

Módulo I: Estructuras y Procesos de la Democracia Interna

La organización política difunde y capacita a sus líderes y miembros sobre las reglas, los procedimientos y valores
1 2 3 4

La organización política recluta a los miembros de nuevos sectores en base a una sólida investigación
1 2 3 4

La organización política opera en distintas unidades geográficas y funcionales
1 2 3 4

La organización política desarrolla mensajes dirigidos y los comunica a todos los niveles de la organización política
1 2 3 4

Los miembros y líderes trabajan juntos para desarrollar y mejorar la plataforma y políticas de la organización política
1 2 3 4

La organización política desarrolla estrategias de comunicación, especificando tareas y responsabilidades para el personal y voluntarios
1 2 3 4

Los líderes y candidatos son elegidos de manera libre, justa y de acuerdo a las reglas de la organización política
1 2 3 4

La organización política usa de manera efectiva la comunicación abierta vertical y horizontal
1 2 3 4

La organización política usa una metodología interactiva para capacitar a los miembros sobre cómo reclutar en nuevos sectores
1 2 3 4

Democracia Interna

Transparencia

La organización política reporta las contribuciones financieras, gastos, activos y fuentes de financiamiento a los miembros y al público
1 2 3 4

La organización política desarrolla e implementa estrategias de monitoreo a fin de permitir una rendición de cuentas ante los miembros, los electores y la sociedad
1 2 3 4

Comités disciplinarios independientes conducen investigaciones y sancionan a aquellos miembros que no cumplen con las reglas, procedimientos y valores de la organización política.
1 2 3 4

© 2003 Instituto Nacional Demócrata—NDI V6-2005

Mejores Prácticas de Organizaciones Políticas

Pongan un círculo alrededor del número que corresponde al uso de la práctica en su organización política

1. La organización política lo hace regularmente y de manera consistente, siempre mejorando
2. La organización política lo hace regularmente y de manera consistente
3. La organización política solo lo hace de vez en cuando
4. La organización política no lo hace

INSTITUTO NACIONAL DEMÓCRATA PARA ASUNTOS INTERNACIONALES

Fundado en 1983, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) es una organización internacional sin fines de lucro con sede en Washington, D.C. y oficinas en cerca de 60 países, cuya misión es contribuir a promover y fortalecer la democracia. Gracias a una red mundial de expertos voluntarios, el NDI ofrece asistencia técnica a líderes de partidos políticos y de la sociedad civil que promueven valores, prácticas e instituciones democráticas. El NDI trabaja con demócratas de cada región del mundo para fortalecer organizaciones políticas y civiles, monitorear elecciones, promover la participación ciudadana, y asegurar la rendición de cuentas y transparencia en el gobierno.

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

Formando y Fortaleciendo Organizaciones Cívicas y Políticas: el NDI ayuda a crear instituciones estables, con bases amplias y bien organizadas que conforman el cimiento de una cultura cívica activa. La democracia depende de estas instituciones mediadoras que crean vínculos entre los ciudadanos y el gobierno y entre sí mismas para ofrecer canales de participación en las políticas públicas.

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

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

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

Contenidos

- I. Panorama general: ¿Por qué considerar la democracia interna?
- II. La democracia interna: Metas y objetivos
- III. Opciones para construir la democracia interna
- IV. Estructura del partido: Reglas escritas y organización
- V. Procesos y comportamiento de la organización política: ¿Cómo aplicar las reglas?
- VI. Unir todas las piezas: Renovación democrática interna
- VII. Repaso

Panorama general: ¿Por qué considerar la democracia interna?

En 20 años de trabajo con organizaciones políticas en más de 60 países, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) ha comprobado que las organizaciones políticas efectivas son aquellas que están comprometidas a aplicar las mejores prácticas de democracia interna, transparencia y alcance a nuevos sectores. Este módulo sobre democracia interna tiene como intención ser utilizado con el Triángulo de Mejores Prácticas de Organizaciones Políticas Efectivas de NDI.

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

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

Caso exclusivo de Latinoamérica

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

A medida que los electores aumentan su voz de disgusto en las urnas y en las encuestas acerca de lo que ellos perciben como sistemas democráticos débiles dentro de las organizaciones políticas, la presión y las recompensas por una reforma significativa se hacen más significativas.

¿Cuáles son los beneficios de la democracia interna?

1. Percepción positiva del elector
2. Organizaciones competitivas, organizadas y con buenos cimientos
3. Campañas efectivas y dinámicas
4. Personal y voluntarios entusiastas, activos y de calidad

Características

La democracia interna en un partido o en un movimiento político está caracterizada por reglas, organización y procesos transparentes, responsables e inclusivos. Cuando se aplican en la práctica, estos ideales abstractos conllevan beneficios bastante reales a las mencionadas organizaciones. Las organizaciones políticas que se concentran en la transparencia, rendición de cuentas e inclusión, suelen estar mejor organizadas y son capaces de encontrar más recursos. Las estructuras más abiertas e inclusivas permiten a los partidos y movimientos políticos llevar a cabo campañas más efectivas,

dinámicas y competitivas, atraer una base más amplia de talentos para el personal y voluntarios, expandir y mejorar el respaldo entre las bases y explorar más recursos humanos y financieros.

Cosechando las recompensas

Los miembros de la organización política, son la sangre que fomenta el entusiasmo, activismo y compromiso. Estos miembros son un recurso que debe ser valorado y apoyado, y debe considerarse como parte importante en la organización como en la toma de decisiones. Un partido o movimiento político con una cultura de democracia interna hace que sus miembros participen en diversas actividades y en la toma de decisiones a todo nivel. Los miembros de la organización política que conocen a cabalidad las plataformas y valores, reglas y procesos del partido, son valiosos defensores externos de los candidatos y políticas de la organización, y también sirven como excelentes recursos internos: como activistas, capacitadores, recaudadores de fondos, organizadores y donantes.

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

¿Para quién es este módulo?

Crear y mantener una organización política que sea enérgica, dinámica, conectada y competitiva es un proceso que requiere de trabajo constante e implica tener siempre en la mira el crecimiento y desarrollo. Este módulo está diseñado para ayudar a cumplir dichos objetivos, y está dirigido a activistas políticos que quieren conocer mejor las estructuras y los procesos democráticos de su propia organización.

Los activistas realizarán ejercicios interactivos para analizar y definir la estructura interna del partido o movimiento político (estatutos y organización) y los procesos (desarrollo de políticas, selección de líderes, comunicación interna y capacitación). Los activistas políticos aplicarán luego los conceptos que han aprendido acerca de la creación de democracia interna a un caso real. Al final del módulo, los activistas políticos deben conocer más acerca de los estatutos y estructuras de su organización, y tendrán la capacidad para hacer recomendaciones para el fortalecimiento de la democracia interna, eficiencia y competitividad operativa general.

Estructuras y procesos de la democracia interna: Metas y objetivos

Al final de este módulo, podrán:

1. Describir los beneficios de la democracia interna
2. Explicar y evaluar las estructuras y procesos de su propia organización
3. Desarrollar una estrategia para fortalecer la democracia interna organizacional

Opciones para estructuras y procesos democráticos

Objetivo: Describir tácticas para fortalecer la democracia interna

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

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

Actividad: Comparar y contrastar estructuras políticas

Objetivo: Identificar los elementos estructurales y de procedimiento que influyen en la democracia interna de la organización política

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

Liberal

Demócrata cristiano

Socialista

Libertario

Social demócrata

Organización

Organización

A:

B:

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

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

7. ¿Cuáles son las reglas de la organización política para tomar decisiones? ¿Cuáles son las consecuencias si los miembros no siguen las reglas o si actúan de manera poco ética o ilegal? ¿Qué estructuras disciplinarias existen?	
8. ¿Quién financia a la organización política? ¿Con quién comparte la organización su información financiera?	
9. ¿Es la organización política cerrada (elabora la capacitación y desarrollo de políticas dentro de los canales oficiales) o abierto (invita a terceros a participar en la capacitación, el desarrollo, etc.)?	



Preguntas a considerar:

¿En qué se parecen las estructuras y procesos de las dos organizaciones políticas que han seleccionado? ¿En qué difieren? ¿Parece una de ellas ser más democrática que la otra? En base a su análisis, ¿cuáles dirían ustedes que son algunas de las características de los partidos o movimientos políticos democráticos? ¿Y las características de los partidos o movimientos políticos no democráticos? De las dos organizaciones que han evaluado, ¿A cuál piensan ustedes que le iría mejor en las elecciones? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar la organización a la que no le iría tan bien en las elecciones?

Estructura de la organización política: Reglas escritas y organización

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

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

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

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

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

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

Estatutos escritos

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

Mejor práctica de
democracia interna

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

Los estatutos desempeñan diferentes funciones:

- Definen la ideología, principios y propósito del partido o movimiento político.
- Definen la elegibilidad de los miembros, incluyendo las políticas para el reclutamiento de grupos menos representados.
- Clasifican las posiciones de liderazgo y describen los métodos de selección de líderes, incluyendo las cuotas o cualquier otro mecanismo inclusivo.
- Describen el rol desempeñado y la relación entre las diferentes unidades administrativas a nivel local, regional y nacional.
- Establecen los comités permanentes, o grupos de trabajo, en áreas de importancia como desarrollo de políticas, finanzas, capacitación, comunicación y relaciones con la sociedad civil.

Capacitación continua

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

Beneficios de la capacitación

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

Temas y estructura de la capacitación

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

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

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

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

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

Actividad: Análisis del estatuto

Objetivo: *Describir la democracia interna de su organización política tal y como está estipulada en los estatutos de la organización política*

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

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

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

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

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

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

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

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



Preguntas a considerar

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

Divisiones organizacionales

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

Mejor práctica de
democracia interna

El partido opera en distintas
unidades geográficas y
funcionales

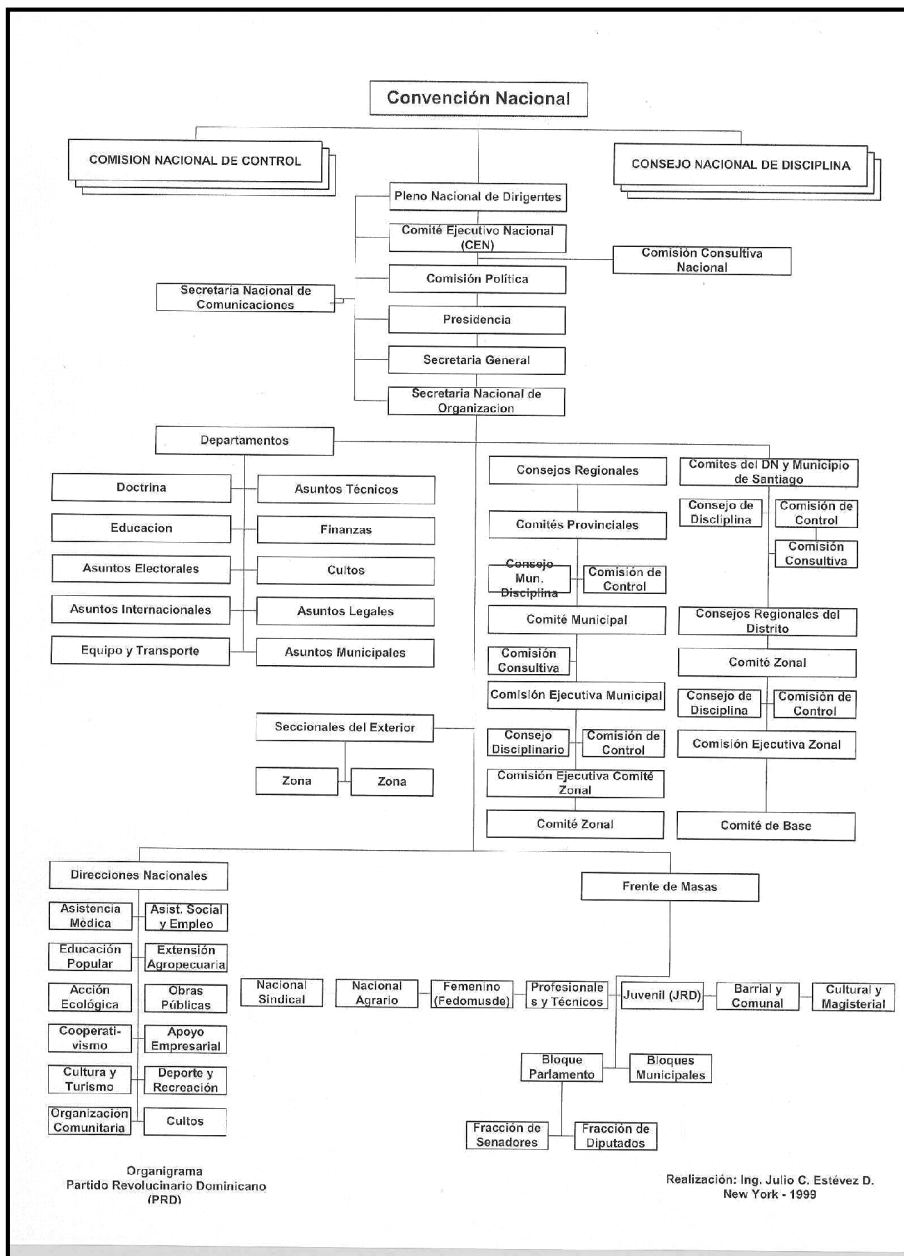
Unidades geográficas

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

Unidades funcionales

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

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



Organigrama de un partido con unidades geográficas y funcionales

Otros modelos organizacionales

La estructura de una organización política también refleja los diferentes tipos de membresía. Por ejemplo, el partido o movimiento podría hacer una distinción entre los simpatizantes (quienes quizás no pagan sus cuotas y no pueden tener posiciones de liderazgo, pero pueden elegir a candidatos) y miembros (quienes quizás pagan sus cuotas y pueden tener posiciones de liderazgo).

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

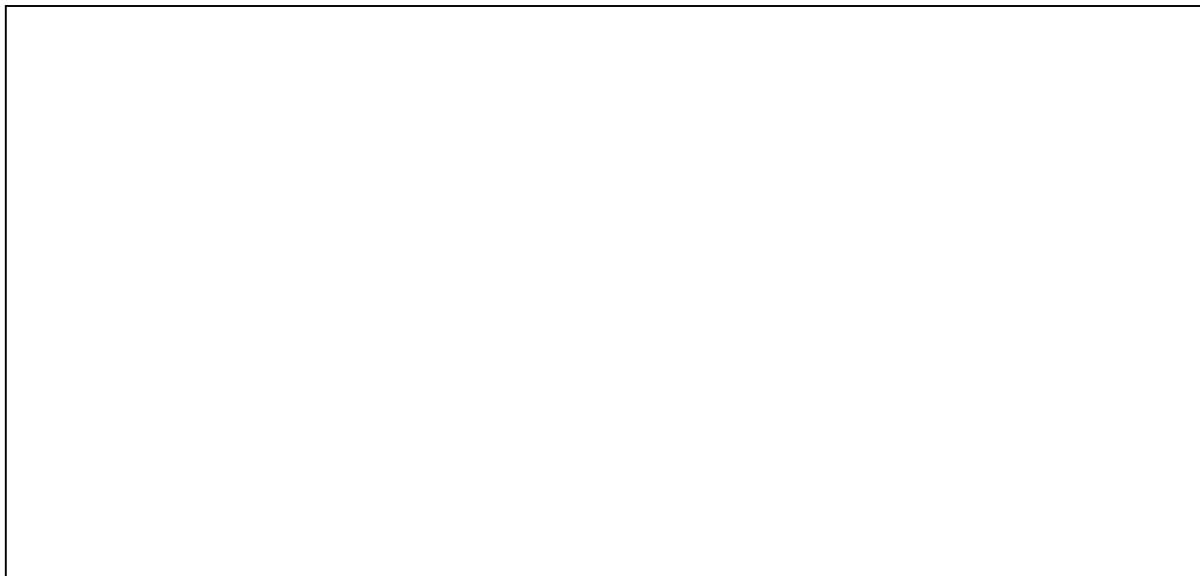
Crear y mantener una cadena de mando y toma de decisiones explícita, suele hacerse en toda organización efectiva. Una cadena de mando requiere descripciones laborales bien definidas para cada trabajador en la organización del partido. Las descripciones laborales son explicaciones escritas de los deberes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

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

Actividad: Organigrama del partido

Objetivo: Diseñar un organigrama para evaluar la democracia interna de la estructura de su organización política.

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





Preguntas a considerar

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

Finalmente...

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

Procesos y comportamiento de la organización política: ¿Cómo aplicar las reglas?

Objetivo: Definir los elementos clave de los procesos democráticos internos y evaluar los procesos internos y comportamiento de su organización política.

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

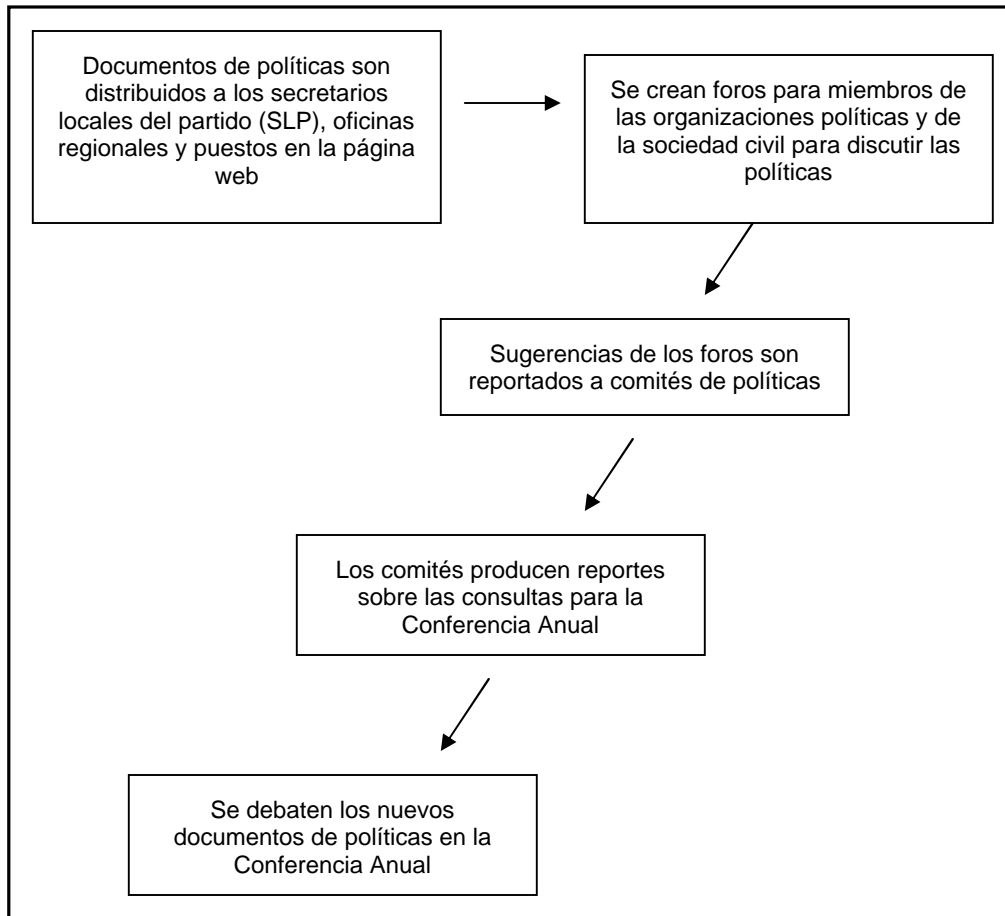
El diseño de estos procesos varía de organización política en organización política según las creencias y valores, y de acuerdo al sistema del organización política, ya sea abierto o cerrado. Por ejemplo, una organización política con un sistema abierto podría permitir a todos los miembros, e incluso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

Desarrollo de políticas y plataformas participativas

El proceso para desarrollar políticas públicas varía de acuerdo a las capacidades de la organización política. Si un partido o movimiento político nacional tiene una oficina de investigación, su personal puede iniciar el proceso de planeamiento y ser responsable de elaborar un primer borrador. Para algunas organizaciones políticas, un pequeño grupo ad hoc de expertos, miembros y otros, pueden desempeñar un papel similar. En todos los casos, la amplia participación de los militantes, quizá a través de una red de grupos de estudio o foros públicos, ayuda a informar las políticas. Los organizadores y líderes políticos deben entender, en primer lugar, las inquietudes y prioridades del pueblo. Luego deben determinar la mejor manera de abordar dichos temas y ganar el apoyo del partido por parte de los ciudadanos.

Mejor práctica de democracia interna
Los miembros y líderes trabajan juntos a fin de desarrollar y mejorar las plataformas y políticas partidarias

El punto básico es que los miembros deben tener la capacidad de involucrar a los líderes de la organización política en un intercambio de ideas y en la toma de decisiones. En organizaciones políticas verdaderamente democráticas, la autoridad final en la formulación de políticas la tienen los miembros.



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



Preguntas a considerar

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

Selección sistemática de líderes

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

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

Mejor práctica de democracia interna

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

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



Preguntas a considerar

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

Comunicación abierta

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

A fin de crear exitosamente una base sólida de miembros y convencer a los electores, cada coordinador de la organización política debe entender la posición de la misma en cuanto a los temas más importantes y sus planes para el futuro. Los partidos y movimientos políticos deberían tener mecanismos que permitan a los coordinadores formular preguntas, expresar las opiniones y recibir respuestas honestas y útiles de los líderes de la organización política.

Mejor práctica de democracia interna

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

La clave para llegar a esto es un sistema bien diseñado que facilite la comunicación abierta entre los líderes de la organización política y los miembros, así como entre las diferentes estructuras dentro del partido o movimiento político. Por ejemplo entre dos oficinas locales o entre la Comisión/Comité de política ambiental y la rama juvenil de la organización política. En otras palabras, una organización política debe tener una comunicación abierta vertical y horizontal.

Comunicación vertical

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

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

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

opinión pública acerca de las políticas de la organización política.

Comunicación horizontal

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

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

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

El siguiente ejercicio los ayudará a describir la estructura de comunicación de su propia organización política.

Actividad: Flujograma de comunicaciones

Objetivo: Evaluar los sistemas de comunicación de su organización política.

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



Preguntas a considerar

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

Finalmente...

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

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

Unir todas las piezas: Renovación democrática interna

Objetivo: Desarrollar una estrategia para la reforma democrática interna.

Muchas organizaciones políticas han decidido revisar y actualizar sus estructuras democráticas internas. Este proceso requiere un compromiso de los líderes y una inversión de tiempo y recursos. Los entornos que rodean a los partidos y movimientos políticos cambian constantemente y los partidos evolucionan a medida que crecen. La revisión periódica de las estructuras democráticas internas ayuda a mantener a la organización política con energía, en desarrollo y próspero.

En el siguiente ejercicio, se les pedirá que apliquen conceptos de democracia interna a fin de ayudar a una organización política a fortalecer sus estructuras y procesos democráticos internos para mejorar la salud y longevidad de su organización.

Caso de Estudio: Democracia Interna

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

Lea el siguiente caso de una organización política actual. Piense acerca de que recomendaciones que usted haría para mejorar las estructuras y los procesos democráticos internos de la organización política. Luego, lea lo que la organización decidió hacer.

Antecedentes

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

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

lograr el control de los partidos locales.

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

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

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



Preguntas a considerar:

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

- ¿Cómo puede asegurarse que el partido que se lleve a cabo un debate genuino, evitando a la vez divisiones y sectarismos?
- ¿Cómo puede el partido encontrar el consenso?
- ¿Debería acaso ser el objetivo del Partido Laborista presentar un frente unido ante el

Esto es lo que realmente sucedió

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

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

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

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

Resultados y lecciones aprendidas

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

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

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

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

Repaso

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

Mejores prácticas de democracia interna

Estructura y organización

- Las reglas y los valores de la organización política son conocidas y documentadas por escrito.
- La organización política opera en distintas unidades geográficas y funcionales.

Procesos y comportamiento

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

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

- ✓ Definir los beneficios de la democracia interna.
 - Aumenta la membresía y votos para la organización política
 - Aumenta las fuentes potenciales de recursos humanos y financieros.
 - Demuestra que una organización política es dinámica y se preocupa por el crecimiento y desarrollo.
 - Permite elaborar políticas de la organización política más informadas.

- ✓ Explicar y evaluar las estructuras y procesos de su propia organización política
 - Con el análisis del estatuto y organigrama
 - Con añadir el flujograma de comunicación interna
 - Con el diseño de un programa de capacitación

- ✓ Desarrollar una estrategia para fortalecer la democracia interna de la organización política
 - Examinando el caso de estudio.

Finalmente...

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

¡Buena suerte!

Esta publicación fue posible por medio del apoyo de la *Fundación Nacional para la Democracia (NED)*, bajo el acuerdo número 2008-320U. Las opiniones expresadas en este documento son de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la *Fundación Nacional para la Democracia*.

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

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

Instituto Nacional Demócrata- Ecuador
Shyris y Suecia • Edf. Renazzo Plaza • Oficina709
Quito, Ecuador
Tel. 02.600.5873 • 02.600.5874 • 02.600.5875
squimbaya@ndi.org • www.ndi.org

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