



Mejores prácticas de partidos efectivos

Trabajando juntos: Partidos y sociedad civil construyendo soluciones para las inquietudes ciudadanas

Un manual participativo para partidos políticos

Erica Breth, Editora

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo brindado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones vertidas en el presente documento pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID.

Derechos de autor © Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) 2006
Todos los derechos reservados.

Se permite la reproducción y/o traducción parcial de este trabajo para fines no comerciales siempre que se reconozca este trabajo con menciones y el NDI reciba copias de dicha reproducción o traducción.

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

Agradecimientos a: Paula Betuzzi, Karen Bozicovich, Javier Alarcon, Sefakor Ashiagbor, Aaron Azelton, Erica Brockman, Eduardo Colindres, Ivan Doherty, Karina Espinoza, Marta Gaba, Mauricio Giraudo, Juan Carlos Guerra, Keila Gonzalez, Gary Hansen, Francisco Herrero, Ray Kuo, Gerardo Le Chevallier, Luis Maes, Clodoaldo Mateo, Mario Mitre, Katy Mudge, Luis Nunes, Michael O'Neill, Koebel Price, Julian Quibell, Sandy Quimbaya, Caroline Sahley, Jim Swigert, Nora Vargas, Guillermo Yanco

Tabla de contenidos

Panorama general: ¿Por qué considerar soluciones partido-sociedad civil para las inquietudes ciudadanas?	5
Desarrollar soluciones conjuntas partido-sociedad civil: metas y objetivos	9
Dejar atrás las percepciones	10
Actividad 1: ¿Qué pensamos de ellos?	10
Actividad 2: ¿Qué piensan ellos de nosotros?.....	11
Actividad 3: ¿Qué es sociedad civil?	12
Actividad 4: ¿Cuáles son las metas de mi partido?	16
Saber quién está del otro lado: Investigar.....	18
Actividad 5: Ejercicio de mapeo comunitario.....	18
Hablar el uno con el otro: comunicarse y dialogar	20
Actividad 6: ¿Cómo se comunicarán y dialogarán?	21
Actuar de manera conjunta: colaborar.....	23
Actividad 7: Encontrar puntos en común.....	23
Uniando las piezas	26
Actividad 8: Elaborar una estrategia de partido para involucrarse con la sociedad civil.....	26
Revisión	34
Anexo	35
Actividad 8: Instrucciones de grupo	35
Habilidades para negociar con la sociedad civil	37
Materiales de consulta	42

Panorama general: ¿Por qué considerar soluciones partido-sociedad civil para las inquietudes ciudadanas?

En 20 años de trabajo con partidos políticos en más de 50 países, el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) ha comprobado que los partidos exitosos son aquellos que están comprometidos a aplicar las mejores prácticas de llegada a nuevos sectores, transparencia y democracia interna. Una conexión efectiva de los partidos con la sociedad civil puede fortalecer las tres áreas tal como se explora en este manual

Pregunten a cualquier militante de un partido lo que piensa de las organizaciones civiles y se podría sentir cierta tensión. Pregunten a cualquier miembro de una organización civil lo que piensa de los partidos políticos y sucedería lo mismo. En muchas partes del mundo, los partidos políticos y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) trabajan juntas a fin de desarrollar soluciones efectivas para las inquietudes ciudadanas. Sin embargo, este no es el caso en muchos países latinoamericanos, donde el papel que desempeñan los partidos y el resto de la sociedad civil se desdibuja cada vez más y la creciente competencia y antagonismo tienen el potencial de poner en peligro el progreso democrático.

El ideal—equilibrio de funciones

El derecho de los ciudadanos a participar en asuntos públicos como individuos o a través de organizaciones como partidos políticos y agrupaciones civiles es un principio fundamental de la democracia. La participación en los partidos políticos ayuda a agregar diversos intereses, generar compromiso y consenso sobre políticas públicas y legislación, y dar forma a los gobiernos y legislaturas. Los ciudadanos que participan en las OSC promueven la participación, la receptividad del gobierno y la rendición de cuentas, dan una voz a los sectores menos representados, y ayudan a fijar la atención de la sociedad hacia una variedad de temas importantes.

Dicha actividad de las OSC se describe a menudo como un factor que contribuye a la “demanda” en la política ya que sirve como un medio constructivo para que los ciudadanos hagan conocer sus necesidades.¹ Al mismo tiempo, los partidos políticos son el lado de la “oferta” ya que ayudan a convertir los intereses y demandas de los ciudadanos en propuestas, políticas y leyes. Juntos, los partidos y las organizaciones de la sociedad civil pueden desarrollar soluciones efectivas para las inquietudes ciudadanas.

Nuestra nueva realidad política

Los partidos políticos deben reconocer que ahora ellos compiten por un “espacio” político con las ONGs, grupos de cabildeo, organizaciones ecológicas y ambientales, grupos de derechos humanos, grupos de mujeres, organizaciones de desarrollo regional, grupos de apoyo étnico.

Debido al objetivo más particular de estos grupos y organizaciones, estos pueden captar y retener la credibilidad pública y desarrollar claros mensajes públicos de manera más satisfactoria que la mayoría de los partidos políticos.

Es importante, entonces, que los partidos se adapten a esta nueva realidad y, especialmente, se involucren y aprendan de dichos grupos y organizaciones.

—Michael O'Reilly, Fine Gael Party, Ireland

¹ Existen excepciones a esto – algunos grupos civiles brindan servicios (por ejemplo, atención de salud a bajo costo), que en esencia, son parte de la oferta brindada normalmente por el gobierno o el sector privado. Pero en general, las agrupaciones civiles activas en los asuntos públicos se consideran la variable de demanda en la ecuación.

Por ejemplo, los ciudadanos más pobres podrían tener dificultades en recibir una atención de salud adecuada. Una OSC que trabaje por mejorar la salud pública hace conocer la grave situación y ofrece ideas de cómo podrían mejorar los servicios de salud (es decir, las agrupaciones civiles publicitan la “demanda” de una mejor atención en salud). A su vez, un partido político podría incorporar algunas de las ideas de la OSC en su plataforma de salud y canalizar la información a sus representantes en el gobierno a fin de desarrollar leyes, políticas y programas para una solución factible al problema (es decir, el partido responde a la demanda con una “oferta” de propuestas, leyes y programas concretos para mejorar la atención de salud.)² De este modo, los partidos y las OSC se encuentran en una relación funcional y mutuamente beneficiosa que redundará en beneficios para la sociedad.

Caso de Latinoamérica—roles no específicos, competencia y antagonismo

En teoría, los partidos y las OSC han determinado claramente funciones complementarias. Pero en el mundo moderno de hoy, hay cada vez más superposición de funciones y algunos partidos pueden sentir su espacio político amenazado. En Latinoamérica, especialmente, esto ha llevado a un mayor antagonismo y competencia, en lugar de generar mayor cooperación.

Michael O'Reilly del partido Fine Gael de Irlanda resaltó esta dinámica en su discurso ante un grupo de partidos latinoamericanos en 2004, cuando señaló que en todo el mundo “los partidos políticos están ... compitiendo por ‘espacio’ político con las ONG’s, grupos de cabildeo, organizaciones ecológicas y ambientales, grupos de derechos humanos, grupos de mujeres, organizaciones de desarrollo regional, grupos de apoyo étnico, etc...” En el mundo de hoy cada vez más complejo, en el cual se espera que los partidos tengan conocimiento de una gran variedad de temas, los *think-tanks* (centros de análisis e investigación) son menos frecuentes que en el pasado, y a menudo los partidos contienden en elecciones sin tomar en cuenta su ideología y sin plataformas bien desarrolladas sobre los temas de mayor importancia.

O'Reilly observó “que debido a la orientación más particular de... las agrupaciones civiles..., estas pueden ganarse y retener la credibilidad del público y desarrollar claros mensajes al público de manera más satisfactoria que la mayoría de los partidos políticos”³ Cuando la OSC es un grupo de vigilancia pública que observa y comenta el proceso político, esta claridad en el mensaje puede ser directamente perjudicial para los partidos políticos ya que los coloca en una mala posición. Por ende, no es de sorprender que existan tensiones entre dichos grupos.

Una importante diferencia entre los dos es que si bien ambos podrían desarrollar opciones de políticas, los partidos pueden implementar dichas opciones a través de los representantes electos en el gobierno mientras que las OSC normalmente se ven limitadas a abogar por el tema desde fuera.⁴ Adicionalmente, los partidos tienen la difícil tarea de rendir cuentas ante sus militantes así como ante el electorado mientras que las OSC normalmente sirven a segmentos específicos de la sociedad.

Surgen complicaciones adicionales debido a que los partidos ya no son los únicos que ofrecen estructuras para la participación política o la capacitación de nuevos dirigentes. En algunos casos, los partidos o la legislatura nacional piden a las OSC capacitar a sus nuevos líderes. Las OSC se convierten en instancias donde los ciudadanos participan políticamente de numerosas maneras. De hecho, muchos líderes políticos surgen después de una activa participación en las OSC.

² Para mayor información sobre este tema, ver el artículo completo de Ivan Doherty.

³ Michael O'Reilly

⁴ Algunas excepciones incluyen Bolivia, Tailandia y las Filipinas (Gwendolyn Bevis).

Lo último es un resultado natural de la participación ciudadana en el campo de los asuntos públicos, sin embargo, algunos partidos en Latinoamérica se preocupan por que algunas OSC desean eventualmente convertirse en un partido político. Si bien muchas OSC escogen deliberadamente un diseño independiente para su organización y actividades, otras desempeñan un papel político más activo. Un país donde el papel más activo de las OSC ha causado cierta tensión es Bolivia, donde los recientes cambios en las leyes electorales permiten ahora no sólo a los partidos políticos nominar candidatos sino también a las agrupaciones ciudadanas.⁵ Esta práctica ofrece maneras alternativas de ganar el poder político y trastoca uno de los roles tradicionales de los partidos. Sin embargo, no todos los partidos lo ven así. En algunos países, el recelo interno de los partidos respecto de las OSC es tan fuerte que los dirigentes de los partidos terminan evitando cualquier esfuerzo por encontrar puntos en común, generar sinergias y celebrar acuerdos mutuamente beneficiosos entre las agrupaciones, lo cual es una pérdida para ambos. En México, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) vio el activismo de la sociedad civil en la política como una oportunidad e invitó a miembros de la sociedad civil a presentarse como candidatos del PRD a fin de mejorar la credibilidad del partido.

Los diarios y la televisión pueden contribuir a la falta de confianza entre los partidos y la sociedad civil: mientras que se pinta a las OSC como ejemplos de virtud, a menudo los partidos políticos y los políticos mismos son calumniados y el progreso del partido así como sus historias de éxito no se comunican a la sociedad. Si bien dichos factores externos podrían contribuir, ¿por qué el espacio que históricamente ha pertenecido a los partidos está ahora abierto a las OSC?

Hoy en día, en Latinoamérica los partidos descuidan su rol como organizaciones que combinan los intereses ciudadanos. Los partidos políticos cerrados que no toman en cuenta las contribuciones de los ciudadanos o de las agrupaciones civiles o que son indiferentes ante sus inquietudes abren el espacio a otras organizaciones y reciben bajas tasas de aprobación pública. Pocos partidos investigan de manera concienzuda y responden a las necesidades ciudadanas y las convierten en plataformas definidas. Pocos partidos fomentan y forman a los nuevos dirigentes o cumplen las promesas que hicieron durante las campañas al llegar al gobierno. Mientras tanto, muchos países latinoamericanos se ven enfrentados, en la actualidad, a problemas de gobernabilidad, inestabilidad y conflictos, así, los ciudadanos y las OSC empiezan a cuestionar las capacidades y motivaciones de aquellos que perciben como responsables de encontrar soluciones a dichos problemas: los partidos políticos.

No tiene que ser así. Si bien los partidos y las OSC pueden estar en desacuerdo sobre los temas de mayor relevancia para la sociedad y cómo resolverlos, expresar puntos de vista opuestos puede, de hecho, ser saludable para el sistema político y llevar a un mejor entendimiento de los problemas y sus posibles soluciones.

Cuando un sistema político funciona bien, estos intercambios llevan a un mejor conocimiento y a compromisos factibles, los cuales son esenciales para una democracia enérgica. Michael O'Reilly aconseja "que es importante, por ende, que los partidos se adapten a esta nueva realidad y en particular, que se involucren y aprendan de dichas agrupaciones y organizaciones".

¿A quién está dirigido este manual?

Crear y mantener un partido político lleno de vitalidad, dinámico, conectado y competitivo es un proceso que requiere trabajo constante y una orientación hacia el crecimiento y desarrollo. Este

⁵ Este también es el caso de Tailandia y las Filipinas.

manual, *Cómo desarrollar soluciones partido-sociedad civil para las inquietudes ciudadanas*, está diseñado para ayudar a lograr dichos objetivos. Está diseñado para los partidos políticos y militantes de partido interesados en ayudar a fortalecer a los partidos involucrando a las OSC.

Los militantes de partidos políticos y capacitadores deben utilizar este manual como una herramienta para tomar en cuenta problemas que podrían surgir al momento de unir fuerzas con otros actores de la sociedad civil. Incluso en el mejor de los casos, cuando los beneficios de trabajar juntos son evidentes para ambos, los desincentivos y la resistencia al cambio pueden impedir el progreso. El propósito de establecer un diálogo constructivo es ayudar a los partidos políticos y a las OSC a ver más allá de las percepciones negativas, identificar intereses similares, conocer los beneficios de trabajar en conjunto, y forjar relaciones laborales que sean la base de soluciones efectivas para la participación ciudadana.

Los militantes de partidos pueden identificar enfoques de interacción con las OSC haciendo los ejercicios de manera individual mientras que los capacitadores de partidos pueden adaptar los ejercicios para las capacitaciones participativas en base a las necesidades del partido.

Los militantes de partidos utilizarán ejercicios interactivos a fin de analizar y definir el acercamiento ideal del partido a las OSC. Los militantes aplicarán luego los conceptos de las OSC aprendidos a un caso ficticio. Al final del manual, los militantes de partidos deberán tener un mayor conocimiento sobre el enfoque de su partido para interactuar con las OSC y ser capaces de hacer recomendaciones que incrementen la capacidad de su partido de investigar, comunicarse y colaborar con las OSC.

Se pueden encontrar ejemplos de interacciones exitosas entre las OSC y los partidos políticos en los recuadros de texto a lo largo del manual.

El NDI trabaja informando a los partidos sobre la importancia de una sociedad civil organizada y democráticamente sólida, asimismo trabaja informando a los ciudadanos y la sociedad civil respecto a las funciones complementarias de los partidos políticos. Los invitamos a escribir al NDI sobre sus experiencias para así poder compartirlas con otros y mejorar esta herramienta con el tiempo. Para mayor información sobre las relaciones partido/sociedad civil así como otros temas de interés para los militantes de partidos políticos y capacitadores, los invitamos a unirse a la discusión con otros especialistas en [www. politicalpartynetwork.org](http://www.politicalpartynetwork.org).

Desarrollar soluciones conjuntas partido-sociedad civil: metas y objetivos

Al final de este manual, podrán:

1. Describir los beneficios de involucrarse con la sociedad civil.
2. Identificar técnicas para involucrarse con las OSC.
3. Desarrollar una estrategia para colaborar con los socios de la sociedad civil.

Dejar atrás las percepciones

Objetivo: Definir el concepto de sociedad civil y los beneficios de trabajar conjuntamente

Históricamente, las OSC han sido un componente esencial de una democracia saludable ya que sirven como la vía esencial entre el Estado y sus ciudadanos. Ha sido sólo recientemente que un gran número de organizaciones de la sociedad civil ha entrado a la escena política con comentarios, críticas, propuestas, manifestaciones y servicios que se entrelazan con el trabajo de los partidos políticos. Si bien esto puede convertirse en una gran oportunidad para que los partidos políticos labren organizaciones más sólidas, obtengan éxitos electorales y representen a sus electores de manera más efectiva y para que las organizaciones de la sociedad civil logren sus misiones, a menudo se ve un gran distanciamiento entre los dos.

¿Por qué? Empecemos evaluando las percepciones que tienen de la sociedad civil.

Actividad 1: ¿Qué pensamos de ellos?

Objetivo: Describir las perspectivas sobre la sociedad civil

¿Qué piensan los partidos políticos de las organizaciones de la sociedad civil? En el espacio a continuación, enumeren tres o cuatro cosas que vengan a su mente cuando piensan en las organizaciones de la sociedad civil.

1.

2.

3.

4.



Preguntas a considerar

¿Qué experiencias personales han tenido que los llevan a tener esta percepción de las organizaciones de la sociedad civil? ¿A quién conocen que desempeñe un papel activo en una organización de la sociedad civil? ¿Conocer a alguien en una organización específica influye en su percepción de la organización o su propósito? ¿Que pensarían los miembros del partido si el partido colaborase con alguna OSC? ¿Cómo cubren los medios a las OSC? ¿Cómo contribuye eso a dichas percepciones?

A menudo, los partidos políticos tienen percepciones negativas de las organizaciones civiles – algunos se quejan de que “estas critican a los partidos todo el tiempo” o que “secretamente desean reemplazar a los partidos políticos”. Dichas percepciones pueden dificultar la creación de una relación constructiva, incluso si el partido se beneficia del conocimiento o las ideas adicionales de las OSC. Aun cuando algunos miembros de los partidos están interesados en explorar los posibles beneficios de trabajar en sociedad con las OSC, encuentran resistencia de los dirigentes así como de otros miembros del partido.

Esto puede ser cierto en las organizaciones de la sociedad civil también.

Actividad 2: ¿Qué piensan ellos de nosotros?

Objetivo: Describir las perspectivas de la sociedad civil sobre los partidos

¿Qué piensan las organizaciones de la sociedad civil de los partidos políticos? En el espacio a continuación, coloquen algunas ideas que han escuchado o que le vendrían a la mente a alguien que participe activamente en la sociedad civil cuando piensa en los partidos políticos.

- 1.

- 2.

- 3.

- 4.



Preguntas a considerar

¿Cómo creen que las personas forman dichas percepciones? ¿Creen que son correctas? ¿Porqué/Porqué no? ¿Cómo cubren los medios de comunicación a los partidos políticos? ¿Contribuye ello a dichas percepciones?

Quizá hayan sentido que muchas organizaciones de la sociedad civil tienen percepciones igualmente negativas de los partidos políticos – “todos son unos corruptos adictos al poder sin interés alguno en representar a los ciudadanos”. Las OSC pueden encontrarse reacias a trabajar con los partidos por dichas razones, o preocuparse de ser vistas como partidarias, aun cuando si se hace constructivamente, esto podría ayudarlos a lograr su misión gracias a las políticas mejoradas sobre temas particulares, o en líneas generales, a mejores procesos democráticos. Vale la pena entender su perspectiva al momento de explorar la posibilidad de trabajar juntos de alguna manera.

Independientemente de nuestras percepciones positivas o negativas, las acciones y opiniones de las OSC son una parte integral del panorama político actual y los partidos duchos lo saben. El propósito de este manual es abordar la realidad y encontrar la manera de trabajar con ella.

Pero antes de entrar a eso, ¿qué es exactamente la “sociedad civil”? La sociedad civil viene en muchas formas y tamaños. Filósofos políticos, desde Hegel a Marx a Diamond, ofrecen un sinnúmero de definiciones, pero nadie se pone de acuerdo. ¿Cuál es su concepto de sociedad civil?

Actividad 3: ¿Qué es sociedad civil?

Objetivo: Definir sociedad civil

En el espacio a continuación, escriba cuatro tipos de organizaciones que conozca y considere como “sociedad civil”.

1.

2.

3.

4.



Preguntas a considerar

¿Qué tienen estas organizaciones en común? En base a ello, ¿cuál es su definición de “sociedad civil”?

Desde una perspectiva más amplia, la sociedad civil es cualquier grupo organizado que no sea el gobierno ni el sector privado. Según esta definición, los partidos políticos también son la sociedad civil. Para los fines de este manual, sin embargo, el término “organizaciones de la sociedad civil” (OSC) se referirá a grupos organizados – excluyendo al gobierno, el sector privado y los partidos políticos – que representen una gran variedad de intereses y vínculos en torno a los cuales los ciudadanos se organizan voluntariamente para lograr un objetivo común.

Las OSC pueden girar en torno a casi cualquier actividad y tema a fin de apoyar activamente y generar un cambio o simplemente para debatir sobre el mismo entre los miembros. Pueden ser sociales (un club de fútbol) o de naturaleza religiosa (un grupo eclesástico), pueden tratar de promover ciertas posturas en política pública o brindar servicios a las personas menos asistidas o investigar sobre temas académicos. Las OSC pueden ser agrupaciones con un registro oficial u organizaciones como los “*think tanks*” (centros de investigación y análisis) así como organizaciones informales tales como asociaciones comunitarias,

Sociedad Civil

Grupos organizados—excluyendo al gobierno, el sector privado y los partidos políticos – que representen una gran variedad de intereses y vínculos alrededor de los cuales los ciudadanos se organizan voluntariamente para lograr un objetivo común.

grupos de mujeres, de jóvenes o estudiantes, grupos empresariales y los medios de comunicación. Asimismo, se debe señalar que algunas personas hacen una distinción entre las organizaciones de voluntarios y las “profesionales” con personal remunerado, por ejemplo, un equipo distrital de fútbol vs una Cámara de Comercio.

Para los partidos, el desafío respecto a las OSC de hoy es que algunas trabajan en la esfera pública de la misma manera que los partidos. Normalmente, este trabajo se ve limitado a abogar y ayudar a desarrollar soluciones de políticas públicas, pero en algunos casos, las OSC podrían incluso presentar candidatos. Esto puede ser desconcertante para los partidos políticos que, de por sí, son el centro de las críticas de las OSC, y ahora deben enfrentar a dichas agrupaciones civiles como contendores a un cargo público.

Por otro lado, también puede representar una oportunidad para los partidos, tal como exploramos en la siguiente sección.

¿Qué ganamos nosotros?

Asociarse con las organizaciones de la sociedad civil trae consigo posibles beneficios para muchos partidos políticos. Todos los partidos cuentan con tiempo, personal y dinero limitados. Algunos desafíos comunes en los partidos son capacitar nuevos dirigentes, desarrollar plataformas y políticas informadas así como mejorar la comunicación con el electorado. Los partidos más duchos ya saben que si abordan el tema cuidadosamente, las OSC pueden ayudar a llenar algunos de estos vacíos. ¿Cómo? Dependiendo de la situación específica de su país y partido, a continuación se dan algunas ideas de cómo trabajar con las OSC puede ayudar a sus partidos a incrementar la democracia interna, transparencia y llegada, y finalmente puede ayudar al partido a resolver de manera más efectiva los problemas ciudadanos.

Mayor democracia interna

Los partidos pueden pedir asistencia a las OSC a fin de que estas los ayuden a mejorar sus plataformas, políticas y competencias, así como a convertir el partido en más dinámico, efectivo y profesional. Las OSC podrán hacerlo ofreciendo su conocimiento sobre análisis de políticas, desarrollo de plataformas e iniciativas legislativas a través de: la organización de debates de política y foros temáticos con representantes de los partidos, funcionarios electos y candidatos con respecto a elecciones, legislaciones pendientes o prioridades públicas emergentes; servicios de encuestas y sondeos; capacitación a los miembros de un partido político con el propósito de aumentar las capacidades de los líderes de partidos (negociaciones, comunicaciones, gestión).

Mayor transparencia

Los partidos pueden pedir ayuda a las OSC para aumentar la transparencia y la

Trabajar juntos por la democracia interna...

Freedom of Information AC (México) y Common Cause (EEUU) ofrecen a los partidos políticos posturas de política sobre temas específicos y proyectos de ley con respecto a los temas que apoyan activamente (reforma electoral, acceso a la información)— gratuitamente.
www.commoncause.org; www.limac.org.mx.

Trabajar juntos por la transparencia & democracia interna...

Participación ciudadana (República Dominicana) monitorea las elecciones internas del partido, con lo que reduce los temores internos de fraude y aumenta la percepción pública de la transparencia interna del partido. www.pciudadana.com.

democracia interna del partido supervisando las elecciones internas del mismo; ofreciendo expertos en códigos de ética para elaborar/mejorar el código del partido.

Mayor llegada

Los partidos pueden pedir ayuda a las OSC para estar al tanto de las inquietudes ciudadanas y comunicarse con los electores: incluyendo artículos en los boletines de las OSC; destacando leyes auspiciadas por el partido; invitando a los partidos a los eventos; ofreciendo voluntarios para ayudar a movilizar el voto en las elecciones; brindando servicios educativos a los electores; y endosando públicamente a un partido político para alentar al público a unirse. Claro que depende en que tipo de OSC. Por ejemplo, uno puede imaginar la Fundación Preciado mobilizando a su gente para una elección del PAN en México, pero no una OSC no vinculada con el partido.

¿Qué ganan ellos?

Del mismo modo, los partidos pueden ayudar a las OSC. Si bien las OSC forman opiniones y tratan de influir en las políticas, normalmente no pueden implementarlas independientemente. Por ello, cada vez que existe un partido que avale las mismas ideas que las organizaciones, encontrar una manera de trabajar juntos podría ser muy atractivo y les permitiría lograr una meta común de manera más efectiva.

De existir una causa común, la OSC podría considerar la colaboración con un partido político como una oportunidad para promover sus intereses. Como parte de la colaboración, el partido podría proponer una legislación, discutir públicamente y profundizar el conocimiento público respecto de un tema en particular o proponer el aumento del financiamiento público para un tema. En algunos casos, un partido podría ofrecer voluntarios y militantes para promover una plataforma común o una campaña temática, como pueden ser la reforma provisional o la mejora de la educación secundaria.

Obviamente, algunas OSC escogen no trabajar con partidos en absoluto. Algunas OSC prefieren trabajar con muchos partidos a fin de mantener su independencia; otras prefieren trabajar con un solo partido cuyos valores calcen con los suyos. Al hacer un cuidadoso calce entre los intereses del partido y los de la OSC, el partido puede convertir lo que muchos partidos ven como un problema, en una oportunidad positiva para aprovechar los recursos y resolver los problemas de los ciudadanos.

Trabajar juntos por la llegada comunitaria...

Transparencia (Perú) organiza debates multipartidarios sobre temas de interés nacional en Perú, lo que permite a los candidatos mostrar en qué difieren de sus contendores. *Rock the Vote* (EEUU) organiza debates multipartidarios sobre temas de juventud, exponiendo a los candidatos ante los electores más jóvenes. www.transparencia.org.pe; www.rockthevote.com.

Actividad 4: ¿Cuáles son las metas de mi partido?

Objetivo: Identificar el posible interés de involucrar a la sociedad civil

En la columna A abajo, enumere tres o cuatro de las actuales metas de su partido. Pueden ser muy generales (por ejemplo, ganar la siguiente elección) o muy específicas (encontrar una sede para la siguiente conferencia del partido). Luego, en la Columna B, anote algunas de sus ideas sobre cómo una o más organizaciones de la sociedad civil podrían ser capaces de ayudar a su partido a lograr dicha meta.

A) Meta del partido	B) ¿Cómo podrían ayudar las OSC a lograr la meta?
1.	
2.	
3.	
4.	



Preguntas a considerar

¿Tiene su partido un enunciado de metas? ¿Ha realizado su partido un planeamiento estratégico recientemente? De ser así, evalúen dichos documentos y consideren cómo la sociedad civil podría ayudar al partido a cumplir dichas metas.

Su partido también puede realizar un análisis más sistemático que el ejercicio anterior utilizando diversas herramientas de planeamiento estratégico. Por ejemplo, podría utilizar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y determinar donde podría la sociedad civil ayudar a su partido a mitigar sus debilidades o aprovechar mejor sus fortalezas para así ayudar al partido a cumplir sus metas. Otra idea es utilizar el Triángulo de Mejores Prácticas de Partidos de Efectivos del NDI. Evalúen el desempeño del partido en cada una de las prácticas e identifiquen las prácticas en las que las organizaciones de la sociedad civil podrían ser de utilidad.

Finalmente...

Deberían poder ahora definir el concepto de sociedad civil y los beneficios generales derivados del trabajo conjunto entre los partidos y las OSC. Al momento de considerar el trabajo con una OSC específica, es importante empezar conociendo a cabalidad a su posible socio, mediante la investigación, tal como veremos en la siguiente sección.

Saber quién está del otro lado: Investigar

Objetivo: Identificar las OSC en su área

Si su partido ha determinado que desea conectarse más con las OSC en su área, es importante saber qué organizaciones existen y lo que hacen. La mayoría de OSC tienen misiones específicas que orientan todas sus actividades, y algunas podrían ser complementarias a los valores, plataformas y metas de su partido. Veamos cuando saben ya sobre su comunidad.

Actividad 5: Ejercicio de mapeo comunitario

Objetivo: Identificar organizaciones de interés

Enumeren tantas OSC como vengan a sus mentes dentro de su ámbito específico de acción política (ej. Barrio, municipio, departamento, nación-Columna A). Escriba el tipo de organización (puede ser *think tank*, proveedor de servicios, asociación profesional, etc.) en la Columna B. Por último, escriba la misión de la organización, o la que usted piensa es la meta principal (Columna C). Ver los siguientes ejemplos.

A) Organización	B) Tipo	C) Misión
<i>e.g., Asociación de Cáncer de Mama</i>	<i>Proveedor de servicios</i>	<i>Realizar despistajes de salud para las mujeres de bajos recursos.</i>
<i>e.g., Sindicato Agrícola</i>	<i>Asociación profesional</i>	<i>Negociar y promover mejores salarios y condiciones laborales para sus miembros</i>
<i>e.g., Grupo de Reforma de Políticas de Educación</i>	<i>Think tank</i>	<i>Diseñar y presentar políticas públicas alternativas para la mejora de la educación</i>



Preguntas a considerar

¿Existe algo que los sorprenda de su lista? ¿Cómo podrían conocer más sobre estas organizaciones?

Investigar es indagar sobre un sujeto, en este caso, una organización de la sociedad civil. A continuación, algunas maneras de realizar una investigación más integral y un mapeo comunitario:

- Consultar un directorio de los grupos comunitarios en su área (e.g, *El Directorio de ONGs vinculadas con políticas públicas* elaborado por CIPPEC en Argentina, www.cippec.org); **investigar**
Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia
Diccionario de la Lengua Española
- Obtener ideas de los miembros del partido, incluyendo información sobre los grupos a los que pertenecen. En un evento del partido, pedir que les ofrezcan una lista de los grupos y contactos;
- Revisar listas de asistentes a las funciones del partido – añadir un espacio para preguntar sobre la vinculación del asistente con la organización y luego buscar a representantes de las OSC;
- Contactar a grupos con los que su partido ya ha colaborado en el pasado;
- Revisar el registro público de las OSC;
- Realizar una encuesta;
- Explorar en Internet.

Finalmente...

Ya han identificado las organizaciones dentro de su comunidad. En la siguiente sección, aprenderán técnicas de comunicación o diálogo con las organizaciones, con el fin de obtener mayor información y forjar relaciones que podrían llevar a una colaboración.

Hablar el uno con el otro: comunicarse y dialogar

Objetivo: Identificar métodos de comunicación y diálogo con las OSC

De haber identificado ya una OSC local que podría ser de interés para el partido, pueden empezar a conocerlas, así como a su personal, y presentar la organización a su partido y a los militantes. Pensando estratégicamente, podrían empezar a compartir e intercambiar información o ideas con aquellas OSC sin celebrar necesariamente ningún acuerdo formal. Obviamente, ustedes no querrán contactar a todas las OSC en su área. Por ejemplo, ¿hay en su lista una OSC vinculada con otro partido político? ¿O una OSC que saben se opone a sus plataformas y posturas partidarias? Quizá no querrán desperdiciar tiempo en ellas. ¿Hay en su lista alguna OSC relacionada con su partido o la rama internacional del partido? Quizá quieran contactarlos para conocerlos más y ver si tienen intereses complementarios a los de su partido. Probablemente, existen muchas organizaciones que se encuentran en un punto intermedio.

comunicar

Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito

Diccionario de la Lengua Española

Algunas OSC quizá solo quieran aliarse con un partido. Por ejemplo, el *think tank* ecuatoriano CORDES está vinculado con el ex Partido de Democracia Popular. Los documentos de política que elaboran suelen ser aquellos que atraen el interés de este partido en particular. Algunas OSC quizá deseen trabajar con un amplio espectro de partidos. Participación Ciudadana en República Dominicana es un ejemplo. Evidentemente, algunas OSC quizá no deseen trabajar con ningún partido político. Una investigación y comunicación efectivas son esenciales a fin de permitirle a su partido decidir qué organización se adecua más para una activa colaboración.

Trabajar juntos por la democracia interna...

El Centro de Investigación Económica Nacional (Guatemala) y el Centro para el Progreso Americano (EEUU) desarrollan reseñas sobre políticas de temas nacionales, que son utilizadas por partidos políticos del mismo corte—gratuitamente. www.americanprogress.org; www.cien.org.gt

En el concepto más básico, dialogar implica conocer a las personas que se encuentran fuera de su grupo. No se tiene que tener un objetivo o propósito particular, pero ciertamente cualquier partido que busque colaborar con una OSC debe empezar por comunicarse con la organización. Esto puede implicar sostener una reunión entre los dirigentes, asistir a eventos de la OSC, invitar a la OSC a sus eventos, incluirlos en la lista de correos, y viceversa, etc.

Una vez que tengan una buena cantidad de información, probablemente ya estén

Trabajar juntos por la llegada...

Las organizaciones de membresía como los sindicatos a menudo movilizan a los miembros para apoyar algunas políticas de preocupación para sus electores. El Congreso del Sindicato (RU) desempeña el papel de ente unificador de los sindicatos individuales para convertirlos en una gran confederación. Visite la Confederación Internacional de Sindicatos Libres-ICFTU para localizar a los sindicatos en su país. www.tuc.org.uk; www.icftu.org.

listos para empezar a debatir ideas importantes en un intercambio más formal o diálogo.

Dialogar es formar parte de una discusión dirigida al estudio de un tema o resolución de un conflicto. Por ejemplo, si ustedes tienen conocimiento que la OSC trabaja en la reforma educativa y ese es un tema de interés para el partido, quizá podrían invitar a los líderes de la OSC a presentar sus ideas ante la comisión de educación del partido. Iniciar una discusión sobre temas de interés mutuo no implica una asociación, aun cuando sí puede sentar las bases para una futura colaboración entre el partido y la OSC. Otro ejemplo de diálogo se daría si el partido estuviera interesado en aumentar el número de militantes jóvenes, ha identificado universidades en el área e iniciado la comunicación, el partido podría reunirse con la juventud para escuchar sus opiniones sobre los problemas más importantes que enfrentan hoy en día.

¿Qué más ideas tienen sobre la comunicación y diálogo con las OSC?

Actividad 6: ¿Cómo se comunicarán y dialogarán?

Objetivo: Identificar posibles maneras de comunicarse y dialogar con las OSC

En el espacio a continuación, seleccionen a partir del ejercicio de mapeo tres organizaciones en las que su partido estaría interesado (una población objetivo, información sobre un tema, capacitación en competencias, etc.) y coloquen el nombre de una OSC en la Columna A. En la Columna B, identifiquen diversas maneras en las que el partido podría entrar en contacto con las OSC a fin de obtener mayor información sobre ellas. Podrían escoger sólo comunicarse con algunas, pero con otras, podrían dar un paso más e iniciar el diálogo. Sean específicos en sus sugerencias.

A) OSC de posible interés

Por ej., Grupo de Reforma de las políticas educativas

1.

2.

3.

B) Cómo podría su partido comunicarse o dialogar con la OSC.

Enviar información respecto de las posturas del partido en educación; asistir a los foros públicos de la OSC sobre educación; reunirse con dirigentes para aprender más sobre la misión y objetivos de la OSC.



Preguntas a considerar

¿Qué recursos necesita su partido para comunicarse con las OSC? ¿Creen que la comunicación o el diálogo con las OSC es algo que su partido pueda lograr?

Iniciar diálogos con las OSC puede contribuir a los esfuerzos inmediatos de llegada del partido así como también puede considerarse una inversión en posibles actividades. Cuando tengan una necesidad específica en el futuro, ya habrán forjado una relación con los grupos y las personas que podrían ser de ayuda.

Actuar de manera conjunta: colaborar

Objetivo: Definir los objetivos de la colaboración

Si su partido ha hecho un diagnóstico sobre las OSC en su ámbito específico de acción, se ha comunicado y dialogado con ellas, probablemente tengan ya una buena idea de la existencia de intereses superpuestos o complementarios a los de su partido. Esto podría sugerir posibles áreas de colaboración.

Colaborar es trabajar conjuntamente en una actividad o proyecto. La colaboración podría ser única o permanente. El partido y la OSC necesitarán tener intereses complementarios pero podrían colaborar para lograr el mismo objetivo u objetivos diferentes. Los partidos que investigan a las OSC en su región y dialogan con ellas tendrán una mejor idea de qué organizaciones podrían convertirse en buenos socios para la colaboración. Un ejemplo de colaboración podría ser que el partido desarrolle plataformas sobre un tema que la OSC defiende activamente, por ende la OSC moviliza a sus miembros para ofrecer apoyo electoral al partido. En ese caso, el objetivo del partido es incrementar su respaldo electoral y el objetivo de la OSC es promover un tema que es importante para ella. Cada grupo tiene su propio objetivo, no obstante, debido a que tienen intereses similares, son capaces de colaborar exitosamente.

colaborar

Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra

Diccionario de la Lengua Española

Otro fruto de la colaboración podría ser el respaldo brindado por la OSC a un candidato. En algunos países, las OSC como los sindicatos o las organizaciones de monitoreo legislativo podrían endosar públicamente a un partido o candidato en los diarios. Lograr tal respaldo probablemente no se materialice sin un diálogo previo sobre algunos temas, por ejemplo, entre los candidatos y los líderes o miembros de la OSC. El espaldarazo de una OSC junto con la comunicación del partido hacia los miembros de la OSC sobre los temas de interés mutuo pueden ayudar al partido a ganar votos.

Trabajar juntos por la democracia interna...

Emily's List (EEUU) ofrece capacitación de campaña, personal y asistencia financiera a mujeres candidatas que defiendan temas similares-gratuitamente. www.emilyslist.org.

En algunos países, las OSC como los sindicatos o las organizaciones de monitoreo legislativo podrían endosar públicamente a un partido o candidato en los diarios. Lograr tal respaldo probablemente no se materialice sin un diálogo previo sobre algunos temas, por ejemplo, entre los candidatos y los líderes o miembros de la OSC. El espaldarazo de una OSC junto con la comunicación del partido hacia los miembros

¿Cómo identifican los intereses comunes y posibles oportunidades para la colaboración?

Actividad 7: Encontrar puntos en común

Objetivo: Identificar los intereses e ideas para la colaboración.

Escriban nuevamente las tres organizaciones en la Columna A. O escojan nuevas si así lo desean. En esta ocasión, identifiquen el posible interés de su partido en cada OSC (Columna B). Luego, identifiquen el posible interés de la OSC en su partido (Columna C). Finalmente, hagan una lista de las maneras en las que su partido y la OSC podrían colaborar, tomando en

cuenta sus intereses complementarios (Columna D). Si no creen que los intereses son complementarios, regresen al mapa comunitario y seleccionen otra OSC que sí los tenga.

A) OSC	B) Interés del partido	C) Interés de la OSC	C) Idea para colaborar
<i>e.g., Grupo de Reforma de las políticas educativas</i>	<i>Buscamos información de opciones para mejorar la educación secundaria.</i>	<i>Buscan influir la política educativa..</i>	<i>Invitar a la OSC a presentar estadísticas e investigación ante la comisión de educación del partido a fin de ayudar al desarrollo de la plataforma.</i>
<i>e.g., Sindicato Agrícola</i>	<i>Deseamos incrementar la militancia del partido en las áreas rurales.</i>	<i>Buscan mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.</i>	<i>Pedir a la OSC que organice reuniones en las áreas rurales para que el partido escuche las inquietudes de los miembros de la OSC.</i>
1.			
2.			
3.			



Preguntas a considerar

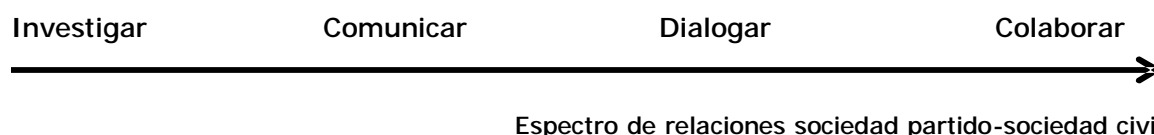
¿Qué tipo de capacitación sería útil para los dirigentes de su partido?
 ¿Necesita su partido más conocimiento en un tema en particular a fin de desarrollar una plataforma partidaria o propuesta legislativa? ¿Existen iniciativas de transparencia de la sociedad civil que pudieran ayudar a mejorar la percepción pública de su partido?

Muchos partidos políticos y organizaciones se dan cuenta que trabajar juntos es una manera importante y útil de aumentar el poder y aprovechar los recursos al máximo. Una participación dinámica con la sociedad civil puede ayudar a maximizar los recursos y generar un mayor apoyo para su partido político ya que ello crea una percepción pública más positiva. Al forjar alianzas con las agrupaciones civiles para lograr ciertas metas, los partidos políticos pueden ampliar su base y asegurar que su plataforma sea más relevante.

Uniando las piezas

Esperemos tengan ya una mejor idea de los beneficios y desafíos de trabajar con organizaciones de la sociedad civil. Al darse el tiempo para pensar sobre todo el proceso de manera organizada, su partido u organización estará más preparado para trabajar en conjunto de manera tal que todos los involucrados se beneficien. Al darse el tiempo para sentar cimientos sólidos, la colaboración que formen tendrá una mejor oportunidad de lograr los objetivos y sobrevivir ante los futuros desafíos.

Para resumir, existen diversas maneras en las que los partidos pueden involucrarse con las agrupaciones civiles dependiendo de los intereses del partido y de las OSC en su área. Estas maneras de involucrarse pueden variar desde un contacto de menor nivel hasta uno de mayor nivel: desde investigación hasta colaboración. El rango de posibilidades se ve entonces algo así:



Piense en las características de las OSC que su partido podría investigar comparándolas con las características de las OSC con las que su partido decide colaborar. ¿Qué nivel de confianza es necesario entre su partido y la OSC para que su partido considere investigar o comunicarse con dicha organización? ¿Qué tan similar debe ser la misión de la OSC a la misión del partido a fin de comunicarse o dialogar con dicha organización? ¿Qué sucedería si el partido considera colaborar con dicha OSC? ¿Se necesita un mayor nivel de confianza con la OSC para que el partido considere colaborar con dicha organización?

Tomar la decisión de involucrarse con organizaciones de la sociedad civil no es una simple decisión afirmativa o negativa, más bien una decisión cuidadosamente pensada en base a las metas estratégicas del partido.

Probemos esto en el siguiente ejercicio a medida que consideran con quien trabajar, y cómo hacerlo, a fin de lograr los objetivos de su partido.

Actividad 8: Elaborar una estrategia de partido para involucrarse con la sociedad civil

Objetivo: Identificar a los socios adecuados para empezar a elaborar soluciones efectivas a las inquietudes ciudadanas.

Lean la siguiente descripción de los problemas que enfrenta la República de San Juan

La situación:

Después de la Segunda Guerra Mundial, la República de San Juan experimentó un gobierno autoritario. En 1975, un violento movimiento de guerrilla urbana forzó al líder de San Juan

a ceder el control del gobierno a una junta militar. La democracia retornó en 1980, y se ha mantenido a pesar de numerosos desafíos. En 2005, el Partido Indigenista ganó las elecciones nacionales y terminó con los 100 años de control político que los partidos Liberal y Conservador habían mantenido antes de la II GM y desde 1980.

El PBI de la República de San Juan se encuentra en ascenso, pero la desigualdad sigue en aumento. Las principales preocupaciones de los ciudadanos son la pobreza, la educación y el empleo. La mitad de la población del país tiene menos de 18 años de edad, y muchos de dichos jóvenes viven en pobreza. Cada vez más, el pueblo desea saber por que, si el PBI está en aumento, la pobreza crece también. ¿Por qué la calidad de la educación es tan baja que los jóvenes de la nación no están preparados para los empleos disponibles? ¿Por qué no hay más empleos si la economía está creciendo? Las personas adineradas se mudan de la capital. Los ciudadanos están descontentos con los partidos y dicen que los partidos nunca cumplen. Del mismo modo, están cansados de la corrupción.

El país es principalmente un país agrícola pero hay ahora un cambio hacia una economía más industrial/de servicios, sin embargo, hay muy poca capacitación laboral.

Existen diversos partidos políticos en el país. Lean las descripciones a continuación y seleccione el partido al que quiera unirse. No se preocupe si no encuentra un partido que refleje sus intereses – ¡es tan sólo un ejercicio!

Los partidos:

1. El Partido Indigenista se formó justo antes de las últimas elecciones realizadas hace dos años, y algunos de sus militantes han desertado para formar parte de otros partidos. Actualmente, cuenta con 15 escaños en la legislatura. Asimismo, varios escándalos de corrupción han debilitado al partido.
2. El Partido Nacionalista tiene varios escaños en la legislatura y es el contendor con mayores posibilidades en la carrera presidencialista.
3. El Partido Demócrata Cristiano se estableció hace sólo dos años y tiene una pequeña presencia en el Congreso pero tiene una sólida posición en los gobiernos locales.
4. El Partido Liberal ostenta la presidencia. La región sur del país es su bastión, incluyendo Buenas Aguas, donde se da la mayor parte de la producción económica. Durante muchos años, este fue uno de los partidos más poderosos del país.
5. El Partido Conservador tiene dirigentes que son todas importantes mujeres políticas. Tiene un gran respaldo en la región norte del país. Durante muchos años, este fue uno de los partidos más poderosos del país.

¿A qué partido se unió? Escriba el nombre del partido a continuación:



Preguntas a considerar

Ahora que ya escogió un partido y ya conoce los problemas que enfrenta su país, ¿cuál cree que será la postura de su partido respecto a la pobreza, educación y empleos? Escriba sus ideas a continuación. Piense en quienes son los seguidores del partido. De estos tres, ¿qué tema(s) cree usted que es el más importante para sus partidarios? ¿Por qué? ¿Qué ideas imagina usted que propondrá su partido para resolver algunos de estos problemas? Sea creativo.

Principales partidarios: Ejemplo, población rural, indígena, los pobres,

Postura del partido sobre la pobreza: Ejemplo, es una mala situación. La riqueza debe ser redistribuida. Se debe nacionalizar la extracción de los recursos naturales.

Postura del partido sobre educación: Ejemplo, los más adinerados obtienen buena educación. El sistema educativo es demasiado occidental. Se le debe cambiar para resaltar más los valores indígenas.

Postura del partido sobre el empleo: Ejemplo, se deben crear más empleos en el sector rural. Se debe tener enseñanza de idiomas para que los indígenas puedan obtener empleos de servicios en la capital.

Su partido está preocupado por la difícil situación del país. El partido tiene tiempo, recursos y dinero limitados, y los dirigentes del partido están considerando involucrarse con la sociedad civil en un esfuerzo por encontrar soluciones más efectivas a los problemas del país. Los líderes del partido acordaron empezar una investigación concienzuda y han nombrado y encargado a una comisión de enlace con la sociedad civil para realizar dicha investigación. ¡Usted es el presidente de dicha comisión!

Revise el borrador del siguiente memo sobre los resultados de la investigación de su comisión.

MEMO

Para: Líderes del partido

De: Mi

Re: Resultados de la investigación de agrupaciones civiles en San Juan

La comisión para la sociedad civil recibió el encargo de investigar la misión y actividades de las OSC más activas en la República de San Juan. Encontramos lo siguiente:

- Igualdad AHORA, un grupo de defensa de los derechos de las mujeres con capítulos en cada provincia. I-AHORA enseña a las lideresas comunitarias habilidades de organización y defensa (*advocacy*), lo que incluye capacitación sobre cómo pueden las mujeres identificar y resolver problemas comunitarios. I-AHORA también apoya activamente la igualdad salarial entre hombres y mujeres.
- Juventud por una República de San Juan sin Corrupción es un grupo de defensa (*advocacy*). Ellos expusieron la corrupción en Aguas Buenas. Si bien son relativamente inexpertos, los miembros son muy enérgicos y

apasionados. Actualmente, están debatiendo cuál será su siguiente proyecto.

- El Sindicato de Trabajadores es el sindicato industrial y agrícola. El sindicato ofrece una continua capacitación vocacional a sus miembros, investiga estadísticas de empleo y defiende los derechos de sus trabajadores.
- La Cámara de Comercio de San Juan es una agrupación de las empresas más poderosas del país. Ellos donan fondos a muchas organizaciones, especialmente las que trabajan en la generación de empleos para jóvenes y en escuelas. Ellos tienen una gran influencia sobre el Ministerio de Finanzas.
- La Asociación Indígena Nacional (AIN) es una agrupación coordinadora que cuenta con una organización flexible y agrupa a todos los grupos indigenistas de San Juan. La AIN defiende temas de interés para esta población. Tiene el poder de movilizar a cientos de miembros en muy poco tiempo. Sin embargo, recientemente ha entrado en un periodo de desorganización.
- La Fundación Liberal es una organización de fondos privados que comparte los objetivos del Partido Liberal. La Fundación desarrolla documentos de política, realiza investigaciones y organiza conferencias internacionales sobre temas relacionados con la ideología liberal.

Como presidente de la comisión, es su labor asesorar a los dirigentes del partido sobre su participación con las OSC en la lista, y de hacerlo, cómo.

En primer lugar, encierre en un círculo de 1 a 3 de las OSC mencionadas en el memo que piensa tendrían intereses complementarios a los de su partido. Escriba dichas organizaciones en la Columna A. En la Columna B, anote cuales piensa son los intereses de la OSC respecto a los temas que los ciudadanos consideran como problemas dentro de San Juan. Finalmente, indique en la columna C si piensa que el partido debería investigar, comunicarse, dialogar o colaborar con dicha OSC.

OSC de interés

A) Nombre de la OSC	B) ¿Cuál es el interés de esta OSC en la pobreza, educación y empleos?	C) ¿Debería el partido investigar? ¿Comunicarse? ¿Dialogar? ¿Colaborar?
1.		
2.		
3.		

En la columna C anterior, ¿indicó si el partido debería colaborar con alguna OSC? De ser así, escriba dichos nombres en la columna D a continuación. En la Columna E, anote las ideas de lo que su partido y la OSC podrían realizar juntos para ayudar a resolver las inquietudes ciudadanas sobre pobreza, educación y/o empleos. Si lo encuentran útil, refiérase a las secciones anteriores de este manual para obtener ideas de diferentes tipos de colaboración. Obviamente, siempre puede asesorar al partido a no trabajar con una OSC en particular, pero sea específico sobre sus razones. Tengan en mente que los dirigentes del partido no brindaron un apoyo unánime para involucrarse con la sociedad civil. Algunos de ellos piensan que el partido no debería trabajar con la OSC por que estas siempre han criticado fuertemente al partido. De no seleccionar ninguna OSC con la cual colaborar, ¿cuáles fueron sus razones?

Posible colaboración partido-OSC

D) OSC	E) Describir la posible colaboración
1.	
2.	
3.	

Ahora ya están listos para asesorar a los dirigentes del partido sobre cómo involucrarse con la sociedad civil en San Juan. Complete su memo en el siguiente espacio.

Memo a los dirigentes del partido, cont.

Como pueden ver a partir de la lista de OSC, existe una gran gama de organizaciones activas en San Juan.

Nuestro partido desea mejorar nuestro país. Los ciudadanos han identificado la pobreza, educación y el empleo como los problemas más serios que ellos enfrentan.

Tal como fuera solicitado por los dirigentes, esta comisión ha considerado las organizaciones antes mencionadas, y ha hecho algunas recomendaciones en cuanto a si el partido debería investigar, comunicarse, dialogar o colaborar más con dichas organizaciones.

A continuación, nuestras recomendaciones, la lógica que subyace a ellas, y como sugerimos el partido las implemente:

¡Buen trabajo! Ahora ya están listos para enviar el memo al partido.



Preguntas a considerar

¿En qué se han diferenciado sus respuestas, según el partido que seleccionaron? ¿Qué pasaría si todos los dirigentes de partido estuvieran de acuerdo en involucrarse con la sociedad civil? ¿Qué pasaría si ninguno lo estuviera? ¿Qué tan realista es este escenario?

Revisión

Ya están listos para ayudar a su partido a aumentar su llegada hacia la sociedad civil. Esperamos que este manual ayude a su partido a considerar la posibilidad de trabajar con ciertas OSC a fin de encontrar soluciones a las inquietudes ciudadanas.

Objetivos y metas del manual

Para recapitular los objetivos de este manual, ahora ya deben poder:

- Ü Describir los beneficios de involucrarse con la sociedad civil
- Ü Identificarlas técnicas adecuadas para involucrarse con las OSC.
- Ü Desarrollar una estrategia para colaborar con los aliados de la sociedad civil.

Finalmente...

Los partidos que son efectivos colaboran con la sociedad civil a fin de resolver las inquietudes ciudadanas a través de un proceso regular y sistemático para identificar, comunicarse y dialogar. Al involucrarse con las agrupaciones civiles, un partido puede tener una mayor extensión comunitaria y obtiene acceso a los recursos tan necesitados. Los electores reconocen que cuando un partido está haciendo buenos esfuerzos por resolver las preocupaciones ciudadanas, existe una mayor posibilidad que de ganar las elecciones, las prácticas de gobierno del partido serán similares. En base a la experiencia de partidos en todo el mundo, implementar las mejores prácticas de democracia interna, transparencia y llegada preparan el camino para la longevidad y el éxito.

¡Buena suerte!

Anexo

Actividad 8: Instrucciones de grupo

Para los grupos: Designen a los participantes que formarán parte del grupo de partidos políticos o de una agrupación civil. Expliquen que el objetivo del ejercicio es comunicarse, dialogar o colaborar con las organizaciones de la sociedad civil.

Cada equipo obtendrá 1 punto por investigar, 3 puntos por comunicarse, 5 puntos por dialogar y 10 puntos por cada acuerdo de colaboración. El partido y la organización cívica ganadores deberán luego presentar sus resultados.

Etapa I: Presenten los consejos de negociación y revísenlos con el grupo. (20 – 30 minutos)

Etapa II: Reuniones internas del partido y sociedad civil (15-20 minutos)

- *Acuerden las metas y objetivos ideales del partido o la organización civil.*
- *Piensen en posibles alianzas con la sociedad civil, identifiquen cualquier tema no negociable.*
- *Escojan al líder, a los miembros del equipo negociador y a los miembros responsables de ratificar cualquier acuerdo. Se recomienda firmemente que el líder nombrado no sea miembro del equipo negociador, para que así pueda tener la voz dirimente de llegar a un estancamiento en el acuerdo.*

Etapa III: Discusiones informales (40 minutos, de preferencia durante la pausa para el café)

- *Investiguen a las organizaciones o partidos*
- *Comuníquense y dialoguen a fin de sondear a los posibles socios.*
- *Regresen al partido o agrupación cívica original y realicen deliberaciones internas en el partido y en las agrupaciones cívicas a fin de aprobar a los socios.*

Etapa IV: Negociaciones entre socios partido-sociedad civil (45-60 minutos)

- *Los colaboradores deben identificar al menos una acción en la cual colaborarán. Cada grupo debe estar preparado para explicar cómo dicha acción puede ayudar a conseguir los objetivos del grupo.*
- *Las personas a cargo del diálogo mismo deben mantener un registro de quiénes conocieron y conocer la misión de la organización.*

- *Todos: Nombren a un vocero del partido o asociación civil para dar la presentación.*

Etapas V: Presentaciones ganadoras (3 minutos por grupo)

El partido y la agrupación civil que tengan el mayor puntaje dirigirán una presentación a todo el grupo. La presentación deberá incluir la siguiente información:

- *Un panorama general del partido o agrupación civil, incluyendo cuáles son sus intereses.*
- *Lecciones aprendidas de la comunicación y el diálogo.*
- *Una explicación de cada acuerdo de colaboración. Se debe determinar al menos una acción en la que colaborarán, así como explicar cómo dicha acción ayudará a conseguir el objetivo de cada grupo.*



Preguntas a considerar

¿Cuáles fueron las demandas/propuestas originales de cada grupo? ¿Qué se negoció? ¿Qué se obtuvo y que se tuvo que sacrificar en el proceso? ¿Cómo se puede mantener una relación efectiva de trabajo después de las negociaciones iniciales?

Habilidades para negociar con la sociedad civil

Objetivo: *Generar acuerdos entre las organizaciones en base a los intereses.*

La negociación es uno de los aspectos más comunes de la vida, más aún en la política. Negociamos a todo nivel, en todo momento sobre muchas cosas: desde cuando es el momento más adecuado para llevar a los niños a la escuela hasta la formación de alianzas, coaliciones, gobiernos y constituciones. La negociación es clave para colaborar o formar una coalición con la sociedad civil

¿Qué es la negociación?



Preguntas a considerar

¿Incluyó su definición "llegar a un acuerdo"? ¡Eso no es negociación! Negociación es poner los intereses de cada uno sobre la mesa.

La negociación es lo que ocurre cuando dos grupos tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de posibilidades donde las diferencias pueden resolverse. Si bien es posible que a través de la negociación los grupos puedan resolver sus diferencias y acordar los pasos a tomar, el ***ponerse de acuerdo*** no es parte inherente de la negociación. Por el contrario, negociar es simplemente poner los intereses

sobre la mesa. La negociación es una búsqueda diaria y permanente, la clave para lo cual es la preparación.

Decidan si negociarán o no

En primer lugar, vamos a dejar en claro: la negociación no es la única opción disponible que tenemos. Más bien, saber cómo encontrar soluciones políticas a través de la negociación puede ser una herramienta muy útil

¿Qué pasa si no negociamos? ¿Cuál es nuestra mejor alternativa? ¿Quedarnos tal cual estamos? ¿O tratar de alguna otra manera? ¿Qué podemos obtener, y a cambio de qué? ¿Cuál es el costo de negociar ante los ojos de nuestros partidarios, aliados, adversarios y la opinión pública? ¿Cuál es el costo del éxito? ¿Cuál es el costo del fracaso? Debemos siempre recordar que la negociación es una alternativa a lo que ya estamos haciendo y que puede traer consigo costos así como beneficios.

En el caso de los partidos, algunos escenarios podrían darse de la siguiente manera: ¿Qué es mejor, ¿perder solo o ganar juntos? O, ¿es mejor perder solo que perder juntos? Es de suponer que siempre es mejor ganar solos pero no siempre es posible. ¿Vale la pena el riesgo?

Una herramienta que puede ayudar a un partido a decidir si debe negociar o no, es la matriz FODA de planeamiento estratégico que determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la negociación. Esta puede ayudar al partido a identificar rápidamente las prioridades de negociación así como a entender las percepciones internas y externas de la negociación

De tener otra alternativa, ¡analícela!

Prepárense para la negociación internamente

La preparación es el componente más importante de una negociación por que es algo que está bajo su control. Una vez que entren a la sala, el proceso dinámico ya no estará bajo su control.

- Prepárense – sepan lo que quieren y aprendan tanto como puedan sobre los intereses de la asociación civil;
- Determinen qué tipo de negociación desea su partido – única, permanente, ganar/ganar o ganar/perder; y
- Asegúrense de tener un mandato claro y lineamientos directos de su partido.

Sepan por qué están negociando

Identifiquen objetivos específicos para la negociación y asegúrense de que todos en el equipo de negociación los conozcan claramente.

¿Qué queremos realmente? ¡Cuidado! La negociación es simplemente una alternativa a lo que ya se hace. Tener una misión y objetivos absolutamente claros es uno de los requisitos fundamentales para todas las actividades políticas, especialmente para una negociación coherente.

Identifiquen qué es negociable, y qué no lo es

Una manera sencilla de comparar las posiciones de las partes negociantes, es elaborar una matriz tipo “semáforo”. Anoten los puntos de vista de cada grupo negociante en una hoja de papel dividida en tres: rojo, ámbar y verde. En la sección roja, coloquen las posiciones que se encuentran en total desacuerdo. En la ámbar, los puntos de vista que tienen algunas similitudes, y en la sección verde, incluyan los puntos que son a toda luz negociables. ¡No compartan este análisis con la otra parte!

Hacer esto antes de la negociación puede ayudarlos con la estrategia. Por ejemplo, con respecto a los puntos sobre los que no hay posibilidad de acuerdo alguno – la sección roja – si ninguno de los grupos cede, no habrá acuerdo. Pero aún mejor, con el análisis del “semáforo” puede pagar un “muy bajo precio” por acuerdos “costosos”, en otras palabras, pueden ceder algunos puntos verdes a cambio de algunos rojos

Decida quién negociará

El equipo de negociación debe ser totalmente responsable por la negociación, lo que incluye garantizar que la negociación cumpla con las reglas y regulaciones internas del partido

Incluir a la cúpula del partido en el equipo de negociación podría parecer lógico. Tengan mucho cuidado al respecto. Analicen si existen divisiones internas o facciones en disputa en el partido. Si no incluyen a representantes de las facciones en el equipo de negociación, podrían enfrentar una resistencia interna a la negociación. Por esa razón, es importante incorporar a todas las facciones del partido en la negociación a fin de no exponer debilidades internas. Finalmente, identifiquen a las personas que por sentido común deben formar parte de la negociación con la sociedad civil. Por ejemplo, algunos partidos tienen personas o comisiones de enlace para la sociedad civil o de extensión comunitaria.

El equipo de negociación necesita:

- **Coherencia.** Si bien se debe ser estratégico respecto a quién escoger como parte del equipo de negociación, no olvide que dicho equipo tiene que poder trabajar como un equipo.
- **Un mandato claro.** Es decir, las labores y objetivos que los negociadores deben realizar.
- **Cadena de mando.** Instrucciones directas dadas por los líderes del partido con respecto a los límites de la negociación y mecanismos de comunicarse con ellos.

¡Investiguen investiguen, investiguen!

Hagan su tarea y conozcan a los demás en su mesa. Sepan también cómo los militantes del partido y el público verán la negociación y todo lo que de ella salga.

Conozcan las reglas del juego (internas y externas)

Antes de iniciar la negociación, conozcan las reglas del juego tanto dentro de su equipo negociador así como dentro del equipo opuesto. ¿Qué sucede *realmente*?

Piensen en ganar o ganar

Antes de la negociación, traten de imaginar que están de la otra parte. ¿Cuáles piensan son los intereses de la otra parte? ¿Qué piensan que desean ellos realmente? ¿Sería esto compatible con lo que su parte desea? Si ambas partes pueden salir de la negociación con la sensación de que han ganado algo importante, entonces podrían haber sentado buenos cimientos para una relación continua. Por el

contrario, si sale de la negociación sintiéndose demolido por la otra parte, la posibilidad de sostener futuras negociaciones se verán comprometidas.

Más preparación: Negocien los detalles de la negociación con la otra parte

¿En público o privado?

Antes que nada, y de preferencia durante las deliberaciones privadas preliminares, acuerden con la otra parte si la negociación será pública, privada o secreta. Es bueno también establecer un acuerdo sobre cómo se comunicarán con el público y los medios antes de negociar. Por ejemplo, determinen de antemano si ambas partes mantendrán los acuerdos en reserva hasta que culminen las negociaciones, o si los divulgarán parcialmente a medida que surjan.

Las negociaciones pueden generar enormes expectativas por lo que una negociación fracasada puede tener un altísimo costo para todas las partes. Es prudente negociar de antemano cómo llegar a un alto en las negociaciones si se observa que éstas fracasarán.

¿Quién negocia y donde?

Ambas partes deben tener la misma capacidad de tomar decisiones. Asimismo, tener amigos en ambas partes de la mesa de negociación puede reducir la tensión y aumentar la posibilidad de un acuerdo.

En resumen, busquen el mejor ambiente físico y las personas correctas con el objeto de facilitar los resultados.

¿Cuál es la agenda?

Antes de iniciar las negociaciones, pónganse de acuerdo en una agenda.

Determinar la agenda: ¿Qué negociar y en qué orden?

El orden de la agenda puede afectar las negociaciones, especialmente si el público se entera.

¿Cuánto tiempo tenemos?

En algunas negociaciones, una parte se beneficia al resolver el conflicto inmediatamente. Si el tiempo está de su lado, ustedes podrían ganar algunos puntos.

Pueden utilizar la matriz de planeamiento estratégico FODA para ayudarlos a determinar si el tiempo está de su lado y a identificar las prioridades del partido. Revisen cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza y pregúntense ¿Qué pasaría si no hacemos nada? ¿Empeoraría o mejoraría la situación? Si dicha situación mejoraría con el tiempo sin que el partido haga algo al respecto, entonces coloque un signo + al costado. Si permaneciera igual, coloque un signo =. Si empeorase con el tiempo si el partido no hiciera algo al respecto, coloque un signo - al costado.

Por ejemplo., si un doctor estuviera evaluando enfermedades, habrán algunas que no cambiarán con el tiempo (=), algunas que mejorarán con el tiempo, se curarán solas (+) y otras que empeorarán a menos que el doctor intervenga (-). Hacer este ejercicio puede ayudar al partido a centrar la negociación en resolver aquellas amenazas que empeorarán con el tiempo, y dejar para el final aquellas situaciones que

no cambiarán con el tiempo aún cuando no se haga algo, y ni se preocupen por negociar aquellas que desaparecerán por si solas.

En política, el entorno y las presiones externas afectan fuertemente el curso de una negociación. No se trata de negociar la compra de un automóvil. Su negociación podría depender del calendario electoral, por ejemplo. Una vez que la fecha transcurre, la coalición ya no es de utilidad.

Finalmente— ¡negocien!

A continuación, algunos elementos a considerar durante la negociación:

- § Negocien intereses, no posturas – busquen una causa común
La mayoría de nosotros no pensamos en nuestros intereses, sino más bien en la postura que tenemos con respecto a cierto tema. Esto limita nuestra capacidad de negociar y llegar a acuerdos que nos permitirán desarrollar el futuro - junto con nuestra contraparte.
- § Hablen de los problemas, no de las personas
- § Busquen alternativas y formas creativas de progresar en la negociación
- § Desarrollen una relación, cuando sea factible – esto permite que se genere confianza
- § De ser necesario, usen mediadores
En algunas ocasiones, un tercero, que goce del respeto de ambas partes, puede moderar las exigencias y actitudes de los grupos en la negociación. Las garantías son fundamentales para cualquier negociación ya que si en algún momento una de las partes considera que la otra no está cumpliendo con el acuerdo, habrá una forma de apelar o manejar la situación. Los mediadores son de gran ayuda en ese caso.

Lleven el acuerdo por escrito

Siempre empiecen y terminen una negociación leyendo y firmando un documento de las áreas que han acordado. Y, obviamente, señalen lo que se pactó y cómo se pactó. Ya sea que se trate de un documento formal y firmado o no, tomen notas de lo que se convino y empiecen y terminen cada reunión con una lectura rápida de los acuerdos. Una negociación no se puede basar únicamente en lo que los negociadores recuerdan.

Bien, ahora, a negociar.

Materiales de consulta

- Azelton, Aaron and Jennings, Keith. 2000. Increasing Citizen Participation through Advocacy Efforts. Washington DC: National Democratic Institute for International Affairs.
- Bevis, Gwendolyn. 2004. Civil Society Groups and Parties: Supporting Constructive Relationships. US Agency for International Development.
- Breth, Erica and Quibell, Julian, eds. 2003. *Best Practices of Effective Parties: Three training modules for political parties*. Washington, DC: National Democratic Institute for International Affairs.
- Doherty, Ivan. 2005. Coalition building exercise. Washington DC: National Democratic Institute for International Affairs.
- Le Chevallier, Gerardo. Recomendaciones para una negociación partidaria eficaz y eficiente. Washington, DC: National Democratic Institute for International Affairs.
- Lazos Garza, Flavio. 2004. Visión panorámica y propuesta desde una óptica ciudadana. Presentation at the Organization of the American States Fourth Annual Meeting of the Interamerican Forum on Political Parties. Brasilia.
- O'Day, J. Brian. 2004. Joining Forces: A Guide for Forming, Joining and Building Political Coalitions. Washington DC: National Democratic Institute for International Affairs.
- O'Neill, Michael. 2002. *Nonprofit Nation: A New Look at the Third America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Reilly, Michael. Lessons Learned in Party Development and Renewal. (Presentation at NDI Political Leadership Program.) Washington DC. March 2, 2003.
- Post, Robert C. and Rosenblum, Nancy L., eds. 2001. Introduction to *Civil Society and Government*. Princeton University Press. <http://www.pupress.princeton.edu/chapters/i7214.html> (accessed September 20, 2006).
- Strengthening of political and social pluralism and of political parties. Club de Madrid. http://www.clubmadrid.org/cmadrid/fileadmin/Strengthening_of_Political_and_Social_Pluralism_of_Political_Parties_-_Grzegorz_Ekiert.pdf (Accessed September 18, 2006)