conformidad con el código de conducta de mi partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Los liderazgos de más alto nivel del partido tratan al personal y a las y los voluntarios(as) con respeto.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

CULTURA ORGANIZACIONAL

Escala de Integridad	Se requiere reforma de integridad	¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas	Integridad presente	Alto nivel de integridad
Puntaje Total	0-64	65-90	91-109	110-128

Mi partido obtuvo _____ en la escala de integridad de Cultura organizacional.

INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES DE INTEGRIDAD

- **Alto nivel de integridad:** Alto grado de integridad política.
- **Integridad presente:** Un cierto grado de integridad. Monitorear las prácticas para mantener o mejorar la integridad política.
- **¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas:** Grado limitado de integridad política. Evaluar prácticas e identificar áreas potenciales de reforma de integridad.
- **Se requiere reforma de integridad:** Bajo grado de integridad política. Desarrollar e implementar una estrategia para abordar las brechas en la integridad.

3. VEEDURÍA Y SELECCIÓN DE CANDIDATURAS



Los partidos políticos son las y los guardianes de quienes se postulan para un cargo, de los que hablan en nombre de los partidos y los que representan los intereses de la ciudadanía en los órganos legislativos. Sin embargo, en todo el mundo, el electorado tiene una relación incómoda con los partidos políticos, así como con las y los candidatos que, por lo general, durante la época de elecciones, hacen promesas grandiosas que el electorado descarta por ser poco realistas. La ciudadanía perciben cada vez más a los partidos como clubes impulsados por la élite con reglas prohibitivas de entrada y participación- algo que no se ajusta a la ciudadanía en general- no hay compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas; y no hay disposición a incluir y empoderar a las mujeres y a las comunidades históricamente subrepresentadas dentro de sus estructuras. Además, los problemas de corrupción, impunidad e interés propio socavan aún más la confianza del público en los partidos políticos y sus candidaturas. Sin embargo, si un partido está centrado en la ciudadanía, es incluyente, ético, transparente y responsable, puede atraer candidaturas que exhiban características positivas que legitimen al partido y aumenten la confianza del público en la política en general.

En la mayoría de los países, la legislación o las reglas electorales establecen estándares mínimos y calificaciones para las candidaturas. Por ejemplo, las regulaciones formales determinan una edad mínima para la candidatura y si las y los aspirantes deben ostentar ciudadanía o ser residentes del distrito electoral en el que se encuentran. En muchos sistemas electorales, la regulación impide que las personas se presenten a cargos públicos si tienen condenas por delitos penales o financieros. Cuando existen cuotas de género por ley, los partidos deben seleccionar un número mínimo de mujeres y hombres para postularse para cargos públicos.

Pero las regulaciones legales formales no son las únicas herramientas disponibles para los partidos políticos al seleccionar candidaturas. **Un elemento crítico para reconstruir la confianza en los partidos políticos incluye el fortalecimiento de los mecanismos internos de investigación y selección de candidaturas para identificar y elegir aspirantes de alta calidad que puedan ejercer el cargo con transparencia e integridad y represente genuinamente a la ciudadanía a la que buscan servir. Para hacer esto de manera efectiva, los órganos de los partidos políticos que examinan y seleccionan las candidaturas deben ser independientes, basados en valores, inclusivos y demostrar altos niveles de integridad.**

Esta sección, por lo tanto, se enfoca en cómo los partidos políticos eligen quién los representará como la cara de la organización durante las elecciones. Examina qué estándares éticos deben cumplir las y los aspirantes para su consideración, y quién participa en la selección de las candidaturas. Esta sección también considera el costo de la candidatura y si los partidos hacen esfuerzos para nivelar el campo de juego financiero.

Revisión de liderazgos

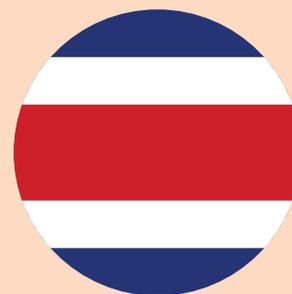
Las reglas del partido deben aclarar los estándares éticos para las y los aspirantes a cargos públicos. Idealmente, el partido debería articular un proceso de investigación de antecedentes y estándares en documentos escritos del partido, como reglamentos o estatutos. Estos estándares deben exceder los requisitos legales para reflejar los valores y prioridades de los partidos que demuestran un compromiso con la integridad. Los criterios explícitos (por ejemplo, una lista de verificación) garantizarán que las

y los funcionarios del partido apliquen de manera uniforme las reglas y los estándares al examinar a las y los aspirantes a las candidaturas. Como mínimo, los partidos deben examinar a las y los posibles candidatos por actos delictivos, fechorías financieras, incidentes de comportamiento violento y conflictos de intereses. Además, los partidos que deseen demostrar tolerancia e integridad deben buscar expresiones o actos de discriminación y comportamiento que contradigan los valores o la ideología del partido.

Como mínimo, los partidos deberían investigar los antecedentes de candidaturas potenciales en términos de delitos, irregularidades financieras, incidentes de conducta violenta y conflictos de interés. Además, los partidos que deseen demostrar tolerancia e integridad deberán realizar una investigación de antecedentes que se enfoque en expresiones o actos de discriminación y conducta que contradiga los valores o la ideología del partido.

Verificación de Candidaturas en El Salvador y Costa Rica

En El Salvador, la Comisión Electoral Nacional del partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) emite instrucciones que explican los requisitos para el registro de candidaturas. Los requisitos incluyen cartas de recomendación de los órganos locales o sectoriales del partido; una declaración jurada que acredite la veracidad de la información proporcionada sobre los antecedentes del candidato y una declaración de compromiso con la constitución del partido, que incluye requisitos tales como un período mínimo de membresía, educación y moral evidentes, y una historia de vida generalmente consistente con la ideología del partido.¹⁶ En Costa Rica, el Partido Acción Ciudadana (PAC) requiere que antes de su nominación por parte de la Asamblea Nacional del partido, las y los aspirantes a las candidaturas participen en un curso de formación política que culmine con una evaluación, que se tendrá en cuenta en la decisión de nominación.¹⁷



El proceso de investigación de posiciones oficiales internas o externas del partido puede adoptar muchas formas, incluidas entrevistas con las y los aspirantes a las candidaturas. Las verificaciones de antecedentes y las búsquedas de registros públicos marcarán cualquier responsabilidad legal o financiera. Las búsquedas y revisiones de declaraciones públicas, incluso en las redes sociales, ayudan a comprender los valores y puntos de vista de una persona. Por último, exigir que las y los candidatos firmen un código de conducta aplicable indica al aspirante y al electorado que el partido está comprometido con la representación de los más altos estándares.

Un proceso de selección riguroso requiere tiempo y personal. Para evitar sobrecargar a las y los funcionarios (as) del partido durante el ajetreado período pre electoral, los partidos pueden desarrollar y examinar un grupo de candidaturas potenciales entre elecciones. Si un partido descubre que las candidaturas potenciales no cumplen con los estándares mínimos de integridad política, debe identificar y seleccionar otras candidaturas potenciales que sí lo hagan. Si bien la investigación de antecedentes de candidaturas es solo un paso en el proceso, siendo un paso vital en el fortalecimiento de la integridad de un partido y ayuda a guiar e informar al partido para finalmente seleccionar a las mejores personas para representarlo durante y después de las elecciones.

Un comité de nominación del Partido, o un órgano similar, es un activo bastante importante en este proceso. El comité u órgano **debe incluir una sección transversal del partido** (por ejemplo, representantes de las organizaciones de mujeres y jóvenes) **independiente a la presión de liderazgo del partido y que tengan suficiente autonomía e influencia para recomendar candidaturas a un cargo. Tal comité u órgano deberá contar con financiación y capital humano adecuado.**

Selección de Candidaturas.

Los partidos se ven influenciados y guiados por varios factores al seleccionar a candidatos y candidatas, incluido el sistema electoral, las leyes externas, la cultura política local, las reglas internas, la ideología y las perspectivas electorales pasadas y futuras. Dos factores importantes, dentro del control de un partido, afectan la integridad de un partido político en el proceso de selección de candidaturas. El primero es el nivel de inclusión del organismo u organismos responsables de la selección de candidaturas, y el segundo es el nivel de centralización del proceso de toma de decisiones de selección.

Los dos factores están algo relacionados. Un proceso altamente centralizado generalmente significa que menos personas participan en la selección de candidaturas. Si la dirigencia del partido, a nivel nacional, es responsable de elegir las candidaturas, hay un espacio político limitado para una participación más amplia en el proceso de selección. La naturaleza democrática y la integridad del partido se ven comprometidas si el o la líder del partido es la única persona que selecciona las candidaturas, incluso cuando son recomendados o nominados por órganos del partido nacionales o subnacionales. Involucrar a más miembros—particularmente en las estructuras de los partidos a nivel de rama—en la selección de candidaturas, fomenta la participación activa en el partido y promueve el crecimiento democrático y competitivo. Las organizaciones de mujeres y jóvenes pueden desempeñar un papel crucial a la hora de nominar y sugerir candidatos dentro de sus filas.

Existen varias razones para fomentar procesos justos y democráticos en la selección de candidaturas dentro de los partidos políticos. Los partidos políticos que participan en procesos democráticos (no solo la selección de candidaturas) crean oportunidades para que la ciudadanía los perciba como democráticos e incluyentes en el gobierno. Es más probable que las y los aspirantes a ser candidatos (as) estén interesados en participar en procesos justos y transparentes en los que tienen una oportunidad, lo que aumenta la probabilidad de que los partidos políticos atraigan un mayor calibre de las candidaturas.

Además, cuando la militancia y miembros de la colectividad están involucrados en el proceso de selección y tienen un papel en la elección de quién los representa, se invierte en promover y hacer campaña a favor de las candidaturas.

La forma en que los partidos políticos seleccionan una candidatura debe estar escrita en los documentos del partido disponibles para todos. Uno de los propósitos de los procesos de selección de candidaturas claras, transparentes y competitivas es reducir la probabilidad de elegir aspirantes éticamente inadecuados.¹⁸ La ausencia de reglas escritas corre el riesgo de someter la selección de candidaturas sujeta a los caprichos y preferencias de la dirigencia del partido, arriesgando el favoritismo a pesar de los hallazgos o recomendaciones del proceso de investigación. Otra razón para tener procesos claros y escritos es que el partido puede identificar áreas de mejora y reforma. Un examen de la selección de candidaturas dentro de un partido puede localizar desigualdades de oportunidades y deficiencias para atraer candidaturas de alta calidad que reflejen a la comunidad.

El Costo de obtener una candidatura

Las poblaciones no pertenecientes al grupo gobernante, así como las comunidades históricamente subrepresentadas (por ejemplo, mujeres, jóvenes, personas con discapacidad (PCD)es, miembros de la comunidad LGBTQI+ y minorías étnicas, religiosas y visibles) ya están profundamente subrepresentadas en la política formal y el precio es cada vez mayor para competir en las elecciones está creando barreras más altas, y más insensibles.

El costo de la política tiene implicaciones para la calidad de la representación que puede ofrecer cualquier partido político, así como la capacidad del partido para resolver problemas sociales y económicos complejos una vez elegido para el cargo. La política de alto costo tiende a crear un sistema desprovisto de mérito en el que quienes terminan en un cargo público con más frecuencia son quienes pueden pagar el precio de llegar allí, en lugar de quienes harían el mejor trabajo y, a veces, comprenderán mejor los problemas reales que enfrentan ciertos sectores de la ciudadanía.

La deficiencia más aparente del costo creciente de la política es la ausencia de mujeres y representantes de comunidades subrepresentadas que tienen muchas menos probabilidades de tener acceso a los niveles necesarios de riqueza personal disponible, conexiones partidarias o redes de donantes de alto valor. Como se señaló anteriormente, esto no solo socava los principios de igualdad y justicia que son fundamentales para los sistemas democráticos, sino que priva a la sociedad de estándares más altos de gobernanza y mejores resultados políticos.

Los partidos que requieren que candidaturas potenciales paguen por ser considerados, o que no limitan el gasto en competencia para ser seleccionados, restringen su capacidad para atraer al mejor talento. Las personas que pueden comprar su candidatura con su propio dinero o donaciones privadas, en lugar de ganárselo, generalmente solo son leales a una entidad: ellos mismos o su patrocinador y no al partido.

Al evaluar el proceso de investigación y selección de candidaturas del partido, las y los defensores de la integridad del partido deben examinar el proceso del partido, incluidas las posibles desigualdades y desventajas que enfrentan las comunidades históricamente subrepresentadas, y hasta qué punto los miembros del partido fuera del liderazgo superior están involucrados en el proceso.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DE LA INTEGRIDAD



SECCIÓN REVISIÓN Y SELECCIÓN DE CANDIDATURAS

Veeduría y Selección de Candidaturas.

Las reglas escritas del partido explican claramente qué organismo del partido es responsable de examinar a las candidaturas y los procedimientos que sigue este organismo.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene criterios claros y específicos, escritos en las reglas del partido, que impiden que las personas con antecedentes penales pasados o actuales presenten una candidatura

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene criterios claros y específicos, escritos en su reglamento, que impiden que las personas con antecedentes de mala conducta financiera presenten una candidatura

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene criterios claros y específicos, escritos en las reglas del partido, que impiden que las personas con un conflicto de intereses presenten una candidatura.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene criterios claros y específicos, escritos en sus reglas, que impiden que las personas que hayan incurrido expresiones o actos de discriminación en el pasado o en la actualidad registren una candidatura

No sabe	No	Sí
0	1	4

Se verifican periódicamente los antecedentes de las y los candidatos antes de que reciban formalmente el respaldo del partido o se les permita registrar su candidatura para las elecciones.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Las reglas de mi partido establecen claramente qué documentación e información deben presentar las y los aspirantes a candidaturas para que sean considerados.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Selección de candidaturas

Los resultados y las recomendaciones de la investigación de candidaturas influyen en el proceso de selección de mi partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El proceso de selección de candidaturas para cargos públicos está claramente definido en documentos escritos.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Tanto mujeres como hombres son considerados de manera igualitaria para la asignación de candidaturas, independientemente de su edad, etnia, religión, orientación sexual u otra condición de minoría evidente.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El proceso de selección de candidaturas para cargos públicos implica la participación de miembros de toda la estructura partidista (que no sean parte de la dirigencia).

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El proceso de selección de candidaturas para cargos públicos implica la participación de miembros a nivel de cada área. (incluyendo la dirigencia).

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

En un contexto de representación proporcional, mi partido implementa una política de cuotas que ubica a las mujeres en los primeros lugares de las listas de candidaturas a cargos públicos (omite si en su país tiene un sistema de mayoría simple).

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

En un sistema de mayoría simple, mi partido selecciona mujeres para que se presenten en distritos competitivos (omite esta sección si en su país tiene un sistema de representación proporcional).

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido selecciona a las y los jóvenes para que se presenten en distritos competitivos.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La selección de candidaturas da prioridad a la diversidad y a la inclusión de comunidades históricamente subrepresentadas y se esfuerza por crear una lista representativa

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El Costo de obtener una Candidatura

No se requiere que las y los aspirantes paguen tarifas o contribuciones al partido para obtener una candidatura

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Una vez seleccionados, las y los candidatos del partido pueden esperar apoyo financiero y recursos de mi partido para la campaña electoral.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Los recursos de la campaña y el apoyo financiero se asignan por igual entre candidatas y candidatos.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Los recursos de la campaña y el apoyo financiero se asignan por igual entre las y los candidatos mayores, así como entre los más jóvenes (es decir, las personas que tienen entre 18 y 35 años).

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

REVISIÓN Y SELECCIÓN DE CANDIDATURAS.

Escala de Integridad	Se requiere reforma de integridad	¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas	Integridad presente	Alto nivel de integridad
Puntaje Total	0-38	39-53	54-64	65-76

Mi partido obtuvo una calificación de _____ en la escala de integridad para la verificación y selección de candidaturas

INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES DE INTEGRIDAD

- **Alto nivel de integridad:** Alto grado de integridad política.
- **Integridad presente:** Un cierto grado de integridad. Monitorear las prácticas para mantener o mejorar la integridad política.
- **¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas:** Grado limitado de integridad política. Evaluar prácticas e identificar áreas potenciales de reforma de integridad.
- **Se requiere reforma de integridad:** Bajo grado de integridad política. Desarrollar e implementar una estrategia para abordar las brechas en la integridad.

4. DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN DE COMUNIDADES HISTÓRICAMENTE SUBREPRESENTADAS¹⁹



Muchos partidos desarrollan culturas internas que evitan la participación de nuevos sectores o grupos de interés (como mujeres, mujeres y hombres jóvenes y comunidades históricamente subrepresentadas) al proteger y confiar en procedimientos y prácticas obsoletos y redes personalizadas que todos necesitan para relacionarse y ajustarse, que a menudo reflejan normas de género masculinas, y descartan nuevas ideas e innovaciones. Esta cultura interna del partido impide la promoción de comunidades históricamente subrepresentadas, lo que inhibe la diversidad de opiniones y experiencias. La inclusión significativa no solo es un elemento esencial de los procesos democráticos, representación e integridad política, sino que una mayor diversidad también contribuye a partidos saludables y más exitosos. Además, el liderazgo político de las mujeres genera avances en áreas de políticas vitales para el crecimiento económico y la mejora de la calidad de vida²⁰²¹ - oportunidades que quedan atrás cuando los partidos políticos no dan prioridad al papel genuino de las mujeres.

Por lo tanto, esta sección se centra en la medida en que los partidos políticos incluyen comunidades históricamente subrepresentadas. Es clave revisar más allá de las candidaturas, para evaluar la participación significativa e igualitaria de las mujeres en las estructuras internas y los procesos de toma de decisiones. Esta sección también examina cómo los partidos políticos aseguran la participación de representantes de grupos y comunidades sub-representadas

Equidad de Género

Los partidos políticos juegan un papel fundamental en la promoción y salvaguardia de la participación equitativa de las mujeres en la vida pública. Aunque no son una minoría por tamaño de población, la participación de las mujeres en la política sigue siendo en gran medida desigual a la participación de los hombres, y persisten barreras institucionales, socioculturales e individuales para ingresar y permanecer en la vida política. Las mujeres siguen estando subrepresentadas en la política y en los niveles superiores de los partidos políticos. La subrepresentación de las mujeres crea una sociedad políticamente privada de derechos y tiene impactos negativos en los partidos políticos. Cuando las mujeres no participan por igual en el desarrollo de políticas y decisiones estratégicas, los partidos tienen una credibilidad limitada a los ojos de la ciudadanía. La equidad de género no ocurrirá por accidente; requiere estrategias deliberadas y liderazgo para asegurar que las mujeres accedan a la igualdad en los asuntos de la vida pública y privada.

La participación de las mujeres beneficia directamente a los partidos y puede conducir a mejoras en su desempeño en las elecciones y en su fortaleza general. Por ejemplo, tras la implementación de una cuota para mujeres candidatas a nivel local en España, todos los partidos políticos aumentaron el número de mujeres que se postulan bajo su bandera. Sin embargo, los partidos que tenían aumentos *más sustanciales* en las candidatas mujeres también tuvieron un resultado mucho más fuerte que otros partidos en términos de aumentar su porcentaje de votos, en comparación con lo obtenido por otros partidos en los mismos lugares.²²

Pero la representación equitativa y significativa de las mujeres en la política no se trata sólo de cuántas mujeres candidatas presentan para contender en las elecciones. Las candidaturas, así como las y los funcionarios electas y electos son, sin embargo, la expresión más visible y pública del compromiso de

un partido con la equidad de género. El compromiso más transformador para garantizar la equidad va más allá de la selección de candidaturas. Se requiere equidad de género dentro de las estructuras internas del partido, incluido dónde y cómo un partido toma decisiones, cómo se desarrollan e implementan las propuestas de políticas sensibles al género y la asignación de recursos.

Promoción de la inclusión de género en Sudáfrica

En Sudáfrica, la Liga de Mujeres del Congreso Nacional Africano (ANC) (ANCWL) estuvo involucrada en posiciones clave de liderazgo a principios de la transformación del país y del partido en la década de 1990. Este temprano ascenso de mujeres en puestos clave ayudó a asegurar que las mujeres activistas del ANC tuvieran un asiento en la mesa, que utilizaron para institucionalizar un marco de equidad de género a través de importantes documentos del partido. Los fuertes esfuerzos de promoción, incluida la utilización de la presión internacional, por parte de las mujeres activistas del partido llevaron al ANC a poner en marcha varios mecanismos y políticas voluntarias (por ejemplo, un aumento en el sistema de cuotas del 30% al 50% en 2004) para garantizar la representación de las mujeres en la política sudafricana. La ANCWL es influyente no solo por su número en el parlamento. Ocupan cargos en prácticamente todos los niveles del gobierno y han ocupado cargos como vicepresidencias, ministerios, presidencias y caudillajes en el parlamento. Las mujeres también están representadas en números cada vez mayores en las estructuras y concejos municipales.²³



La única forma de lograr la equidad de género en la política y la gobernanza es que los partidos políticos se tomen en serio la equidad de género y promuevan activamente a las mujeres como decisoras influyentes en todos los niveles de sus organizaciones. Dado que las estructuras internas están guiadas por reglas formales e influenciadas por la cultura organizacional informal, los partidos políticos deben examinar tanto las reglas como la cultura, al evaluar las barreras que excluyen la participación igualitaria de las mujeres.

Diversidad, Equidad e Inclusión

Ser incluyente no solo significa garantizar la participación igualitaria de las mujeres. También significa garantizar la participación de otros grupos históricamente subrepresentados, como los grupos de jóvenes, las minorías étnicas / religiosas, las comunidades LGBTQI+ y las personas con discapacidad (PCD). Si los partidos políticos no reflejan los distritos electorales que desean atraer, carecen de credibilidad para hablar y actuar en nombre de esos constituyentes. Las sociedades son cada vez más

diversas y requieren que los partidos políticos desarrollen políticas externas e internas que reflejan las preocupaciones de los grupos subrepresentados.

La inclusión y equidad de una diversidad de voces y opiniones en el desarrollo de las prioridades de los partidos políticos, incluidas las políticas, fortalece las posibilidades de éxito de un partido. La mayoría de los partidos exitosos en los procesos democráticos tienen una cosa en común: un amplio apoyo de diversas comunidades. Los partidos con procesos inclusivos de toma de decisiones y políticas cuentan con el apoyo de activistas leales dispuestos a trabajar duro para que el partido sea elegido. Las organizaciones que crean un entorno abierto y acogedor son más duraderas y atractivas para el electorado.

Las preguntas de evaluación aquí no son exhaustivas sobre la inclusión de mujeres y comunidades históricamente subrepresentadas. Los partidos políticos que se toman en serio la inclusión y participación equitativa de las mujeres a menudo realizan auditorías o evaluaciones de género independientes y en profundidad. Estos procesos miden las percepciones de mujeres y hombres sobre las mujeres en el liderazgo, los tipos de normas sociales sostenidas por integrantes de los partidos políticos y la sociedad, así como las barreras individuales, institucionales y socioculturales que existen para impedir el pleno logro de la equidad de género.

Las siguientes preguntas de evaluación ayudarán a comprender cuáles son las barreras para la inclusión de comunidades históricamente subrepresentadas y cómo mitigarlos.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DE LA INTEGRIDAD



SECCIÓN DIVERSIDAD, EQUITAD E INCLUSIÓN DE COMUNIDADES HISTÓRICAMENTE SUBREPRESENTADAS

Mi partido ofrece capacitación y recursos contra la discriminación a sus integrantes.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La cultura organizativa de mi partido fomenta activamente una mayor participación y liderazgo de las comunidades históricamente subrepresentadas.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido tiene un comité de equidad de género fuera de la organización formal de mujeres que asesora sobre cuestiones internas de equidad de género dentro del partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido produce y distribuye materiales en los idiomas tradicionales de las comunidades étnicas

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido produce y distribuye materiales en braille, traducción de texto a voz o recursos similares para personas con discapacidad (PCD) visual.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido utiliza intérpretes de lenguaje de señas en eventos públicos.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido elige lugares accesibles para sillas de ruedas en eventos públicos.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido asegura la inclusión en reuniones internas y externas convocándolas en momentos que sean convenientes para las mujeres y los miembros jóvenes.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La organización de mujeres de mi partido está explícitamente representada en las estructuras de liderazgo del partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

La organización juvenil de mi partido está explícitamente representada en las estructuras de liderazgo del partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El organismo de mujeres de mi partido tiene suficientes recursos humanos y financieros que son controlados de manera independiente.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El organismo juvenil de mi partido tiene suficientes recursos humanos y financieros que son controlados de manera independiente.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El organismo de mujeres de mi partido se considera un organismo influyente o importante dentro del partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El organismo juvenil de mi partido se considera un organismo influyente o importante dentro del partido.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El código de conducta de mi partido prohíbe todas las formas de violencia contra las comunidades históricamente subrepresentadas, tanto dentro como fuera del partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene un mecanismo claro para denunciar la violencia contra las comunidades históricamente subrepresentadas que protege a las víctimas y emite un castigo adecuado a quienes cometen infracciones.

No sabe	No	Sí
0	1	4

El reclutamiento de miembros de mi partido implica un acercamiento activo a las comunidades históricamente subrepresentadas.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El partido político recibe ideas de las mujeres para desarrollar su política?

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

¿El partido político recibe ideas de las y los jóvenes para desarrollar su política?

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

¿El partido político recibe ideas de las personas con discapacidad (PCD) para desarrollar su política?

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

¿El partido político recibe ideas de las las minorías étnicas y religiosas para desarrollar su política?

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

El partido político recibe ideas de las la comunidad LGBTQI+ para desarrollar su política?

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido tiene políticas a favor de la juventud como parte de su plataforma programática.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene políticas a favor de las mujeres como parte de su plataforma programática

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene políticas de accesibilidad para personas con discapacidad (PCD) como parte de su plataforma programática.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene políticas étnicas y religiosas no discriminatorias como parte de su plataforma programática

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene políticas pro-LGBTQI+ como parte de su plataforma programática.

No sabe	No	Sí
0	1	4

SECCIÓN DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN DE COMUNIDADES HISTÓRICAMENTE SUBREPRESENTADAS.

Escala de Integridad	Se requiere reforma de integridad	¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas	Integridad presente	Alto nivel de integridad
Puntaje Total	0-56	57-79	80-95	96-112

Mi partido obtuvo una calificación de _____ en la escala de integridad para la diversidad, equidad e inclusión de comunidades históricamente subrepresentadas.

INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES DE INTEGRIDAD

- **Alto nivel de integridad:** Alto grado de integridad política.
- **Integridad presente:** Un cierto grado de integridad. Monitorear las prácticas para mantener o mejorar la integridad política.
- **¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas:** Grado limitado de integridad política. Evaluar prácticas e identificar áreas potenciales de reforma de integridad.
- **Se requiere reforma de integridad:** Bajo grado de integridad política. Desarrollar e implementar una estrategia para abordar las brechas en la integridad.

5. RECAUDACIÓN DE FONDOS Y GESTIÓN FINANCIERA



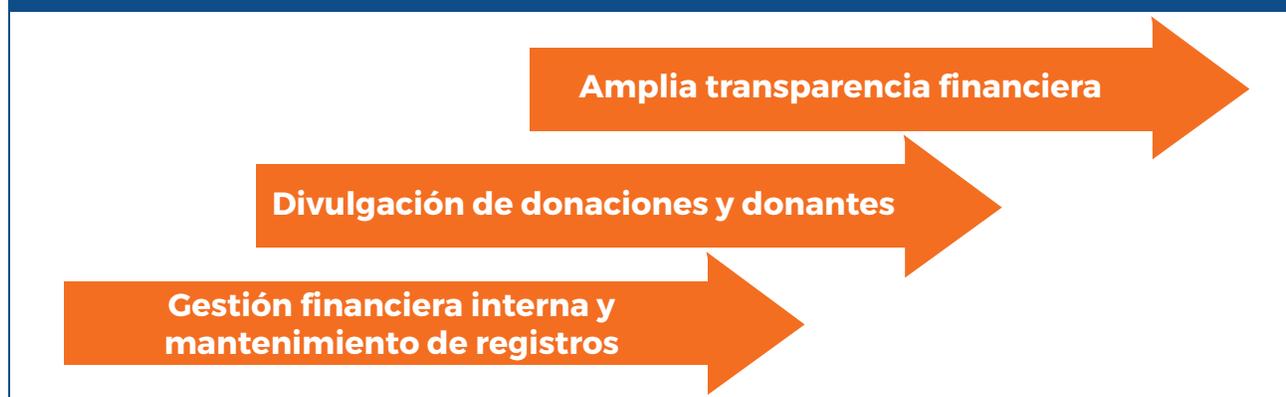
Las visiones cínicas que muchos ciudadanos y ciudadanas tienen de los partidos políticos como entidades corruptas surgen de escándalos interminables relacionados con la política y el dinero. Ningún tema genera más dificultades para los partidos políticos, tanto desde el punto de vista organizativo y estratégico como desafío de gestión de relaciones públicas. Los partidos políticos necesitan recursos para competir en las elecciones, funcionar como organizaciones en los procesos electorales e invertir en el desarrollo, crecimiento y aprendizaje. Pero la forma en que los partidos recopilan y utilizan los recursos determina si contribuyen positivamente al buen gobierno o si operan bajo la influencia de agendas externas e incluso ocultas. En resumen, la manera (y de quién provienen) en que los partidos recaudan y gastan fondos y qué tan transparentes son sobre el financiamiento, determina su nivel de integridad, o la falta la misma

La regulación del financiamiento político es una forma de garantizar niveles esenciales de independencia, transparencia e igualdad dentro del sistema de gobierno. Sin embargo, estos sistemas toman tiempo y requieren voluntad política y liderazgo para ser efectivos. **Afortunadamente, los partidos políticos no necesitan esperar la legislación. Existen prácticas internas que se puedan adoptar para fomentar relaciones honorables con donantes, patrocinadores y partidarios que manifiestan los más altos niveles de integridad dentro y fuera de la organización.** Por ejemplo, el partido debería considerar primero qué tan efectiva es su gestión financiera interna y las prácticas contables para poder hacer mejoras según se requiera, con base en los hallazgos de la evaluación de la integridad. Una vez el partido ha establecido prácticas contables y de gestión financiera efectivas, debe buscar formas para mejorar la divulgación de las donaciones y su procedencia y así contribuir a una mayor transparencia financiera (ver Figura 2).

Tenga en cuenta que según el estado de las finanzas y el mantenimiento de registros de un partido, reformar los sistemas e introducir procesos más éticos son esfuerzos a largo plazo que requieren disciplina y supervisión para mantenerse.

Por lo tanto, esta sección se centra en aspectos sensibles pero cruciales de la integridad de los partidos políticos: cómo recaudan y gastan el dinero. También examina si los partidos informan sobre los aportes y el gasto y cómo lo hacen, y si el gasto de campaña es ético y transparente. Finalmente, y de manera crucial, esta sección considera si los partidos políticos emplean o no prácticas de gestión financiera interna que promueven la integridad.

FIGURA 2: ESCALERA DE TRANSPARENCIA FINANCIERA DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS



Estándares y restricciones sobre fondos y donantes

No todas las personas o entidades que quieren contribuir a un partido político deberían hacerlo. Con frecuencia, quienes realizan donaciones a los partidos políticos esperan ganancias o recompensas materiales a cambio de su contribución, lo que pone en peligro la integridad del partido. Muchos sistemas políticos prohíben las donaciones de organizaciones e individuos cuya participación en el financiamiento de los partidos podría dañar o comprometer el proceso democrático.

Asimismo, algunos sistemas establecen límites en las cantidades de donaciones que pueden recibir los partidos políticos, lo que no solo reduce el incentivo para obtener ganancias ilícitas, sino que alienta a los partidos políticos a acercarse a un número mayor de aportantes para solicitar donaciones más pequeñas, lo que puede representar mayor el apoyo del electorado.

Gestión financiera interna y mantenimiento de registros

Muchas partes se muestran reacias a ser públicamente transparentes sobre sus finanzas porque hacerlo revelaría prácticas de gestión financiera interna débiles, así como una infraestructura organizativa inadecuada en general. Sin embargo, es vital para los partidos priorizar el mantenimiento de registros precisos y los sistemas o procesos responsables para administrar los fondos de los partidos a fin de promover la integridad de la organización. Los procedimientos claros para la gestión financiera contribuyen a la rendición de cuentas interna del partido al ayudar a garantizar que los fondos se utilicen únicamente para los asuntos aprobados del partido. Los partidos pueden usar sus estatutos para delinear las responsabilidades de los informes financieros y para crear juntas o comités de supervisión interna responsables de auditar las finanzas internas de los partidos. Los procedimientos de mantenimiento de registros escritos que son respaldados por personal dedicado y revisados regularmente permiten a las y los funcionarios del partido ver dónde y cómo se gastan los fondos y ayudan a preparar al partido para las obligaciones de presentar cuentas a las autoridades pertinentes.

Los partidos deben tener procedimientos sólidos para registrar transacciones financieras que incluyan sistemas internos de **controles y balances** para garantizar la supervisión y el control. Un **comité de auditoría interna o finanzas** que sea independiente del liderazgo y tenga acceso a todos los registros de transacciones financieras, incluidos los gastos a nivel de sucursal y candidaturas. Los partidos deben contratar con regularidad **auditorías externas e independientes** para revisar los registros financieros de la organización.

Debe haber transparencia sobre las fuentes de ingresos, cómo el partido gasta su dinero y el proceso de toma de decisiones sobre los gastos. Los partidos deben mantener un **sistema para rastrear y registrar** todos los ingresos y donaciones, incluidas las contribuciones en especie o materiales. **Las políticas de adquisiciones** deben garantizar que los fondos gastados en servicios superen la prueba del mérito, la competencia y la independencia.

Los documentos de los partidos deben describir los criterios para adjudicar contratos a los proveedores, y un comité interno de los partidos debe ser responsable de revisar las ofertas y ejecutar las adquisiciones. La ausencia de procedimientos integrales y transparentes para administrar los fondos compromete la democracia y la integridad interna del partido y, en última instancia, la administración de los fondos del partido se vuelve vulnerable al fraude.

Divulgación de donaciones y donantes

Existen diferentes enfoques para garantizar la transparencia de las finanzas de los partidos políticos y el cumplimiento de las regulaciones sobre donaciones. Algunos sistemas requieren la presentación de informes públicos sobre las donaciones y los donantes a intervalos regulares. En algunos casos, los partidos solo necesitan revelar la identidad de sus aportantes que donan una cierta cantidad. Otros no obligan a los partidos a revelar la identidad de los mismos, pero les obligan a proporcionar informes resumidos sobre sus ingresos y gastos.

En algunos países, los partidos de la oposición presentan resistencia a revelar la identidad de sus donantes que temen represalias por parte de las autoridades gobernantes punitivas. Los partidos de oposición argumentan que su capacidad para recaudar fondos disminuye con una mayor transparencia. Si bien esto es, desafortunadamente, una realidad para muchos partidos de oposición, hay quienes tienen un compromiso con la divulgación financiera que sirve como presión adicional sobre otros partidos para que hagan lo mismo.

Transparencia

Los partidos políticos que practican voluntariamente los niveles más altos posibles de transparencia en su recaudación de fondos y gastos, independientemente de los requisitos legales, tienen muchas más probabilidades de construir una relación con el electorado basada en la confianza. Para garantizar la máxima integridad, los partidos políticos deben mantener registros financieros sólidos y adecuados, que sirvan para generar confianza, mejorar la credibilidad y fomentar las contribuciones para financiar las operaciones del partido. Es más probable que la ciudadanía haga donaciones si sabe que los partidos están usando su dinero de manera responsable y justa.²⁴ La transparencia de las finanzas de

Divulgación y transparencia financiera en India y España

El Partido Aam Aadmi (AAP) en India ha hecho un uso significativo de la tecnología para mejorar el alcance y la transparencia en la gestión de las finanzas del partido. Una característica principal de los esfuerzos de la AAP por lograr una mayor transparencia fiscal es su objetivo de declarar públicamente todos los gastos y rupias recaudados por donación en el sitio web del partido, incluida información sobre el origen, mes y monto de la donación, actualizada en tiempo real. AAP [#iFundHonestParty](#) El desafío permite a los colaboradores hacer una donación a través de una aplicación móvil, envía al donante un recibo por SMS o correo electrónico y publica la contribución en línea.²⁵ En España en 2014, el Partido Socialista Español (PSOE) firmó un acuerdo con Transparencia Internacional España (TI-E) para publicar documentos financieros y otros documentos internos del partido, a través de TI-E promoviendo una mayor transparencia del partido.²⁶



los partidos políticos también es una valiosa herramienta de formación y contratación de partidos. Comprender cómo y en qué gasta los fondos el partido es un incentivo considerable para que sus integrantes promuevan el mismo y participen en los esfuerzos de recaudación de fondos.

Compra de votos y uso de incentivos materiales para el electorado

La compra de votos es un fenómeno generalizado y un círculo vicioso que hay que romper. Para eliminar efectivamente esta práctica, todos los partidos deben abstenerse de comprar votos. Si solo un partido o candidatura continúa la tradición, el electorado, particularmente aquellos con bajos ingresos y necesitados, aceptarán con gusto dinero en efectivo y regalos. Pero aunque el electorado puede tener múltiples necesidades, no son ingenuos y los partidos que distribuyen dinero en efectivo o regalos comprometen su integridad a los ojos de la ciudadanía.

Existe una delgada línea que a menudo se ve borrosa por los gastos legítimos de campaña. Por ejemplo, proporcionar refrigerios en eventos de campaña o transporte a los colegios electorales puede verse como una compra de votos. Sin embargo, estos ejemplos son gastos de campaña razonables en muchas democracias. Los costos de los gastos legítimos de campaña deben ser declarados y transparentes.

Los partidos políticos con un compromiso genuino con la integridad deben tener reglas internas que prohíban la compra de votos y castiguen enérgicamente a las y los candidatos que utilicen dinero en efectivo o regalos para atraer votos. Para reforzar este compromiso, los partidos pueden encontrar aliados en organizaciones de la sociedad civil que trabajen en temas de integridad y transparencia electoral. Los partidos deben liderar la promoción de la transparencia financiera, incluido el rechazo de la compra de votos, para generar y ganar confianza.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DE LA INTEGRIDAD



SECCIÓN RECAUDACIÓN DE FONDOS Y GESTIÓN FINANCIERA

Mi partido tiene restricciones claras en sus regulaciones sobre quién puede y quién no puede donar, además de lo que exige la ley.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido prohíbe los aportes de organismos o instituciones públicas.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido prohíbe los aportes de entidades extranjeras.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido prohíbe los aportes de donantes anónimos.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido prohíbe los aportes de corporaciones con contratos gubernamentales.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido divulga los aportes de todas las corporaciones.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido prohíbe las donaciones indirectas (contribuciones realizadas a través de otra persona o entidad).

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido prohíbe el uso de recursos estatales (distintos de la financiación pública a los partidos) con fines partidistas.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido limita los aportes de los donantes individuales.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido elabora regularmente una lista completa de personas y organizaciones que le donan fondos al partido

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido hace regularmente declaraciones exhaustivas de sus gastos

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Mi partido prohíbe explícitamente la compra de votos por parte de las personas que ejercen un cargo o candidatura del partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene un equipo profesional dedicado a manejar las finanzas del partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido ha redactado reglas o políticas sobre contabilidad la financiera y el mantenimiento de registros contables.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene reglas o políticas claras sobre quién puede recibir y gastar fondos en nombre del partido.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene un comité de supervisión financiera interna que es independiente a la dirigencia.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Se envía periódicamente el historial financiero del partido a un auditor externo e independiente para su revisión.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene políticas escritas sobre adquisiciones.

No sabe	No	Sí
0	1	4

Mi partido tiene un comité interno de adquisiciones que revisa y supervisa la adjudicación de contratos a proveedores.

No sabe	No	Sí
0	1	4

El proceso de gestión financiera de mi partido es transparente para toda la militancia.

No sabe	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

RECAUDACIÓN DE FONDOS Y GESTIÓN FINANCIERA

Escala de Integridad	Se requiere reforma de integridad	¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas	Integridad presente	Alto nivel de integridad
Puntaje Total	0-40	54-56	57-68	69-80

Mi partido político obtuvo _____ en la escala de integridad para la recaudación de fondos y la gestión financiera.

INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES DE INTEGRIDAD

- **Alto nivel de integridad:** Alto grado de integridad política.
- **Integridad presente:** Un cierto grado de integridad. Monitorear las prácticas para mantener o mejorar la integridad política.
- **¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas:** Grado limitado de integridad política. Evaluar prácticas e identificar áreas potenciales de reforma de integridad.
- **Se requiere reforma de integridad:** Bajo grado de integridad política. Desarrollar e implementar una estrategia para abordar las brechas en la integridad.



ORIENTACIÓN SOBRE CÓMO IMPLEMENTAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE INTEGRIDAD

Si el partido ha realizado una evaluación de integridad, ya ha logrado un resultado significativo. Al aceptar examinar las áreas de funcionamiento interno en esta herramienta de evaluación, la dirección del partido ha demostrado interés en los resultados y un compromiso para mejorar la integridad del partido.

Una vez que el partido haya recopilado todas las respuestas a las preguntas de evaluación de la integridad, es probable que encuentre discrepancias entre las respuestas de las personas que respondieron. Probablemente las personas tienen percepciones variadas de cómo funciona el partido y cómo implementa y promueve cuestiones relacionadas con la integridad. Sin embargo, compilar y cotejar todas las respuestas en cada categoría permitirá al partido promediar los recuentos finales y desarrollar una escala general de integridad para cada una de las cinco categorías:



Estructura Organizacional



Cultura Organizacional



Revisión y Selección de Candidatos



Diversidad, equidad e inclusión



Recaudación de Fondos y Gestión Financiera

Si el partido obtuvo el puntaje del **más alto nivel de integridad** en una o más de las categorías, vale la pena preguntarse por qué y examinar los factores que contribuyeron al alto nivel. Entender dónde el partido logra promover e implementar la integridad lo ayudará a diseñar e implementar medidas de reforma en áreas que necesitan mejoras. Los dos niveles de integridad que requieren atención y análisis serán los dos más bajos: **integridad en riesgo** y **se requiere reforma de integridad**.

INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES DE INTEGRIDAD

- **Alto nivel de integridad:** Alto grado de integridad política.
- **Integridad presente:** Un cierto grado de integridad. Monitorear las prácticas para mantener o mejorar la integridad política.
- **¡Integridad en riesgo! Evaluar prácticas internas:** Grado limitado de integridad política. Evaluar prácticas e identificar áreas potenciales de reforma de integridad.
- **Se requiere reforma de integridad:** Bajo grado de integridad política. Desarrollar e implementar una estrategia para abordar las brechas en la integridad.

Si el partido obtuvo mejores resultados en la escala de integridad en una categoría que en otras, ese puede ser un excelente lugar para comenzar. Mejorar las prácticas o procesos en el partido donde ya tiene algo de positivo hará que el éxito sea más probable y generará un impulso para abordar las áreas más difíciles donde el partido ha obtenido una puntuación más baja en la escala de integridad.

El partido puede encontrar que dentro de una categoría, obtiene mayor puntaje en algunos temas que en otros. Por ejemplo, puede descubrir que el partido tiene un proceso amplio e inclusivo para seleccionar candidaturas, pero no participa en ninguna forma de investigación de antecedentes de candidaturas. Para aumentar la escala de integridad del partido en esta categoría, el objetivo general debería ser, por lo tanto, aumentar la integridad de la investigación de antecedentes de candidaturas.

En definitiva, el **equipo que supervisa la evaluación necesita abordar y analizar los resultados** en cada área y comprometerse a seguir adelante con las reformas necesarias. La necesidad de una mejora sustancial a veces puede ser abrumadora con una lista interminable de elementos que deben cambiarse.

Cómo iniciar la conversación con los liderazgos del partido

Al llegar al acuerdo de examinar las áreas de funcionamiento interno mediante la presente herramienta evaluativa, los liderazgos del partido han demostrado un nivel de interés en los resultados y han mejorado la integridad del partido. Luego de que el equipo de integridad lleve a cabo la evaluación, el siguiente paso es iniciar conversaciones con los liderazgos del partido.

El equipo de evaluación deberá informar a la dirigencia del partido los resultados de la evaluación, resaltando cuáles son los mayores puntajes y qué áreas necesitan mejorar.

Como parte de la conversación, **el equipo de evaluación de la integridad deberá desarrollar un listado de áreas prioritarias que se deben reformar, medir la apertura de los liderazgos del partido o su reticencia a las reformas, y desarrollar un plan de implementación** (ver Tabla 4).

Como parte del proceso, los equipos de evaluación de la integridad deberán:

- Definir y conformar el equipo que desea impulsar las reformas (ver “Lograr el compromiso en la reforma a la integridad” que se encuentra en esta sección);
- Identificar aliados y actores que estén en contra de reformas internas y cambios de prácticas en el partido (ver “Mapa de poder” que se encuentra en esta sección); y
- Desarrollar estrategias de mitigación para progresar en las reformas a la integridad cuando y donde sea necesario (ver Tabla 4).

Si el equipo de evaluación a la integridad cree que la dirigencia del Partido se opondrán al cambio, el equipo deberá realizar acciones adicionales dentro de las que se incluyen:

- Atraer a los liderazgos que toman las decisiones para que comprendan los riesgos percibidos y los beneficios que traería una reforma a la integridad;
- Priorizar las áreas de integridad que se deben reformar y que hablen de los valores del partido y las prioridades actuales que pudieran generar el apoyo de los liderazgos; y
- Ajustar el plan de implementación para tomar en cuenta actividades adicionales con los liderazgos y mantener el paso a largo plazo.

Para mayor información, tenga en cuenta los diferentes lineamientos de la presente sección, así como el documento del NDI llamado: *Cómo tomar el mando y dirigir el cambio.*

Priorización en las Reformas de Integridad

Si el equipo de integridad del partido cree que el liderazgo está dispuesto a mejorar la integridad comprometiéndose en la reforma, el partido tendrá que priorizar las áreas de reforma y planificar su implementación. **El punto de partida es comenzar con la dirigencia del partido.** El equipo de evaluación debe informar a quienes tomen decisiones en el más alto nivel del partido sobre los resultados de la evaluación, señalando dónde el partido obtuvo una puntuación alta y las áreas de mejora.

El partido puede optar por realizar un taller facilitado o un grupo de enfoque con los liderazgos para evaluar su apoyo e involucrarles en la fijación de prioridades y sugerir soluciones. Involucrar el alto nivel del partido también lo ayudará a comprender las áreas que están en “línea roja”: límites que no deben (o no pueden) cruzarse. Dado que la comunicación se trata tanto de escuchar como de hablar, el partido obtendrá una idea de cómo proceder al escuchar a los liderazgos del partido sobre los resultados de la evaluación.

Las áreas más obvias para mejorar la integridad son aquellas que cuentan con el apoyo de la dirigencia del partido. **Abordar las reformas de integridad en las que quienes estén de acuerdo consideren necesarias proporcionará al partido “victorias rápidas” y evidenciará que el partido puede hacer cambios.** Las victorias rápidas también le darán al partido la confianza para continuar con reformas más difíciles a largo plazo.

Además de la dirigencia del partido, se pueden compartir los resultados y solicitar retroalimentación de otros liderazgos y miembros del propio partido. **Si bien la evaluación mostrará cuál es la puntuación de integridad del partido, no explicará el por qué.** Si, por ejemplo, el partido obtuvo una puntuación baja en la evaluación de la gestión financiera, debe consultar al equipo o sus funcionarios(as)

encargados(as) de administrar las finanzas para explorar dónde están los problemas y cómo podrían solucionarse. Puede ser tan simple como la falta de capacitación o supervisión.

Escuchar a los diferentes grupos dentro del partido también le ayudará a identificar aliados que apoyen la reforma de la integridad. **El equipo de integridad del partido también debe informar a la organización de mujeres, la organización juvenil y otras posibles asociaciones oficiales dentro del partido (por ejemplo, comité ejecutivo nacional, organización LGBTQI+, etc.) para buscar comentarios y sugerencias sobre formas de mejorar la integridad. Llegar a las personas más afectadas por el problema de la integridad lo ayudará a priorizar áreas de reforma y a reclutar alianzas para sus esfuerzos.**

Inicio del “viaje” hacia la reforma de la integridad

Reformar un partido e implementar **el cambio comienza con pequeños pasos**. También comienza por tener una visión de lo que quiere cambiar, dividiendo esa visión en partes manejables y desarrollando un plan para implementar ese cambio.

La Planificación es un proceso constante y en evolución, con los componentes inherentes de un plan sólido que incluyen la flexibilidad y la estructura. Un plan debe poder adaptarse a los cambios internos y externos y, al mismo tiempo, proporcionar un marco para mantener los objetivos encaminados.

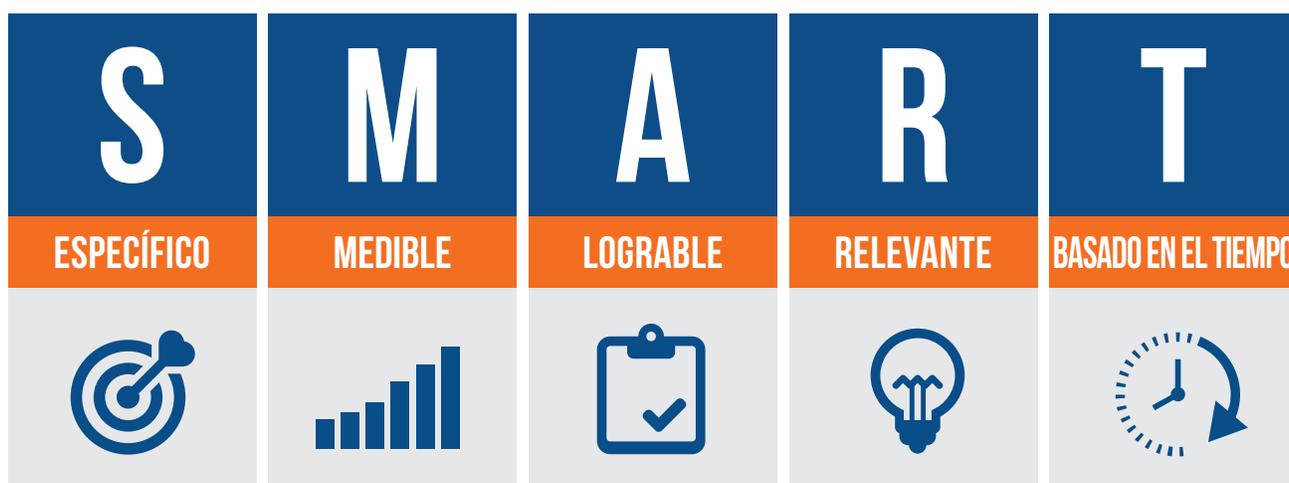
El éxito de un plan está vinculado a la información en la que se basa. Los resultados de la evaluación deben guiar el plan y ayudar al partido a establecer metas.

La mayoría de los planes responden a tres preguntas fundamentales:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allí?
- ¿Cuándo llegaremos?

Fijación de objetivos de Integridad

La primera tarea de la planificación de la reforma es articular las metas que contribuirán al cambio del partido. Aunque las metas pueden ser los principales resultados generales que busca lograr, también deben ser S.M.A.R.T²⁷ (Ver la hoja de trabajo 1 para identificar el objetivo S.M.A.R.T. del partido).



La **especificidad** acerca de un objetivo ayudará al partido a concentrar sus esfuerzos y comunicar el cambio que desea realizar. Por ejemplo, si el objetivo general del partido es aumentar su integridad en la verificación de antecedentes de las candidaturas, debe articular, específicamente, las metas necesarias para lograr la integridad general en la verificación de antecedentes de las candidaturas, utilizando las respuestas de la evaluación como guía.

Por ejemplo, si no existe un organismo interno responsable de examinar a las candidaturas, el objetivo puede ser que el partido establezca un comité encargado de examinar las candidaturas. Sin embargo, la creación de un comité no es, en sí misma, muy específica, ni es un indicador de que se produzca una investigación de antecedentes de la candidatura en el partido. El partido debe articular quién estará involucrado en la selección y participación en el comité y responder otras preguntas. Por ejemplo:

- ¿Qué quiere el partido que logre el comité?
- ¿Cómo realizará el comité su trabajo?
- ¿Qué criterios utilizará el comité para examinar candidaturas?
- ¿Qué candidaturas examinará el comité?
- ¿Para cuándo examinará el comité a los candidaturas para qué elección?
- ¿A quién informa el comité?

Cuanto más específico es un objetivo, más **medible** es. ¿Cómo puede medir el partido el éxito de establecer un comité que se dedique a la investigación de antecedentes de candidaturas? Dado que habrá algunos pasos para poner en funcionamiento el comité, el partido debe desarrollar hitos medibles para seguir el progreso de la reforma y establecer puntos de referencia para el éxito.

Una vez que el partido conforme un comité, podrá rastrear y medir, por ejemplo, quiénes y cuántos miembros lo componen. También podría establecer objetivos para el número de criterios que utiliza el comité y el número de candidaturas examinadas por el comité.

Para determinar si el objetivo es **alcanzable**, pregunte qué habilidades e información se requieren para alcanzar la meta. Por ejemplo, ¿las personas que participarán en los distintos pasos para establecer y participar en el comité de investigación de candidaturas tienen tiempo para dedicarle? Si no es así, ¿hay otros que puedan participar para contribuir a esta reforma? ¿El partido cuenta con información suficiente sobre los criterios de investigación y las buenas prácticas para establecer un proceso para comenzar a examinar a los candidaturas? Si no es así, ¿dónde puede obtener esta información? En última instancia, el partido deberá determinar si el objetivo es alcanzable. ¿Será la reforma algo que realmente pueda el partido aprobar y adoptar?

Si bien un objetivo puede parecer necesario y es probable que aumente la integridad del partido, este debe determinar si es **pertinente**. Los partidos políticos tienen innumerables prioridades que compiten entre sí y consideraciones estratégicas que a menudo giran en torno a ciclos electorales. Establecer un comité de investigación de candidaturas que funcione, por ejemplo, le quitará tiempo y energía a otras actividades. El partido debe considerar si el objetivo encaja con la estrategia general del partido y si este es el momento adecuado para implementar la reforma.

Finalmente, las metas deben considerar **el tiempo**. Un compromiso con una fecha límite ayuda a enfocar a todos hacia la consecución de la meta y evita que la reforma sea superada por otros eventos no relacionados.

Identificación de Alianzas en Integridad

Una vez que el partido ha articulado y priorizado los objetivos de integridad, debe determinar cómo implementará esos objetivos. ¿Quiénes son las y los aliados (as) y oponentes naturales de las reformas? Examine la jerarquía organizativa del partido e identifique quién se beneficiaría del cambio y quién podría perder influencia, poder y recursos.

Incluso las mejores reformas tienen oposición interna. Inevitablemente, habrá colegas, funcionarios(as) electos(as) y miembros influyentes que trabajarán para detener el debate o la implementación de cambios. **Antes de comenzar a construir una base de apoyo, es importante responder: ¿Quién invierte en mantener el status quo y quién se beneficia de él?**

Una vez que se determina qué individuos y grupos probablemente se opondrán a la reforma, el siguiente paso lógico es identificar dónde encontrará apoyo el cambio. **Los que apoyan dentro del partido** pueden no ser necesariamente los liderazgos; y diferentes miembros apoyarán diferentes aspectos de las iniciativas de reforma de la integridad. Por ejemplo, el grupo de mujeres puede querer priorizar la escala de integridad de inclusión del partido sobre otras áreas de reforma.

Puede haber **aliados fuera del partido**, especialmente **organizaciones de la sociedad civil (OSC)** que se enfocan en temas de integridad o la inclusión de comunidades históricamente subrepresentadas que poseen un entendimiento real y un enfoque colaborativo que puede ayudar en la reforma del partido.

Por ejemplo, si el partido está interesado en comprender qué reformas son necesarias para que sea más incluyente para las personas con discapacidad (PCD), consultar a las OSC que promueven los derechos de las PCD fortalecerá las reformas propuestas y agrega peso para convencer a las personas dentro del partido de los cambios necesarios. Para determinar quién podría apoyar la iniciativa, es útil identificar a las partes interesadas y simpatizantes y comprender qué los motiva. Es fundamental saber quién podría resistirse a la reforma y por qué. La siguiente plantilla es una herramienta útil (ver Hoja de trabajo 2 para identificar los aliados de la integridad del partido).

TABLA 2: IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS EN INTEGRIDAD

NUESTRO OBJETIVO DE INTEGRIDAD DEL PARTIDO ES: _____				
Considere y responda las siguientes preguntas.				
¿EN QUIÉN NECESITA INFLUIR?				
Partes Interesadas	¿Cuánto les afectará esta acción?	¿A qué cambio tendrán que adaptarse?	¿Cómo reaccionarán inicialmente?	¿Qué necesitan para respaldar la política?
Aliados	¿Su apoyo es fuerte o débil?	¿Por qué apoyan mi meta o reforma?	¿Cómo puedo maximizar su apoyo?	¿Quién influye en ellos y, se les puede pedir ayuda?
Oponentes	¿Su oposición será fuerte o débil?	¿Cómo será su oposición?	¿Cómo puedo minimizar su oposición?	¿Quién influye en ellos y, se les puede pedir ayuda?

Adicionalmente, existen ciertas habilidades personales necesarias que se deben desarrollar y refinar a través del tiempo.

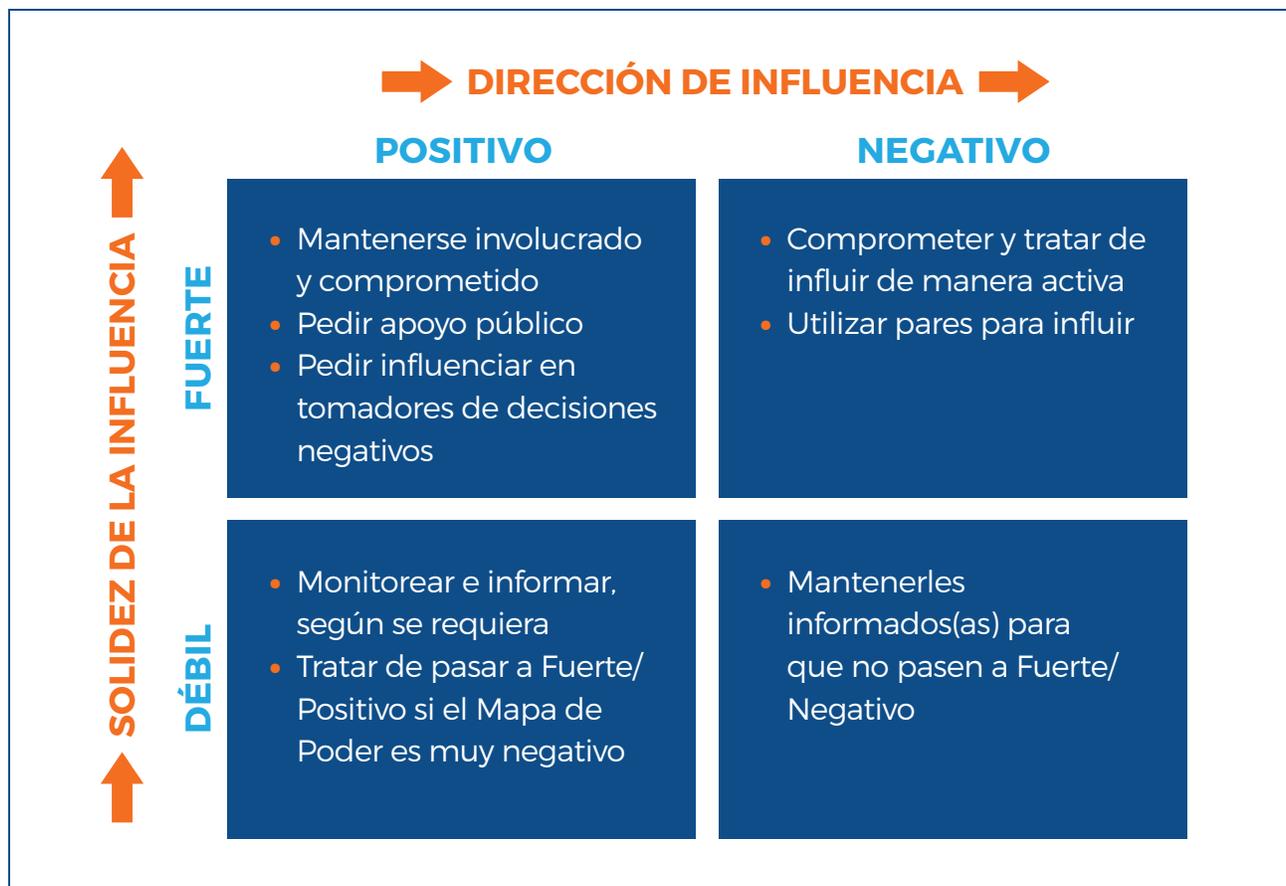
Influencia: desarrollar y compartir una visión del objetivo deseado para realizar la reforma a la integridad. Enfocarse en motivar a las y los aliados para que trabajen en conjunto para que el objetivo se convierta en una realidad, en vez de utilizar la fuerza o la coerción. La influencia es un pilar de confianza y credibilidad a través del tiempo.

Defensa: Defender y apoyar la reforma a la integridad mediante el análisis de los distintos asuntos, entender por qué son necesarios los cambios y quién será el objetivo de los esfuerzos de defensoría en términos de integridad.

Escucha efectiva: Absorber información, mostrar interés y dar retroalimentación al interlocutor para que sepa que el mensaje fue recibido. Escuchar es importante porque muestra interés, construye confianza, muestra compromiso y resalta los valores de empatía y respeto del equipo de integridad como liderazgos.

Hablar en público: Transmitir el mensaje clara y efectivamente. Como se mencionó, una condición fundamental para lograr aceptación en la reforma a la integridad es construir relaciones basadas en la confianza. Como tal, el equipo de integridad deberá demostrar y comunicar efectivamente las razones por las que la reforma es necesaria y de qué manera puede beneficiar al partido.

FIGURA 3: MAPEO DE PODER PARA LA REFORMA DE LA INTEGRIDAD



Mapa de poder

Cuando se presenta la oportunidad adecuada, las y los reformadores deben prepararse para actuar. Ya sea que se haga por adelantado o como parte de la iniciativa de reforma, **es esencial comprender las relaciones de poder dentro del partido**. Algunas personas apoyarán la reforma y otras se opondrán. Algunas personas, o grupos de personas, se verán directamente afectadas, otras no. Algunas personas son influyentes, otras no. Tómese el tiempo para identificar a las partes interesadas, partidarios y opositores específicamente para comprender cómo se relacionan con la reforma y entre ellos. Una excelente manera de hacer esto es con el mapeo de poder. La plantilla anterior puede ayudar a conocer la posición de todos y ofrece sugerencias sobre cómo abordarlos durante la implementación del plan (ver la Hoja de trabajo 3 para realizar el ejercicio del mapeo de poder).

Lograr el compromiso en la reforma a la integridad

A menudo, el equipo de integridad tendrá que comprometerse en algunos aspectos de las iniciativas de la reforma para ganar adeptos y ganar batallas rápidas en pro de la misma. El equipo de integridad debe definir dónde, y con base en qué, está listo para comprometerse para negociar con aliados potenciales. Algunas personas quieren cooptar el voto a las reformas o intentan eliminar o modificar componentes cruciales, y por eso identificar quién quiere poner en peligro y quién está interesado en cooptar el tema será una actividad persistente a través del proceso de reforma. Construir una coalición de adeptos internos y externos que apoyen el cambio no es una tarea fácil. El equipo de integridad debe ser auténtico y capaz de dar este tipo de resultados.

La reforma a la integridad en sí misma debe ser cautivante e innovadora al mismo tiempo que práctica. Sin embargo, la combinación de un agente de cambio inteligente y una reforma convincente hace que la construcción de una coalición de adeptos que apoyen la reforma sea fructífera de una forma más fácil.

Determinación del mejor momento para implementar reformas de integridad

Un elemento central del éxito para lograr un cambio significativo es el tiempo. Las crisis y los eventos inesperados pueden desviar los planes mejor pensados y distraer a los reformadores más comprometidos. Algunos momentos son mejores que otros para llamar la atención de aliados y tomadores de decisiones. Por ejemplo, una campaña electoral no es el mejor momento para proponer cambios organizativos internos importantes que podrían tardar meses en realizarse. Sin embargo, es un buen momento para proponer cambios en cuestiones de integridad relacionadas con las elecciones, como el costo de la política para las candidaturas o comunicar la oposición del partido a la compra de votos. Comprender cuándo los liderazgos y miembros del partido están más abiertos a considerar el cambio es vital para la estrategia de un reformador, de modo que las intervenciones de integridad tengan el máximo impacto.

Reconocer ocasiones inesperadas para el cambio también puede influir en el momento de implementar la reforma. A veces, las oportunidades de reforma pueden presentarse en momentos imprevistos. A menudo, una crisis en un partido o en el país ofrece una posibilidad de cambio. Si los agentes de cambio no están preparados, puede ser un desafío aprovechar una ventana invaluable para la transformación.

Comunicar el progreso hacia la integridad al público

Si el partido ha implementado con éxito reformas de integridad, es fundamental comunicar este éxito a sus miembros del partido y la ciudadanía. La mayoría de las personas fuera del partido no siempre comprenden la importancia o el papel de las prácticas o los estatutos internos. Si la reforma del partido lleva a un cambio de documentación, este debe interpretar estos cambios de una manera que el público pueda entender. Hablar sobre el cambio de comportamiento que resultará de la reforma e identificar una variedad de personas para comunicar el éxito del partido.

Dado que las y los miembros del partido son excelentes defensores del cambio positivo, involúcreles de manera significativa en el esfuerzo de comunicar el mensaje del partido. Busque aliados externos que participaron en los esfuerzos de reforma o que tengan interés en el movimiento del partido para mejorar su integridad. Si esto se da, es posible que las organizaciones anticorrupción y los activistas que promueven la inclusión de comunidades históricamente subrepresentadas apoyarán las reformas.

Al diseñar un plan de comunicaciones, considere lo siguiente:

	Desarrollar y distribuir mensajes sobre reformas que puedan ser adoptadas por miembros de todo el país y que puedan utilizarse en comunicaciones públicas.
	Desarrolle y distribuya puntos de conversación y mensajes cortos que las y los seguidores puedan publicar en sus plataformas de redes sociales (con fotos y hashtags).
	Redacte un artículo de opinión del líder para distribuirlo a medios y periodistas para así ampliar el alcance que tiene el partido más allá de sus adeptos y miembros.
	Grabe un video de la dirección del partido discutiendo las reformas que se pueden digerir de manera fácil y que se pueden incorporar y hacer circular en los materiales promocionales del partido.
	Organice una reunión de mesa redonda con las OSC y los medios de comunicación pertinentes para obtener comentarios (y apoyo) para las reformas.

Recuerde, comunicar sobre el cambio y la reforma en el partido no se trata del partido, sino del electorado y de por qué las reformas de integridad son buenas para el público. El diseño de los mensajes y estrategias de comunicación del partido se realiza para mostrar cómo la ciudadanía se beneficia de la mejora de la integridad de los partidos políticos.

TABLA 3: CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR LOS HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DE INTEGRIDAD

Consejos para implementar los hallazgos de la evaluación de integridad	
	Desarrolle una visión clara y un esquema del alcance del cambio. ¿Qué hará? ¿A quién impactará? ¿Cómo beneficia esta reforma al partido?
	Desarrolle un equipo de aliados. Comuníquese con las partes interesadas que podrían verse afectadas por la reforma, en particular aquellos que representan a las comunidades históricamente subrepresentadas.
	Cree una lista completa de las tareas necesarias para completar la reforma. ¡Sea específico(a)! Cada tarea debe tener un objetivo con un cronograma para completarla. Asignar tareas a personas específicas. Sea realista acerca de cuánto puede hacer una persona. Varias personas pueden contribuir al mismo trabajo, pero debe haber una persona responsable de realizar un seguimiento del progreso y garantizar su finalización.
	Identifique qué acciones requieren dinero. Identifique fuentes de ingresos para tareas que requieran dinero y haga planes de contingencia si los recursos no están disponibles.
	Tómese el tiempo para hacer la investigación necesaria sobre las áreas de reforma para que el partido esté equipado para implementar la reforma de integridad.
	Estudie y conozca las reglas por dentro y por fuera: esto significa las reglas de procedimiento del partido, los estatutos o la constitución. A veces, la mayor ventaja proviene de conocer las reglas mejor que nadie.
	Identifique las áreas de riesgo y los límites que no deben cruzarse, y determine cómo manejar un acercamiento.
	Identifique incentivos que motiven a la dirigencia del partido y los comités necesarios para cambiar. Evalúe las vías para aprovechar estos incentivos.
	Investigue los procesos formales e informales que utiliza el partido para adoptar y enmendar estatutos. Identifique dónde están las oportunidades para influir en los procesos de toma de decisiones y las partes interesadas clave.
	Articule los riesgos del plan y desarrolle estrategias de mitigación si la iniciativa de reforma se estanca.
	Desarrolle puntos de conversación sobre qué problema resolverá la reforma, por qué la solución será efectiva y cómo se puede implementar con éxito. Hable sobre cómo el cambio afectará positivamente al partido y aumentará la integridad. Prepare ejemplos de cómo han ayudado iniciativas similares a otros partidos.

TABLA 4: MUESTRA DE LA HOJA DE TRABAJO DEL PLAN DE EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTEGRIDAD

Nombre del Partido: El Partido de los Trabajadores de Paldovia							
Objetivo: Incrementar la participación de las mujeres en órganos de toma de decisiones							
Meta para la Reforma de Integridad: Todos los órganos de toma de decisiones del partido incluyen un 50% de mujeres en dos años							
Aliados de Integridad: Secretaría General, Presidentas de la Organización de Mujeres, Organización Jóvenes y Organización Política							
Actividad	Presupuesto	Persona Responsable	Indicador de Progreso	Línea de Tiempo	Frecuencia de Evaluación	Estado	¿Existen riesgos para esta actividad y qué se puede hacer para mitigarlos?
Actividad 1: Consultar con la I Secretaría General, la Presidencia de la Organización Política, la coordinación o Secretaría de Mujeres y Jóvenes	\$ 100 para refrescos y refrigerios	Miembro del equipo de integridad "A", bajo la supervisión del o la líder del equipo de integridad	Compromisos significativos y apoyo de las presidencias y secretarías según el caso	Meses 1-3	Semanalmente	Reunión con la Organización de Mujeres y de jóvenes en pleno. Actualmente programando reuniones con la Organización Política y la Secretaría General	Riesgo: La programación entra en conflicto con otras áreas del partido. Para mitigar, planifique las reuniones con anticipación y confirme los horarios antes de que ocurran las consultas.
Actividad 2: Aumentar la membresía de mujeres en un 50%.	\$ 5,000 para imprimir volantes del partido, transporte y seguimiento	Miembros del equipo de integridad "B" y "C", con el apoyo del Organización de Mujeres, el Organización de Jóvenes y la Organización Política, bajo la supervisión del o la Líder del Equipo de Integridad	Número de mujeres reclutadas mensualmente como miembros	Meses 3-24	Quincenal	Planes de puerta a puerta en progreso en asociación con la presidencia de Organización de mujeres, la presidencia de la Organización de jóvenes y la presidencia de la Organización Política. [Nombre del partido] La planificación de la Conferencia Política de Mujeres aún no ha comenzado.	Riesgos: Es posible que las mujeres no quieran unirse al partido. Mitigación: Desarrolle un plan de comunicación sólido y apunte a las mujeres en los bastiones del partido y en los distritos competitivos.

Actividad	Presupuesto	Persona Responsable	Indicador de Progreso	Línea de Tiempo	Frecuencia de Evaluación	Estado	¿Existen riesgos para esta actividad y qué se puede hacer para mitigarlos?
Actividad 3: Implemente reformas para aumentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el partido.	\$ 3,000 para impresión adicional de materiales para reuniones, espacio para reuniones más grande y refrescos y refrigerios adicionales. \$ 100 para refrescos y refrigerios para consultas, si es necesario.	Miembros del equipo de integridad "A" y "D", con el apoyo de la presidencia de la Organización de Mujeres y Juvenil, bajo la supervisión del líder del equipo de integridad	Número de nuevos nombramientos de mujeres para cargos de toma de decisiones	Meses 10-24	Quincenal	<p>Incidencia interna en progreso, comenzando con reuniones de varios Liderazgos y Funcionarios(as) sobre el valor de tener mujeres en puestos de toma de decisiones.</p> <p>Estudio de posibles espacios de reunión en curso.</p>	<p>Riesgos: Quienes ostentan cargos de toma de decisiones no están de acuerdo en que las mujeres deban desempeñar este papel dentro del partido.</p> <p>Mitigación: Identificar incentivos para una mayor participación de las mujeres y comunicarse con miembros escépticos.</p>

Ver la Hoja de trabajo 5 para iniciar el diseño del plan de implementación de la integridad del partido.

ORIENTACIONES SOBRE CÓMO SEGUIR Y EVALUAR EL PROGRESO HACIA LA REFORMA DE INTEGRIDAD

¿Por qué el seguimiento y la evaluación son importantes para la reforma de la integridad?

El seguimiento y la evaluación proporcionan un sistema para la recopilación continua de información para revelar si los esfuerzos de reforma de los partidos van por buen camino y si se están logrando los resultados esperados. Las evaluaciones que se basan en pruebas y que se recopilan a lo largo del tiempo a través del monitoreo, brindan una idea del proceso de reforma de la integridad del partido e identifican las fortalezas y debilidades del proceso. La información que surja de la evaluación servirá como base para la retroalimentación de los liderazgos del partido, miembros y activistas y otras audiencias diversas, incluidas las personas que toman las decisiones, los donantes, el personal y otros grupos o partes interesadas relevantes. Ayuda a influir en la toma de decisiones y la formulación de políticas con información basada en evidencia.

Como se mencionó en la sección anterior, implementar reformas de integridad requiere desarrollar un plan. Parte del proceso de planificación debe incluir una metodología para monitorear el progreso y evaluar la efectividad de los esfuerzos de reforma del partido. El monitoreo y la evaluación no son una ocurrencia tardía o algo que el partido diseña o implementa después de que han comenzado las reformas de integridad. Debe ser un elemento fundamental del proceso de planificación e implementación de la reforma de integridad del partido.

- **El monitoreo** es un proceso continuo que recopila información para rastrear el progreso del partido hacia las reformas de integridad.
- **La Evaluación** analiza los cambios resultantes de las reformas de integridad del partido. Determina si la reforma del partido tuvo éxito y produjo lo que se esperaba.

El monitoreo y la evaluación del progreso y los resultados requieren tiempo y recursos humanos para recopilar y analizar información. Hay varios beneficios de monitorear y evaluar las reformas de integridad:

- **Responsabilidad**—hace que los liderazgos rindan cuentas por su compromiso con la reforma de la integridad y brinda a la militancia la confianza de que el partido está avanzando hacia una mayor integridad.
- **Supervisar el progreso de la implementación**—proporciona una hoja de ruta clara para el equipo encargado de implementar reformas de integridad, incluidos los objetivos de lo que se debe hacer.
- **Aprender y mejorar**—permite la reflexión y la oportunidad de adaptarse a las circunstancias. También contribuye a la eficiencia del trabajo, especialmente si todos comprenden los objetivos de la reforma.
- **Evidencia para la promoción**—Los datos recopilados a través del monitoreo y la evaluación permiten argumentos basados en evidencia para la reforma y esfuerzos continuos por la integridad.
- **Relaciones públicas**—la información y las historias recopiladas a través del monitoreo y la evaluación permiten al partido agrupar información para su uso en la promoción del partido político.
- **Asignación de recursos**—permite al partido planificar los recursos que necesita para implementar la reforma.
- **Medir el impacto**—permite la recopilación de datos que demuestran el impacto de la reforma del partido.

Hay varios enfoques diferentes para monitorear y evaluar los esfuerzos de reforma del partido, pero todos responden a cuatro preguntas universales:

- ¿Mi partido está implementando reformas de integridad?
- ¿Las reformas de integridad están marcando la diferencia?
- ¿Se priorizan las reformas de integridad de manera adecuada?
- ¿Qué me dicen los datos?

Técnicas de seguimiento y evaluación

Hay varias técnicas de seguimiento y evaluación que se utilizan para evaluar el progreso y los resultados de las reformas de integridad. Para el monitoreo, el partido debe identificar una o dos personas que recopilarán y analizarán el progreso hacia las reformas de integridad. La elección de la mejor técnica para la evaluación depende de la etapa del proceso de reforma de la integridad en la que se encuentre el partido. Cada uno puede ayudar al partido a tomar mejores decisiones al brindar información. Aquí hay algunas técnicas de evaluación que el partido puede aplicar:

- **Las evaluaciones formativas para el aprendizaje.** Suelen ser informales y se realizan internamente. Su objetivo es proporcionar al partido un indicador de cómo se están implementando las reformas en el momento actual y permitir que se ajuste el proceso de implementación según corresponda.
- **Las evaluaciones de procesos se centran en cómo se implementó la reforma y cómo opera.** De manera similar a las evaluaciones formativas, las evaluaciones de procesos también ocurren cuando el partido está llevando a cabo reformas de integridad. El objetivo es ver si la reforma está cumpliendo los objetivos previstos. Esto incluye analizar cómo se implementa la reforma y qué se logró.
- **Las evaluaciones de resultados ocurren después de que se completa la implementación de la reforma de integridad.** Las evaluaciones de resultados miden el impacto a corto plazo de la reforma de la integridad. Esto puede ayudar a medir el impacto inicial que tiene la reforma y cómo se está recibiendo. El partido también debe medir el impacto a largo plazo de la reforma y la efectividad general para lograr sus objetivos. Para hacerlo, el partido debe realizar un seguimiento de los cambios que ocurren durante períodos de tiempo más largos. Las evaluaciones a largo plazo brindan una visión más amplia y completa de los resultados de la reforma de la integridad.

Cómo monitorear y evaluar el progreso

El monitoreo y evaluación dependerá de la reforma de integridad que el partido esté implementando. Cuando planifique monitorear y evaluar las reformas de integridad, involucre al equipo de evaluación central. El equipo que analizó los resultados de la evaluación y diseñó los objetivos de la reforma está en la mejor posición para saber qué se puede monitorear y cuáles serán los resultados anticipados. Si el partido desarrolla objetivos SMART para su plan de implementación, el partido estaría en una excelente posición para evaluar las reformas de integridad.

Al monitorear y evaluar las intervenciones del partido, deberá determinar:

- La información de referencia contra la cual el partido **realizará el monitoreo y la evaluación del progreso**.
- Qué indicadores utiliza el partido en su implementación como medidas.
- La(s) fuente(s) de los indicadores del partido.
- Cómo se recopilarán y analizarán los datos.
- Cuándo o con qué frecuencia se recopilarán y analizarán los datos.
- Quién recopilará y analizará los datos

Al monitorear o evaluar la implementación y los logros del programa, el partido necesita información de **base** con la que pueda comparar y evaluar. Si el partido ha realizado su propia evaluación de integridad, tiene sus datos de referencia. Por ejemplo, si el partido ha decidido que quiere establecer un comité para participar en la investigación de antecedentes de candidaturas porque actualmente no hay ningún comité, entonces la información de referencia del partido es nula para todos los indicadores. Los indicadores también deben ser precisos y estar definidos en términos claros.

Indicadores son medidas que proporcionan evidencia de cambio. Hay varias características para generar indicadores adecuados. Como mínimo, los indicadores deben ser válidos en el sentido de que miden lo que se pretende. También deben ser fiables para que puedan ser medidos continuamente, de la misma forma, por diferentes observadores. Los indicadores también deben ser precisos y estar definidos de manera clara.

Usando estas características como guía, el partido puede elegir indicadores para determinar si ha logrado su objetivo. Por ejemplo, un nuevo estatuto del partido que establece un comité de investigación de candidaturas no es un indicador válido de que el partido realmente tiene un comité en funcionamiento. Un indicador más confiable, válido y preciso sería el número de funcionarios del partido que participan en el comité. Otros indicadores pueden incluir los criterios específicos que utiliza el comité para examinar las candidaturas, el número de candidatas y candidatos examinados por el comité y el número de informes que emite el comité relacionados con sus actividades.

Al monitorear y evaluar la reforma de integridad, el partido también debe articular **la(s) fuente(s) de sus indicadores**. Por ejemplo, una fuente crucial para recopilar indicadores en un comité de investigación de candidaturas u otorgamiento de avales cuyos integrantes puedan proporcionar al partido información sobre sus procesos. El partido también puede consultar las actas de las reuniones de los comités, así como a sus propios aspirantes a candidaturas que se reunieron con el comité.

Saber **cómo recopilará y analizará la información** el partido ayuda al equipo a comprender las tareas o los recursos necesarios para el seguimiento y la evaluación. Por ejemplo, ¿el partido realizará entrevistas cara a cara entre los miembros del comité de selección de candidaturas y las y los candidatos? ¿El

partido entrevistará a la dirección de la colectividad para conocer su opinión sobre el trabajo del comité? ¿Pedirá el partido a integrantes del comité que llenen un cuestionario? ¿El partido llevará a cabo una discusión de grupo focal con el comité o candidatas o candidatos potenciales? ¿O revisará el partido los documentos y las actas de las reuniones? Una vez que el partido recopile los datos, piense en las diferentes formas en que puede analizarlos. Si se trata de datos cualitativos, ¿el partido hará un análisis de tendencias o de contenido? ¿El partido los codificará con un software específico? Si se trata de datos cuantitativos, ¿el partido realizará un análisis estadístico? ¿Qué software utilizará el partido? ¿El partido contratará a un analista de datos para ayudar con el análisis?

Saber **cuándo o con qué frecuencia recopilará y analizará los datos** el partido también ayuda al equipo a planificar el tiempo para las tareas. Dado que puede haber varios pasos para establecer y poner en funcionamiento un comité, el partido tendrá diferentes plazos para la recopilación y análisis de diferentes datos de indicadores.

Finalmente, es fundamental articular **quién recopilará y analizará los datos**. Sin asignar personas específicas a ciertas tareas, el plan del partido para evaluar su reforma de integridad corre el riesgo de fallar por ambigüedad (ver la Hoja de trabajo 4 para iniciar la planeación de la recolección de datos de la evaluación).

TABLA 5: HOJA DE TRABAJO DE MUESTRA PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS DE EVALUACIÓN

Nuestro objetivo de integridad del partido es: Los órganos de toma de decisiones del Partido de los Trabajadores de Paldovia se conforman por un un 50% de mujeres en dos años				
Número de línea base / actual: 10 mujeres en todos los órganos de toma de decisiones			Incremento objetivo: 40 mujeres, que representan el 50% de todos los órganos de toma de decisiones	
Indicador	Fuente de datos	Cómo recopilaremos y analizaremos los datos	Cuándo recopilaremos y analizaremos los datos	Quién recopilará y analizará los datos
Número o porcentaje de mujeres en los órganos de toma de decisiones	Documentos del partido, incluidas las actas de las reuniones y los memorandos de decisión	Breves reuniones con mujeres integrantes de cada organismo	Mensualmente	Miembro del Equipo de Integridad "A" y Líder del Equipo de Integridad
Número o porcentaje de decisiones tomadas por mujeres	Documentos del partido, incluidas las actas de las reuniones y los memorandos de decisión	Reuniones con los integrantes de cada organismo	Mensualmente	Miembro del Equipo de Integridad "D" y Líder del Equipo de Integridad
Número o porcentaje de reformas de partidos implementadas como resultado de decisiones tomadas por mujeres	Documentos del partido y observaciones de los procesos, estructuras y comportamiento del partido.	Reuniones con altos dirigentes del partido sobre comentarios sobre las reformas	Trimestral	Líder del Equipo de Integridad

Interpretación de la evaluación en acción

Evaluar la reforma de la integridad no es un fin en sí mismo. Dado que la evaluación es un proceso de retroalimentación sistemático, es vital que el partido transforme los resultados de la evaluación en acciones. El curso de acción del partido dependerá, necesariamente, del resultado de la evaluación del partido.

Si la evaluación del partido determina que se ha implementado con éxito la reforma de la integridad:

¡Felicitaciones! Ya sea que el objetivo del partido sea pequeño o grande, reformar las estructuras y el comportamiento del partido para incluir la integridad es motivo de celebración. También es una excelente oportunidad para aprovechar el éxito del partido para continuar el camino de la reforma para abordar las brechas adicionales en la integridad del partido y proponer nuevas reformas para seguir mejorando.

Más importante aún, una reforma de integridad exitosa es una tremenda herramienta de divulgación y una oportunidad para involucrar a la ciudadanía. Comunicar iniciativas de reforma fuera del partido muestra al electorado que el partido ha priorizado la integridad y atraerá a activistas y nuevos miembros enérgicos para contribuir al crecimiento y éxito del partido.

Si la evaluación del partido determina que el partido ha implementado parcialmente la reforma de la integridad:

No todo cambio es lineal u ocurre de la manera que queremos o podríamos predecir. Si la reforma de integridad del partido se ha estancado o no se ha implementado en su totalidad, necesita entender por qué y cómo el partido debe mejorarla.

Revise el plan del partido para identificar qué pudo haber salido mal. Pregunte:

- ¿Fueron realistas las metas del partido?
- ¿Las actividades no eran relevantes para la meta?
- ¿Los eventos inesperados (internos y externos) distrajeron el proceso?
- ¿La oposición a la reforma del partido fue más fuerte de lo previsto?

Revise los riesgos y las estrategias de mitigación que desarrolló el partido en su plan. Involucra a los liderazgos y sus miembros de alto rango del partido en conversaciones abiertas y honestas sobre los desafíos en la implementación de la reforma del partido en su totalidad. Una vez que el partido entienda qué salió mal, puede decidir cómo reajustar su estrategia y proceder con la implementación. Reúnase con los aliados e involucra a miembros y activistas con mentalidad reformista en la planificación de un camino a seguir.

El partido puede decidir que una reforma parcial es mejor que nada. ¿Puede el partido trabajar con los logros alcanzados hasta el momento o aprovecharlos? Si el partido puede demostrar la eficacia y el valor de incluso una reforma parcial, puede encontrar apoyo para una reforma de integridad más integral en el futuro. Además, ¿el partido necesita más tiempo para lograr sus objetivos? Si el partido necesita más tiempo o considera que es poco probable que la reforma avance más allá de donde está ahora, tal vez sea el momento de recurrir a reformas de integridad menos controvertidas.

Lo más importante, ¡no se rinda! Si el partido ya ha realizado una evaluación de su integridad, hay alguna disposición con alguien para mejorar.

HOJA DE TRABAJO 1



DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE INTEGRIDAD DEL PARTIDO

La mayoría de planes responden tres preguntas fundamentales:

- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos?
- ¿Cuándo llegaremos?

Cómo establecer los objetivos de integridad

La primera tarea cuando se planea una reforma a la integridad es articular los objetivos que contribuirán al cambio del partido. Aunque los objetivos son los primeros resultados que el partido desee lograr, también tendrán que cumplir con las características S.M.A.R.T (por sus siglas en inglés): Específicos, Medibles, Logrables, Relevantes, delimitados en cuanto al Tiempo.

OBJETIVO DE INTEGRIDAD DEL PARTIDO

--

HOJA DE TRABAJO 2



IDENTIFICACIÓN DE LOS ALIADOS DE LA INTEGRIDAD

Antes de iniciar a construir una base de apoyo, es importante contestar: ¿quién está interesado en mantener el status quo, y quién se beneficia del estado actual de las cosas?

EL OBJETIVO DE INTEGRIDAD DE NUESTRO PARTIDO ES: _____

Lea atentamente y responda las siguientes preguntas.

¿A QUIÉN DEBE INFLUIR?

Partes interesadas	¿Cuántas personas se verán afectadas por esta acción?	¿A qué cambio se tendrán que ajustar?	¿Cómo reaccionarán inicialmente?	¿Qué deben hacer para apoyar la política?
A favor	¿El apoyo que dan es fuerte o débil?	¿Por qué apoyan mi objetivo o reforma?	¿Cómo puedo maximizar su apoyo?	¿Quién(es) los influencia? ¿Se pueden unir a mi causa?
Opositores(as)	¿Su oposición será fuerte o débil?	¿Cómo se verá la oposición?	¿Cómo puedo minimizar dicha oposición?	¿Quién(es) los influencia? ¿Se pueden unir a mi causa?

HOJA DE TRABAJO 3



MAPEO DE PODER PARA LA REFORMA A LA INTEGRIDAD

Algunas personas apoyarán la reforma y otras se opondrán. Algunas otras personas, o grupos de personas, se verán afectadas directamente, mientras que otras no. Algunas personas servirán de influencia, mientras que otras no. Dedique tiempo a identificar las partes interesadas, las partes a favor y las partes detractoras o en contra para entender específicamente la manera en la que se relacionan con la reforma y con los demás actores.

		→ DIRECCIÓN DE LA INFLUENCIA →	
		Positiva	Negativa
↑ SOLIDEZ DE LA INFLUENCIA ↑	FUERTE		
	DÉBIL		

HOJA DE TRABAJO 4



RECOPIACIÓN DE DATOS DE EVALUACIÓN

Parte del proceso de planeación para la reforma a la integridad debe incluir una metodología para monitorear el avance y evaluar la efectividad de los esfuerzos que realiza el partido para la reforma. El monitoreo y la evaluación no son ideas tardías o algo que el partido diseñe o implemente luego de que las reformas a la integridad hayan iniciado. Debe ser un elemento fundamental en la planeación de la reforma a la integridad del partido y el proceso de implementación.

El monitoreo es un proceso continuo que recoge información para rastrear el avance del partido hacia las reformas de integridad.

La evaluación valora los cambios que resultan de las reformas a la integridad del partido. Sirve para determinar si las reformas del partido fueron un éxito y lograron lo que se esperaba.

NUESTRO OBJETIVO COMO PARTIDO ES: _____				
Línea base/práctica actual:			Objetivo:	
Indicador	Fuente de los datos	Cómo se recopilarán y analizarán los datos	¿Cuándo recopilaremos y analizaremos los datos?	¿Quién recopilará y analizará los datos?



HOJA DE TRABAJO 5

IMPLEMENTACIÓN DE LA INTEGRIDAD Y PLAN DE EVALUACIÓN

Promover y realizar reformas al Partido e implementar cambios comienza con pasos pequeños. También involucra tener una visión de lo que quiere cambiar el partido, así como descomponer esa visión en partes más digeribles y así desarrollar un plan para implementar dicho cambio.

Nombre del parte:						
Objetivo de reforma a la integridad:						
Aliados de la integridad:						
Actividad	Presupuesto	Persona responsable	Indicador de avances	Línea de tiempo	Frecuencia de la evaluación	Estado de la reforma
						¿Existen riesgos para esta actividad y que se puede hacer para mitigarlos?

ORIENTACIÓN PARA LA SOCIEDAD CIVIL Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA AYUDAR A LOS PARTIDOS GANAR CON INTEGRIDAD

Los partidos políticos deben jugar un papel clave en la gobernanza democrática al representar a la ciudadanía y agregar sus preocupaciones en las políticas, y al examinar, seleccionar e influir en los liderazgos políticos. **Sin embargo, la corrupción, la captura del Estado y las organizaciones partidarias opacas socavan la confianza pública en los partidos de todo el mundo, lo que alimenta la inestabilidad política.** Los partidos políticos se perciben cada vez más como entidades impulsadas por élites y no representativas de la ciudadanía en general; reacios a incluir y empoderar a las mujeres y a las comunidades históricamente subrepresentadas; no comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas; y en general poco confiables.

Una solución que ha demostrado marcar la diferencia en el cambio de esta realidad es **cuando los partidos políticos eligen diseñar sus sistemas, propósitos y ética en torno al principio de integridad.** De manera importante, este es también el camino que conducirá a los cambios más significativos en la forma en que el electorado consideran a los partidos políticos.

Si bien la responsabilidad de aumentar la integridad política recae firmemente en los partidos políticos, la sociedad civil (organizaciones, medios de comunicación y activistas) juega un papel importante en la lucha contra la corrupción y la promoción de una mayor inclusión en los procesos políticos. La sociedad civil debería hacer que las y los legisladores rindan cuentas e informen a la ciudadanía sobre las acciones y opciones. Las democracias prosperan gracias a la participación cívica dinámica en el desarrollo de políticas y la acción política. El Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) de Transparencia Internacional (TI) de 2019 encontró que “los sistemas políticos que mejoran la integridad de los procesos de contratación y toma de decisiones políticas son menos vulnerables a la corrupción política”. TI señaló que existe una correlación entre una amplia consulta en la toma de decisiones políticas y niveles más bajos de corrupción.²⁸ En efecto, no todas las organizaciones de la sociedad civil tienen el mismo nivel de interés en los partidos políticos y su influencia dentro de los mismos. Algunas organizaciones de la sociedad civil desempeñan el papel de vigilantes al participar en el monitoreo del proceso político como una forma de hacer que los partidos rindan cuentas. Otras organizaciones

intentan influir activamente en los partidos políticos abogando por reformas o políticas específicas. En la mayoría de los países, los medios de comunicación no siempre son del todo objetivos. Incluso los medios de comunicación más profesionales y respetados tienen algunos sesgos hacia determinadas partes.

Hay dos áreas en las que la sociedad civil se encuentra en una posición única para avanzar y fortalecer la integridad de los partidos políticos: la promoción y el monitoreo.

Defensa: La sociedad civil puede abogar por una mayor integridad política, tanto en la ley como en la práctica. En entornos electorales altamente competitivos, existen pocos incentivos para que los partidos políticos actúen voluntariamente con altos niveles de integridad a menos que estén legalmente obligados a hacerlo. La promoción de políticas por parte de la sociedad civil para una sólida financiación de partidos políticos y una legislación sobre gastos de campaña puede nivelar el campo de juego y cultivar una cultura de comportamiento ético.

La sociedad civil puede ser fundamental para proporcionar espacios para el diálogo político y la colaboración en la toma de decisiones y la reforma. Por ejemplo, los actores cívicos tienen un papel crucial para defender y apoyar procesos políticos incluyentes. Si bien muchas jurisdicciones rigen la inclusión en la política, hasta cierto punto, con cuotas o escaños reservados (particularmente para mujeres y minorías étnicas o religiosas), las organizaciones de la sociedad civil pueden contribuir a una mayor inclusión a través de la acción y la promoción. En muchos países, las organizaciones de la sociedad civil suelen ser el punto de partida para las mujeres políticamente activas que se afilian a partidos políticos. Estas organizaciones pueden, y deben, ser las más firmes defensoras de la equidad de género en todos los órganos del partido. De manera similar, las organizaciones que representan a las comunidades históricamente subrepresentadas son voces efectivas para una mayor inclusión.

Incidencia de la sociedad civil en México

En México, una disposición en el código electoral federal que designa el 2% de los fondos de los partidos políticos federales para la capacitación en liderazgo de mujeres fue ignorada en gran medida por los principales partidos políticos. En respuesta, activistas cívicas y académicas formaron una amplia coalición con los partidos políticos y el Instituto Nacional de la Mujer (INMUJERES) para abogar por la aplicación adecuada de la disposición. La coalición, denominada “2% y más mujeres en la política”, desarrolló una estrategia de medios, hizo circular una petición en línea y presionó con éxito a la comisión electoral para que se aprobaran reformas que establecieran directrices claras para los gastos de formación de los partidos y exigieran la divulgación de sus planes para empoderar a las mujeres liderazgos políticas. La siguiente elección hubo un incremento histórico del 5.4% de mujeres en la legislatura nacional, lo que llevó a los defensores y al NDI a publicar un kit de herramientas sobre cómo organizar una campaña de defensa civil.²⁹

GUÍA 2% Y + MUJERES EN POLÍTICA:

**UNA EXPERIENCIA DE
INCIDENCIA
PARA COMPARTIR**

Monitoreo: En muchos países, la sociedad civil monitorea los procesos políticos, desempeñando el papel de “perro guardián” para hacer que los partidos políticos rindan cuentas de sus acciones. Los grupos de observación y seguimiento de las elecciones informan periódicamente sobre los procesos electorales, incluidas las actividades de campaña de los partidos políticos. Las organizaciones que monitorean las elecciones tienen especial experiencia y conocimiento del papel de los partidos políticos en las campañas electorales, especialmente en el financiamiento y el costo de la política. Las y los periodistas de investigación podrían contribuir a los procesos de investigación y selección de candidaturas al publicar información sobre los representantes de los partidos políticos que se postulan para cargos públicos.

El seguimiento de las acciones gubernamentales y legislativas responsabiliza a los liderazgos políticos y permite a la sociedad civil educar a la ciudadanía sobre el impacto negativo de la corrupción. Sin embargo, el monitoreo de los procesos políticos también brinda a los actores cívicos la oportunidad de apoyar los esfuerzos de los partidos y otras instituciones cuando demuestran un compromiso con una mayor integridad. Dar publicidad a la reforma de la integridad dentro de los partidos políticos contribuirá a aumentar la confianza en el sistema democrático.

Seguimiento de la Sociedad Civil en Uganda

La Alianza para el Monitoreo del Financiamiento de las Campañas Electorales (ACFIM) es una coalición de activistas de la sociedad civil en Uganda que presionan por la transparencia en el financiamiento de los partidos y las campañas electorales. ACFIM opera principalmente a

través del monitoreo de los gastos de los partidos y campañas por corrupción durante las elecciones. Durante las elecciones de 2016, ACFIM identificó casos de compra de votos por parte de las y los candidatos, asimismo realizó una campaña contra la práctica que resultó en que el 65% de los municipios objetivo aprobaran resoluciones en contra de la compra de votos. En Kagoma, una petición electoral sobre la compra de votos incluso llevó a la anulación del resultado de 2016 y a una nueva elección. Al monitorear de cerca los gastos de los partidos y las campañas, ACFIM generó una oportunidad para impulsar a los partidos hacia una mejor integridad financiera.³⁰



Sin embargo, existen retos para la participación de la sociedad civil en el apoyo a la integridad de los partidos políticos. No todos los sistemas políticos favorecen el compromiso político de la sociedad civil. Muchos países restringen la actividad política de las organizaciones de la sociedad civil con controles legales o medidas punitivas, lo que dificulta la promoción, el seguimiento o la colaboración de los actores cívicos que desean promover la integridad.

Además, a veces existe un conflicto en las relaciones de colaboración y cooperación entre la sociedad civil y los partidos políticos. En algunos casos, las organizaciones independientes de la sociedad civil pueden creer que el apoyo a los partidos políticos, incluso en las reformas de integridad necesarias, pone en peligro su independencia y ocasiona afectaciones en la reputación. Por el contrario, los partidos en muchos países a menudo tienen relaciones estrechas con organizaciones afiliadas y no logran llegar más allá de esas organizaciones a actores cívicos que podrían ofrecer asesoramiento y experiencia independientes y confiables.

Monitoreo de medios en Costa Rica

Al igual que la sociedad civil, los medios de comunicación juegan un papel importante en el seguimiento de los partidos y en hacerlos

The logo for the newspaper 'LA NACIÓN' is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters are large and closely spaced, with a slight shadow effect behind the text.

responsables. En Costa Rica, el periódico La Nación publicó una serie de informes previos a las elecciones de 2014 titulados “#NoVotoACiegas”. Los periodistas informaron que al menos 12 candidatos(as) a partidos legislativos enfrentaban investigaciones o acusaciones penales durante sus campañas. Los informes revelaron que los partidos no examinaron adecuadamente a sus candidaturas antes de las elecciones. Finalmente, los escándalos resultantes llevaron al retiro de al menos cinco candidatos legislativos en ciclos electorales posteriores. Al monitorear las acciones de los partidos políticos, los medios de comunicación pueden exigir a los partidos que rindan cuentas y recompensar el progreso hacia la integridad.³¹

En última instancia, la colaboración en la búsqueda de la integridad política es un objetivo de beneficio mutuo para los partidos políticos y la sociedad civil. Para los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil pueden ofrecer experiencia sectorial y apoyo público para iniciativas de reforma de la integridad. Para las organizaciones de la sociedad civil, apoyar a los partidos en la reforma de sus instituciones y prácticas satisface sus objetivos y prioridades de mejorar el gobierno.

Temas a considerar para mejorar la integridad de los partidos políticos

Estructuras Organizativas y Procesos Internos

Los partidos políticos son vehículos de expresión política que buscan un papel en la toma de decisiones públicas. Por tanto, requieren estructura, orden y normativa interna para poder desempeñar esta función de forma profesional, eficaz y ética.

El marco regulatorio que adoptan los partidos políticos depende de los requisitos legales locales, las realidades geográficas, los orígenes o formación del partido, su tamaño, recursos, ambición y, en

cierta medida, su ideología. Las constituciones, reglamentos, estatutos, libros de reglas y declaraciones de valores y visión son utilizados por los partidos para delinear su propósito y su conducta como organizaciones. Los documentos que regulan las estructuras y los procesos organizativos deben ser guías “vivas” que se revisarán y actualizarán a medida que evolucione el partido. Si bien los partidos políticos toman decisiones de estructura y organización internamente, los partidos éticos deben ser transparentes para el público sobre su funcionamiento.

La sociedad civil y los medios de comunicación deben considerar:

- ¿Los partidos políticos tienen estatutos claros y transparentes?
- ¿Los partidos políticos siguen y acatan sus propias reglas?
- ¿Existe equidad de género en todos los órganos de toma de decisiones de los partidos políticos?
- ¿Los partidos políticos incluyen a miembros de comunidades históricamente subrepresentadas en sus procesos de toma de decisiones?
- ¿Los partidos políticos tienen procesos incluyentes y transparentes para seleccionar a sus liderazgos?

Cultura Organizacional

La cultura interna de cualquier organización es un impulsor crucial del comportamiento de sus integrantes en todos los niveles, desde los altos funcionarios del partido hasta votantes y simpatizantes. La cultura interna es el entorno en el que funcionan integrantes del partido y también define los valores y creencias generales de una organización para las audiencias internas y externas. Una definición estándar de cultura organizacional es “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

La cultura interna de un partido político influye fuertemente en su éxito o fracaso. Experimentar injusticia, comportamiento abusivo, actitudes egoístas o represalias y retribuciones llevará a cualquier miembro o seguidor del partido a concluir que la cultura del partido no solo es hostil sino poco ética, y sus elecciones de comportamiento coincidirán con este entorno. Del mismo modo, si se percibe que una parte ha construido sus sistemas y prácticas sobre la base de la confianza, la justicia y los estándares éticos aplicados a todos en la organización, es más probable que el partido desarrolle niveles más altos de dedicación, innovación constructiva y lealtad dentro de sus filas.

La sociedad civil y los medios de comunicación deben considerar:

- ¿Tienen los partidos políticos códigos de conducta y normas de conducta transparentes?
- ¿Los partidos políticos tratan éticamente los problemas de acoso y violencia sexual?
- ¿Tienen los partidos políticos políticas contra la discriminación y el acoso para sus miembros?
- ¿Las y los funcionarios de los partidos políticos se involucran en acciones que se consideran beneficiosas para los partidos y no para sus propios intereses?
- ¿Los liderazgos de los partidos políticos se comportan éticamente?

Revisión y Selección de Candidaturas

Los partidos políticos son los guardianes de quienes se postulan para un cargo, de los que hablan en nombre de los partidos y los que representan los intereses de la ciudadanía en los órganos legislativos. Sin embargo, en todo el mundo, el electorado tiene una relación incómoda con los partidos políticos y sus candidaturas que, por lo general, durante la época de elecciones, hacen promesas grandiosas que la ciudadanía descarta por ser poco realistas.

La ciudadanía percibe cada vez más a los partidos como clubes impulsados por la élite con reglas prohibitivas de entrada y participación- algo que no se ajusta a la ciudadanía en general- no hay compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas; y no hay disposición a incluir y empoderar a las mujeres y a las comunidades históricamente subrepresentadas dentro de sus estructuras. Además, los problemas de corrupción, impunidad e interés propio socavan aún más la confianza del público en los partidos políticos y sus candidaturas.

Un elemento crítico para reconstruir la confianza en los partidos políticos incluye el fortalecimiento de los mecanismos internos de investigación y selección de candidaturas para identificar y elegir a aspirantes de alta calidad que puedan liderar el cargo con transparencia, integridad y represente genuinamente a la ciudadanía a quienes finalmente buscan servir.

La sociedad civil y los medios de comunicación deben considerar:

- ¿Los partidos políticos examinan las candidaturas por posibles conflictos de intereses, mala conducta delictiva o financiera y expresiones o actos de discriminación?
- ¿Los partidos políticos tienen procesos transparentes para la selección de candidaturas?
- ¿Tienen los partidos políticos un número igual de candidaturas entre mujeres y hombres en las elecciones?
- ¿Los partidos políticos incluyen a miembros de comunidades históricamente subrepresentadas en la postulación de candidaturas en las elecciones?

Diversidad, Equidad e Inclusión de Comunidades Históricamente Subrepresentadas

Muchos partidos desarrollan culturas internas que evitan la participación de nuevos activistas (como mujeres, mujeres y hombres jóvenes y comunidades históricamente subrepresentadas) al proteger y confiar en procedimientos y prácticas obsoletos y redes personalizadas que a menudo reflejan normas de género masculinas, y descartan nuevas ideas e innovaciones. Esta cultura interna del partido impide la promoción de comunidades históricamente subrepresentadas, lo que inhibe la diversidad de opiniones y experiencias. La inclusión significativa no solo es un elemento esencial de los procesos democráticos y la integridad política, sino que una mayor diversidad también contribuye a tener partidos saludables y más exitosos. Además, el liderazgo político de las mujeres genera avances en áreas de políticas vitales para el crecimiento económico y la mejora de la calidad de vida - oportunidades que quedan atrás cuando los partidos políticos no dan prioridad al papel genuino de las mujeres en la política.

Ser incluyente no solo significa garantizar la participación igualitaria de las mujeres. También significa garantizar la participación de comunidades históricamente subrepresentadas, como los y las jóvenes, las minorías étnicas / religiosas, las comunidades LGBTQI+ y las personas con discapacidad (PCD). Si los partidos políticos no reflejan los distritos electorales que desean atraer, entonces carecen de credibilidad para hablar y actuar en nombre de esos constituyentes. Las sociedades son cada vez más diversas y requieren que los partidos políticos desarrollen políticas externas e internas que reflejen las preocupaciones de las comunidades no dominantes e históricamente subrepresentadas.

La sociedad civil y los medios de comunicación deben considerar:

- ¿Existe el mismo número de mujeres y hombres entre representantes de los partidos políticos?
- ¿Los partidos políticos están igualmente representados por mujeres y hombres en eventos públicos, incluidas entrevistas con los medios, reuniones públicas, paneles de radio y televisión?
- ¿Los partidos políticos realizan eventos públicos accesibles para personas con discapacidad (PCD)?
- ¿Los representantes de los partidos políticos reflejan la composición étnica, religiosa y cultural de este país?
- ¿Los partidos políticos apoyan e implementan políticas antidiscriminatorias, incluidos los derechos integrales para personas LGBTQI+?

Recaudación de Fondos y Gestión Financiera

Las visiones cínicas que gran parte de la ciudadanía tiene de los partidos políticos como entidades corruptas surgen de escándalos interminables relacionados con la política y el dinero. Ningún tema genera más dificultades para los partidos políticos, tanto desde el punto de vista organizativo y estratégico como como desafío de gestión de relaciones públicas.

Los partidos políticos necesitan recursos para competir en las elecciones, funcionar como organizaciones en los procesos electorales e invertir en desarrollo, crecimiento y aprendizaje. Pero la forma en que los partidos recopilan y utilizan los recursos determina si contribuyen positivamente al buen gobierno o si operan bajo la influencia de agendas externas e incluso ocultas. En resumen, la manera en que los partidos recaudan y gastan fondos y qué tan transparentes son sobre el financiamiento (y de quién provienen), determina su nivel de integridad, o la falta de la misma.

La regulación del financiamiento político es una forma de garantizar niveles esenciales de independencia, transparencia e igualdad dentro del sistema de gobierno. Sin embargo, estos sistemas toman tiempo y requieren voluntad política y liderazgo para ser efectivos. Afortunadamente, los partidos políticos no necesitan esperar la legislación. Existen prácticas internas que los partidos pueden adoptar para fomentar relaciones honorables con donantes, patrocinadores y simpatizantes que manifiestan los más altos niveles de integridad dentro y fuera de la organización.

La sociedad civil y los medios de comunicación deben considerar:

- ¿Nuestro país cuenta con una legislación integral que rija el financiamiento de partidos políticos y campañas?
- ¿Los partidos políticos elaboran regularmente listas públicas completas de personas y organizaciones que les donan fondos?
- ¿Los partidos políticos realizan regularmente declaraciones de gastos completas y precisas?
- ¿Los partidos políticos participan en la compra de votos durante las elecciones?

Apoyo al Comportamiento Ético de los Partidos Políticos

La sociedad civil y los medios de comunicación deben considerar formas de apoyar a los partidos políticos comprometidos con la mejora de su integridad. Hay varias formas en que pueden trabajar con los partidos en este proceso, que incluyen:

	Abogar por una legislación que garantice una mayor transparencia y responsabilidad de los partidos políticos, en particular en cuestiones de financiación de partidos políticos y campañas.
	Trabajar con los partidos para recomendar a mujeres, jóvenes activistas y comunidades históricamente subrepresentadas para incluirlas en cargos y procesos de toma de decisiones.
	Colaborar con los partidos políticos en el desarrollo de políticas abogando por proporcionar recursos sobre políticas que respondan a las necesidades y deseos de la ciudadanía.
	Organizar debates públicos sobre cuestiones de integridad relevantes para los partidos políticos.
	Invitar a los partidos políticos, así como a sus candidatas y candidatos a firmar códigos de conducta o compromisos sobre cuestiones de integridad.
	Acordar respaldar públicamente a los partidos políticos, así como a las candidaturas que cumplan con los parámetros de integridad específicos.
	Los medios de comunicación, en particular, pueden insistir en que los partidos políticos estén representados equitativamente por mujeres y hombres en las mesas redondas o en las entrevistas.
	Los medios de comunicación pueden asegurarse de dar una cobertura equitativa a candidaturas tanto hombres de como de mujeres, durante las elecciones.

Si bien la sociedad civil no puede reemplazar a los partidos políticos, el activismo tiene un papel que desempeñar en la rendición de cuentas y en el apoyo a las iniciativas que fortalecen los procesos democráticos y políticos. Comprender los desafíos a la integridad de los partidos políticos y colaborar en áreas de interés mutuo puede contribuir a un mayor comportamiento ético de las y los representantes de la ciudadanía.

ENDNOTES

- 1 Nagele-Piazza, Lisa (2018). Intimidación y Acoso Laboral: ¿Cual es la diferencia? *SHRM*. <https://bit.ly/3fhXlrf>
- 2 FindLaw (2019). ¿Qué es discriminación? <https://bit.ly/2ZWluTv>
- 3 Citizens Advice (2020). Acoso. <https://bit.ly/30cv9ph>
- 4 En Desarrollo internacional, "joven " se define de maneras diferentes según el tipo de asistencia en términos de desarrollo y el contexto sociocultural en el que se entrega dicha asistencia. Las definiciones de 'joven' dependen de las percepciones de lo que se considere como adulto e independiente de la familia, lo que puede variar significativamente dependiendo del contexto. El NDI por lo general trabaja con mujeres y hombres jóvenes entre los 18 y 30 años, pero adapta su rango para encajar en los diferentes contextos de los diferentes países. <https://youthguide.ndi.org/context-youth-development-and-political-participation#defining-youth>
- 5 Varias encuestas en regiones de todo el mundo confirman esta tendencia, incluso en democracias de larga data. Ver, por ejemplo, Stoker, *Confianza y Democracia en Australia* (2018); *Eurobarómetro* (Otoño de 2017); y *Afrobarómetro* (2014/15).
- 6 Wardle, Pete (2017). Costo de la Política. Fundación Westminster para la Democracia. <https://bit.ly/2ZeDOYK>
- 7 Véase Jamille Bigio y Rachel Vogelstein, «*Mujeres bajo ataque: La Reacción Violenta contra las Mujeres Políticas*», Relaciones Exteriores, (enero / febrero de 2020), *Vínculos entre partidos políticos y violencia política - ACCORD*, John Rabuogi Ahere (2018), *Democracias divididas: El Desafío Global de la Polarización Política*, Thomas Carothers y Andrew O'Donohue (2019).
- 8 Comisión de Venecia (2010), *DIRECTRICES SOBRE LA REGULACIÓN DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS POR LA OSCE / ODIHR Y LA COMISIÓN DE VENECIA Adoptadas por la Comisión de Venecia en su 84a reunión plenaria* , pág 13.
- 9 Liddiard, Patrick (2019). Qué se Puede Hacer Frente al Problema de los Partidos Políticos. The Wilson Center. <https://bit.ly/304eAvE>
- 10 El Instituto Nacional Demócrata (2011). Recopilación de Estatutos de Partidos Políticos. <https://bit.ly/2W46Yrt>
- 11 Moxey, Paul (2016). Incentivando la Ética: Gestión de Incentivos para Fomentar el Bien y Disuadir el Mal Comportamiento. *Transparencia Internacional Reino Unido*, p. 14. <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 12 Los ejemplos del sector privado incluyen *La cultura organizacional impulsa el comportamiento ético: Evidencia de estudios piloto*, del Foro Global Anticorrupción e Integridad 2018 de la OCDE, <https://bit.ly/2ZeqbsG> ; y *Transparencia Internacional Incentivar la ética: Gestión de Incentivos para Fomentar el Bien y Disuadir el Mal Comportamiento* (2016), <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 13 Filabi, Azish y Bulgarella, Caterina (2018). La Cultura Organizacional impulsa el comportamiento ético: Evidencia de Estudios Piloto. Foro Global Anticorrupción e Integridad de la OCDE 2018, p 2. <https://bit.ly/2ZeqbsG>
- 14 Idib.
- 15 Idib.
- 16 Casas, Kevin & Quesada, Tomàs (2019). Mecanismos de Selección de Candidatos Legislativos en Partidos Políticos Latinoamericanos. El Instituto Nacional Demócrata. <https://bit.ly/38J2Hik>
- 17 Ibídem.
- 18 Ver NDI *Mecanismos de selección de candidatos legislativos en partidos políticos latinoamericanos* para obtener más información sobre por qué estas prácticas son vitales para los partidos comprometidos con la integridad.
- 19 Quién constituye un grupo subrepresentado varía entre comunidades y contextos. Las personas que pertenecen a grupos históricamente subrepresentados pueden incluir, entre otros, mujeres, minorías étnicas, religiosas y visibles, miembros de la comunidad LGBTQI+, personas que viven con discapacidades y jóvenes.
- 20 Bauhr, Monika; Charron, Nicholas; Wångnerud, Lena (2018). ¿Exclusión o intereses? Por qué las mujeres en cargos electos reducen la corrupción menor y mayor. *Revista Europea de Investigación Política*. <https://bit.ly/3fvmuER>
- 21 Este documento canadiense indica que las mujeres en el gobierno pueden generar cambios deseables en la salud pública: <https://bit.ly/2W7pUpu>
- 22 Werber, Cassie (2015). Obligando a los Partidos Políticos Españoles a Nominar a más Mujeres les Ayuda a Ganar Votos. Quartz. <https://bit.ly/3gQZJuX>
- 23 Ver *Movilización y transformación de mujeres en el ANC de Sudáfrica* (p. 101-104).
- 24 *Una recopilación de estatutos de partidos políticos*, El Instituto Nacional Demócrata
- 25 Fundación Asia-Europa, Fundación Hanns Seidel y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (2014). Partidos políticos y movimientos ciudadanos en Asia y Europa. <https://bit.ly/38L99FD>
- 26 Transparencia Internacional España (2014). Transparencia Internacional y PSOE firman un Acuerdo por la Transparencia y Contra la Corrupción. <https://bit.ly/2BPgBDR>
- 27 Por sus siglas en inglés
- 28 Kukutschka, Roberto Martínez B.; Valladares, Jorge; Vrushi, Jon (2020). Fomento de la integridad política para erradicar la corrupción: Tres pasos para una política más limpia. Transparencia Internacional. <https://bit.ly/38I2KLx>
- 29 El Instituto Nacional Demócrata (2013). La Coalición de Mujeres Mexicanas impulsa la reforma y crea un "conjunto de herramientas" para la incidencia. <https://bit.ly/2DvPZYU>
- 30 El Instituto Nacional Demócrata (2020). Promoción de más Partidos Políticos Centrados en las Políticas. <https://bit.ly/2CkTot4>
- 31 Casas & Quesada. *Revisión de Candidatos Legislativos*.



The background is a vibrant blue gradient with a pattern of radiating lines that create a sense of depth and movement. Scattered throughout are various geometric shapes: five-pointed stars of different sizes and solid circles, some appearing as if they are floating or falling. The overall effect is dynamic and celebratory.

INSTITUTO NACIONAL DEMÓCRATA
ndi.org