

Planificación estratégica para partidos políticos: Una herramienta práctica

Planificación estratégica para partidos políticos: Una herramienta práctica

Caspar F. van den Berg

Colaboradores: Kati Piri / Sam van der Staak / Levan Tsutskiridze

Índice

Prefacio	8
Agradecimientos	10
1 Introducción	13
1.1 Beneficios de la planificación estratégica para los partidos políticos	13
1.2 Destinatarios	14
1.3 Estructura de la herramienta de planificación	15
2 La planificación estratégica para partidos políticos en contexto	17
2.1 Actuación institucional en un entorno cambiante	17
2.2 ¿Qué es exactamente la estrategia?	18
2.3 Evolución de la planificación y la gestión estratégicas	19
2.4 Proveedores de asistencia y partidos en democracias incipientes	22
2.5 Conclusiones	23
3 Fase I: Puesta en marcha y diseño del proceso de planificación	25
3.1 El proveedor de asistencia como facilitador del proceso	25
3.2 Actividades de preparación en el lugar	26
3.2.1 Participación e inclusividad	26
3.2.2 Función y selección de los consultores	27
3.2.3 Composición del grupo de trabajo	28
3.2.4 Evaluación del 'estado de preparación'	28
3.2.5 Acuerdo sobre el proceso y la planificación	29
3.2.6 Análisis de referencia	29
4 Fase II: Análisis interno y externo	31
4.1 Desarrollo de la visión institucional de un partido	31
4.2 Análisis de las partes y los actores interesados	32
4.3 Misión y valores	33
4.4 Análisis FODA	35
5 Fase III: Redacción preliminar del plan	39
5.1 Identificación y evaluación de cuestiones estratégicas	39
5.2 Formulación de estrategias	40
5.3 Revisión y aprobación del plan estratégico	41

6 Fase IV: Pasos para la implementación y la evaluación	43
7 Planificación estratégica en Georgia (2010–2011) y Mozambique (2012)	47
7.1 Objetivos y motivación	47
7.2 Plazos	48
7.3 Proceso	48
7.4 Expertos externos	49
7.5 Grupos de trabajo para la planificación estratégica	50
7.6 Metodología	51
Apéndices	53
Apéndice I: De herramienta genérica a manual para un país determinado	54
Apéndice II: Hojas de trabajo	55
Apéndice III: Actividades y volumen de trabajo	79
Apéndice IV: Directrices para las entrevistas de las reuniones posteriores a la planificación	81
Siglas y abreviaturas	82
Bibliografía	83
Colofón	84

Lista de cuadros, tablas y figuras

Cuadros

Cuadro 4.1 La visión de un partido político georgiano	32
Cuadro 4.2 Lista de verificación de los puntos fuertes y débiles de un partido político	35
Cuadro 4.3 Ejemplo: el Congreso Nacional Africano (ANC)	38
Cuadro 5.1 Aspectos estratégicos fundamentales de un partido político georgiano	40
Cuadro 5.2 Ejemplo: el Partido Laborista Australiano	42
Cuadro 6.1 Ejemplo: Perú y la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA)	44

Tablas

Tabla 2.1 Diversas clases de actuación institucional	17
Tabla 2.2 Conceptos estratégicos básicos en los sectores público y privado	21
Tabla 4.1 Preguntas para iniciar el análisis FODA	36
Tabla 4.2 Análisis FODA de un partido político georgiano	37

Figuras

Figura 1.1 Funciones democráticas y civiles de los partidos políticos	15
Figura 2.1 Distintos niveles de actuación institucional	19
Figura 2.2 Evolución de las ideas sobre la planificación estratégica en el sector privado	20
Figura 2.3 Planificación y gestión estratégicas como creación de valor público	22
Figura 2.4 Cuatro fases de planificación estratégica para los partidos políticos	23
Figura 3.1 Actividades de la fase I	26
Figura 4.1 Actividades de la fase II	31
Figura 4.2 Cuadrícula de comparación entre poder e intereses	33
Figura 4.3 Relación entre la misión político-ideológica y la misión institucional de un partido	34
Figura 5.1 Actividades de la fase III	39
Figura 7.1 Estructura organizativa del programa	50

Prefacio

Resulta paradójico que los partidos políticos tengan la ambición de gobernar Estados cuando a menudo ellos mismos están muy mal gobernados. En la política democrática existe una tensión constante entre la necesidad a corto plazo de responder al electorado y el desarrollo de objetivos y estrategias a largo plazo.

Los partidos políticos, en particular, se ven obligados con demasiada frecuencia a centrar su atención en crisis externas inmediatas, en detrimento del desarrollo a medio y largo plazo de sus estrategias y de la organización interna en favor de dichas estrategias. En las democracias jóvenes, especialmente, esta exigencia tiende a debilitar las perspectivas de supervivencia de los partidos políticos en entornos que suelen cambiar con rapidez. A su vez, la confianza de la opinión pública en los partidos políticos como vehículo de representación y gobernanza tiende a debilitarse. Para poder prepararse de forma adecuada para las nuevas demandas de la sociedad y los cambios democráticos, los partidos políticos precisan capacidad para mirar hacia delante y anticiparse a los acontecimientos.

La presente publicación ofrece un instrumento práctico para facilitar la planificación estratégica de los partidos políticos. Su metodología, basada en la descripción paso a paso del proceso de planificación, debe ser de utilidad tanto a los proveedores de asistencia como a los partidos políticos. Si los partidos políticos quieren prepararse de forma adecuada para los acontecimientos políticos del mañana, tienen que invertir en su organización y en sus fundamentos. Dicha inversión solo será posible si la estructura organizativa y los procesos de los partidos reflejan con fidelidad los rápidos cambios de su contexto político. ¿Cómo? Analizando con regularidad su entorno y adaptándose a los acontecimientos a través de un amplio diálogo en el seno del partido.

Observamos en todo el mundo que es posible que los partidos políticos se reinventen y sean sostenibles. El repetido anuncio en décadas anteriores de la

desaparición del partido político como órgano principal de participación y representación democrática no se ha cumplido hasta el momento. Desde Argentina a Sudáfrica o Australia hay partidos políticos que han celebrado su centenario, una edad al alcance de apenas un puñado de empresas u otros organismos privados.

Al mismo tiempo, aquello que no evoluciona se marchita y muere; los partidos políticos deben adaptarse y cambiar para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. La reciente aparición de movimientos de protesta ciudadana en todos los rincones del mundo, desde Egipto a Chile o Tailandia, obliga a los partidos políticos a hallar nuevas formas de representar a la población si no quieren ser relegados por métodos más directos de participación democrática. Las nuevas tecnologías, entre ellas las redes sociales, que facilitan la expresión de opiniones políticas por parte de los ciudadanos, pueden también poner en jaque a aquellos partidos que no reconozcan que tienen que modificar su forma de trabajar.

Esta *Herramienta de planificación estratégica para partidos políticos* es una aportación que los partidos del mundo pueden utilizar en sus esfuerzos por ganarse el interés y la confianza de los ciudadanos. Esperamos que esta herramienta, que el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD) ya ha probado con éxito en sus programas en Georgia y Mozambique, sirva a los partidos políticos para mejorar su imagen ante la opinión pública, así como sus expectativas de éxito electoral. Es más, el enfoque conciso y práctico de la planificación —mediante hojas de trabajo y explicaciones paso a paso— persigue específicamente facilitar la participación de los políticos en el trabajo de planificación del complicado mundo de la política.

A finales de 2011, IDEA Internacional y el NIMD firmaron un acuerdo de asociación estratégica con miras a intensificar la cooperación en todas sus áreas de trabajo. Desde entonces, ambas organizaciones se han propuesto elaborar una serie de publicaciones

conjuntas, entre otros, en el ámbito de los partidos políticos. Tras la publicación sobre los procesos de reforma constitucional y los partidos políticos (*Constitutional Reform Processes and Political Parties*) en 2012 y la *Herramienta de planificación estratégica para partidos políticos* que nos ocupa, en 2013 se presentarán nuevas publicaciones conjuntas sobre el diálogo entre partidos y la financiación política.

Hans Bruning
*Director ejecutivo del
NIMD*

Vidar Helgesen
*Secretario General de
IDEA Internacional*

Agradecimientos

No habría sido posible crear esta herramienta sin el apoyo y las aportaciones de numerosos individuos y organizaciones.

Queremos hacer llegar un agradecimiento especial al autor principal de este trabajo, Caspar van den Berg. Asimismo, agradecemos enormemente las aportaciones de los otros autores: Kati Piri, Sam van der Staak y Levan Tsutskiridze. Ann Tsurtsunia y Hermenegildo Mulhovo, gracias por vuestro apoyo en materia de investigación.

También agradecemos especialmente la colaboración de los partidos políticos que participaron en las pruebas de esta herramienta de planificación estratégica. En Georgia: Movimiento Democrático Cristiano, La Vía de Georgia, Partido Laborista de Georgia, Nueva Derecha de Georgia, Nuestra Georgia – Demócratas Libres, Partido Republicano de Georgia y Movimiento Nacional Unido. En Mozambique: Frelimo, Movimiento Democrático Mozambiqueño y Renamo.

Transmitimos igualmente nuestra gratitud a Javier Barreda, Anne-Mieke van Breukelen, Luis Egusquiza, Jorge Valladares y Peter Yates por sus importantes contribuciones a los casos nacionales.

Agradecemos el trabajo exhaustivo y el asesoramiento experto de las personas que llevaron a cabo la revisión por pares: Martin Ängeby, Andrew Ellis, Elin Falguera, Brechtje Kemp, Raúl Ávila Ortiz, Pepijn Gerrits, Hanne Lund Madsen y Percy Medina Masías. Por último, estamos agradecidos a Lisa Hagman, del equipo de publicaciones de IDEA Internacional, y a Anita Ramharakh, del equipo de comunicaciones del NIMD, que coordinaron el proceso de traducción de esta publicación.

1. Introducción

La presente herramienta pretende orientar a los proveedores de asistencia que ayudan a los partidos políticos a crear y ejecutar procesos de planificación estratégica. Su enfoque y directrices para la práctica de la planificación estratégica tienen por objeto el fortalecimiento sistemático de las capacidades institucionales de los partidos. Si bien la estrategia electoral es un aspecto más del funcionamiento de los partidos, no la consideramos en ningún caso un aspecto principal de la planificación estratégica.

Los principios fundamentales que hemos seguido al elaborar esta herramienta son la co-propiedad de la herramienta entre los partidos políticos y los proveedores de asistencia, y un notable énfasis en el contexto local, las estructuras institucionales y los aspectos culturales del sistema político pertinente. Cabe destacar que el propio proceso de planificación —y sus resultados— pertenecen plenamente a los partidos políticos que efectúan y son objeto del ejercicio de planificación. La herramienta se ha desarrollado a partir de determinadas ideas presentes en la literatura sobre la planificación estratégica institucional para las organizaciones sin ánimo de lucro, de las experiencias prácticas en los procesos de planificación estratégica en varios países (fundamentalmente en Georgia y Mozambique) y de las aportaciones de un amplio grupo de profesionales y otros expertos de destacados proveedores de asistencia internacionales. Esta publicación hace referencia predominantemente a la utilización de esta herramienta por parte de un proveedor de asistencia que presta apoyo a varios partidos al mismo tiempo. Sin embargo, las organizaciones que trabajan con un único partido, o bien con un segmento concreto del espectro político, se consideran un público objetivo tan importante como los demás. Casi todos los elementos de la herramienta resultan pertinentes y útiles para los proveedores de asistencia que aplican un enfoque pluripartidista o bien bilateral. Así pues, cuando en la herramienta se habla de “partidos”, en plural, a menudo aquellos que emplean el enfoque bilateral pueden reemplazarlo por el “partido”, en singular.

En lo que resta de capítulo abordaremos cuál es la importancia de la planificación estratégica para los partidos políticos, quiénes son los destinatarios de la herramienta y cómo se estructura esta publicación.

1.1 Beneficios de la planificación estratégica para los partidos políticos

Los partidos políticos de cualquier sistema suelen encontrarse en contextos complejos e inciertos. El cambio es una constante en todos los partidos y organizaciones partidistas, así como en su entorno. Nuevas personas ocupan los cargos directivos, en los cuadros y administrativos que otras han abandonado. Los presupuestos cambian, para bien o para mal. También pueden hacerlo los acuerdos constitucionales, la legislación y otro tipo de normativas relacionadas con el proceso político y los partidos. Las expectativas del electorado en su conjunto (o de determinadas circunscripciones) pueden variar, y el cuerpo de electores cambiar, por ejemplo a causa de la evolución demográfica. La inestabilidad económica y los retos en el ámbito de las políticas nacionales e internacionales pueden plantear nuevos problemas a los partidos, ya sea de manera repentina o gradual. Los partidos pueden ganar o perder preponderancia, escindirse, fusionarse o hallar nuevos grupos o individuos con los que colaborar.

Estos cambios y retos pueden fortalecer o debilitar a un partido, contribuir a la consecución de sus objetivos, poner en peligro su continuidad o tener un impacto menor. Para triunfar en semejante entorno, los partidos requieren concentración, determinación y capacidad de adaptación institucional. Es fundamental que los partidos políticos, sin olvidar su organización, tengan una idea y una imagen común de lo que son, a dónde quieren llegar y cómo prevén hacerlo. Esta herramienta se ha diseñado para facilitar mecanismos de desarrollo de esa visión común.

La planificación estratégica ofrece a los partidos políticos la oportunidad de tomar cierta distancia de sus actividades y preocupaciones diarias a fin de

reflexionar sobre temas más básicos y a largo plazo. Aporta asimismo un enfoque para establecer objetivos a largo plazo realistas con miras a reparar, mantener o mejorar la solidez institucional. Desde el punto de vista de los procesos, acometer una planificación estratégica fomenta el debate interno, el planteamiento de ideas y la cohesión de los miembros en torno a una serie de objetivos comunes. De este modo pueden identificarse las prioridades con miras a fortalecer la institución, formularse estrategias para avanzar y establecerse indicadores de referencia en relación con tales progresos. En resumen, la planificación estratégica ayuda a los partidos políticos a definir dónde quieren estar y el tipo de programa de actuación que necesitan para mejorar su capacidad institucional en el futuro.

Sin duda, la planificación estratégica y la mejora de la capacidad institucional son muy beneficiosas para los partidos políticos.

1. El partido y su organización pueden mejorar su desempeño y responder con más rapidez (y mayor éxito) a los cambios. Tener una idea más clara de los puntos fuertes, las deficiencias y las prioridades contribuye a lograr mejores resultados con menos recursos. En este contexto, hablar de mejores resultados no implica mejores resultados electorales, sino lograr objetivos organizativos, tales como una financiación más estable y cuantiosa, una mayor capacidad para organizar los congresos del partido, formas más eficaces y eficientes de elegir a los candidatos, y mejores programas de capacitación para los miembros del partido.
2. Adoptar una actitud estratégica también puede mejorar la comprensión y la capacidad de aprendizaje de la institución, lo que conlleva métodos de autoanálisis y toma de decisiones más conscientes, disciplinadas y fundamentadas. Por último, la planificación puede mejorar las comunicaciones externas y el apoyo social y político, dado que ayuda a que el partido transmita sus ideas y objetivos principales con mayor eficacia —lo que a su vez lo hace más reconocible y crea una imagen pública más positiva, coherente y segura—.

La planificación estratégica es igualmente relevante desde el punto de vista de los proveedores de asistencia a los partidos políticos.

1. Fortalecer la capacidad institucional de los partidos políticos —la misión que suelen desempeñar los proveedores de asistencia—, y hacerlo con una orientación determinada, resulta más sencillo

cuando el partido político correspondiente ha desarrollado su misión como organización. Para emplear la gestión estratégica como herramienta, los partidos políticos deben formular una misión y efectuar el seguimiento necesario para cumplirla. La planificación estratégica puede ayudar a los partidos con los que trabajan los proveedores de asistencia a mejorar su posicionamiento en relación con el entorno y su desempeño interno.

2. Un marco temporal de planificación más amplio facilita a los proveedores de asistencia la tarea de programar y organizar su asistencia a los partidos políticos, así como la posibilidad de trabajar conjuntamente con otros proveedores de asistencia. Un plan estratégico a largo plazo amplía el período previsto para la consecución de los objetivos y la planificación de los partidos asociados, por lo que resulta más realista y eficaz que los proyectos y la financiación de carácter excepcional. Un plan estratégico sólido permite desarrollar proyectos identificables a medio y largo plazo, en los cuales es posible inscribir otras propuestas para las que el proveedor de asistencia puede a su vez obtener financiación u otro tipo de asistencia.
3. Puede brindarse apoyo a la planificación estratégica con el mismo éxito tanto a un único partido como a varios al mismo tiempo. Sin embargo, un proceso de planificación estratégica inclusivo, en el cual participen diversos partidos políticos a nivel individual, facilita la identificación de posibles problemas comunes en relación con el desarrollo de capacidades institucionales y el sistema democrático en cuestión. A un nivel más general, la planificación estratégica ayuda a los proveedores de asistencia a establecer prioridades y determinar futuras áreas de interés.

1.2 Destinatarios

Esta herramienta se ha elaborado fundamentalmente para los proveedores de asistencia que trabajan con los partidos políticos de democracias incipientes. En las páginas siguientes hallarán detalles teóricos y prácticos, así como una serie de sugerencias sobre el proceso completo de planificación estratégica: diseño y puesta en marcha del proceso, análisis internos y externos, redacción del plan y ejecución. La herramienta plantea cuestiones como la garantía del compromiso inicial (y sostenido) de los partidos políticos a los que se brinda asistencia. Los proveedores de asistencia —y, cuando proceda, las organizaciones locales asociadas en la implementación— tienen en esta herramienta un medio útil para iniciar y coordinar el proceso de planificación.

Aunque los partidos políticos no son los destinatarios

fundamentales de la presente publicación, sí son sus protagonistas y sus principales beneficiarios. Ellos realizarán las acciones, ejecutarán los planes y recogerán los beneficios. Así pues, la demanda activa y la implicación de los partidos políticos son imprescindibles para que el proceso de planificación tenga éxito.

Además de estar destinada a los proveedores de asistencia, esta publicación también lo está directamente a cualquier otro individuo o grupo interesado en aprender sobre la planificación y la gestión estratégicas en un entorno político o politizado. Tales individuos o grupos interactúan con los partidos, pero no son beneficiarios directos del proceso de planificación estratégica para los partidos políticos. Entre ellos cabe mencionar a los afiliados de organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones donantes y diversas clases de instituciones públicas. La herramienta es relativamente genérica, por lo que puede emplearse como punto de partida en cualquier lugar del mundo. No obstante, dada la importancia de a) el idioma y b) la estructura institucional, los acuerdos político-jurídicos y la cultura de cada país, la herramienta debe transponerse y adaptarse al contexto específico en el que los partidos políticos desarrollan su actividad. Tal ejercicio de transposición deberían llevarlo a cabo, a ser posible, expertos del país correspondiente. En el Apéndice I se ofrecen indicaciones sobre cómo adaptar la herramienta a un contexto nacional determinado.

1.3 Estructura de la herramienta de planificación

Veamos cómo se estructura el contenido de la publicación. El Capítulo 2 expone la teoría y el contexto

general del concepto de planificación estratégica. Sitúa la planificación estratégica para partidos políticos en el marco más amplio de la planificación estratégica y en el contexto específico de la asistencia a los partidos políticos de las democracias jóvenes. El Capítulo 2 puede considerarse de lectura optativa. Aquellas personas que tengan un profundo interés en la planificación estratégica lo encontrarán útil, mientras que los lectores con intereses específicos más funcionales pueden preferir pasar directamente al contenido práctico, a partir del capítulo 3.

Los Capítulos 3 a 6 describen la herramienta paso a paso. En esta parte se establecen las diversas fases del proceso de planificación estratégica para partidos políticos: diseño y puesta en marcha del proceso, factores internos y externos, redacción del plan y pasos para su ejecución. La metodología empleada en estas secciones se basa en el modelo que usan Bryson y Alston (2011). El Capítulo 7 da cuenta del programa de planificación estratégica que el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD) puso en práctica con siete partidos políticos de Georgia entre 2010 y 2011 y con tres partidos de Mozambique en 2012. En este capítulo se esbozan las actividades, los aspectos prácticos y las experiencias que pueden formar parte de un programa basado en esta herramienta. El Apéndice I expone una serie de directrices para trasladar la herramienta genérica a un país determinado. El Apéndice II* contiene una serie de hojas de trabajo con cuestiones prácticas y actividades que pueden ser de ayuda en cada una de las fases. En el Apéndice III se facilitan listas de costos y problemas administrativos que deben tenerse en cuenta en los programas de planificación estratégica. El Apéndice IV aporta directrices para llevar a cabo entrevistas en las reuniones posteriores a la planificación.

Figura 1.1

Funciones democráticas y civiles de los partidos políticos



* Las hojas de trabajo en este anexo se basan en: John M. Bryson y Farnnum K. Alston, *Creating your Strategic Plan*, 3ra edición. Copyright © John Wiley & Sons, Inc., 2011. Todos los derechos reservados.

2. La planificación estratégica para partidos políticos, en contexto

2.1 Actuación institucional en un entorno cambiante

En el capítulo anterior se describía el cambiante y a menudo complicado entorno político, jurídico, social y económico en que las organizaciones de los partidos políticos se desenvuelven. Es probable que el entorno afecte interna y externamente al partido y, por tanto, a la medida en que este puede lograr sus objetivos. Gestionar estas cuestiones con eficacia ayuda a mejorar la capacidad del partido para alcanzar sus metas. No abordar tales cuestiones, o hacerlo de manera poco eficaz, puede tener consecuencias nefastas.

La relación de las organizaciones políticas con el cambio, real y previsto, adopta diversas formas. En ocasiones, la organización evoluciona automáticamente en respuesta a los cambios del entorno sin tomar medidas conscientes —y sin influencia alguna sobre las consecuencias de dicho cambio—. Este puede valorarse posteriormente como perjudicial para la capacidad de la organización con miras a alcanzar sus objetivos; o, lo que es peor, puede anunciar el fin del partido político. En tal caso, el partido se ha convertido, en un sentido muy real, en una marioneta en manos de agentes y circunstancias externas. En el otro extremo del espectro, la organización del partido puede hacerse cargo de su

propio destino y analizar de forma activa su entorno para tratar de anticiparse a los cambios. Entre ambos extremos se encuentran 1) la acción adaptativa, en la cual el partido reconoce el cambio de su entorno y realiza una serie de ajustes graduales para adaptarse a él; y 2) la acción reactiva, en la cual el partido sufre las consecuencias de un cambio imprevisto, quizá se ve sorprendido por una crisis y reacciona a dicha situación. La Tabla 2.1 presenta el espectro de maneras en que un partido político puede relacionarse con los cambios de su entorno. En cuanto mayor es el grado de anticipación mayor es la capacidad para adaptarse de manera oportuna y eficaz, a fin de tomar las riendas del futuro del partido y de mejorar sus capacidades en el futuro.

Los líderes y los directores de los partidos (es decir, tanto sus cabezas visibles como la dirección de la organización política) tienen la responsabilidad de orientar al partido en un entorno complejo e incierto por definición. Esta herramienta parte de la premisa de que los líderes y los directores están más capacitados para asumir dicha tarea cuando actúan sobre la base de un plan estratégico minucioso surgido de un proceso dialógico de análisis interno y externo, redacción y ejecución. Hablamos de un proceso de diálogo porque la participación de las partes interesadas internas pertinentes determina en gran medida su éxito.

Tabla 2.1

Diversas clases de actuación institucional

Acción proactiva	Acción adaptativa	Acción reactiva	Cambio determinado por el entorno
Analizar activamente el entorno; anticipar sus cambios	Reconocer los cambios del entorno; efectuar ajustes graduales para adaptarse a ellos	Se padecen las consecuencias de un cambio imprevisto; sufrir una crisis; cambiar a raíz de ella	Cambio automático en respuesta a un cambio del entorno; sin influencia sobre los resultados

La herramienta que se presenta en este libro facilita a los proveedores de asistencia y a los partidos políticos los instrumentos prácticos que necesitan para anticiparse a los cambios y diseñar y aplicar estrategias efectivas para abordarlos. Esta herramienta ofrece a los partidos la oportunidad de tomar las riendas de su desempeño interno y de su posicionamiento externo. Más concretamente, implica una planificación y actuación más consciente, coherente y eficaz con miras a lograr una mayor continuidad y mejores resultados a largo plazo.

2.2 ¿Qué es exactamente la estrategia?

El término “estrategia” tiene diversos significados cuando se refiere a los partidos políticos. Quizás el primero en el que pensamos es el relacionado con la estrategia de un partido para obtener el mayor número de votos posible en unas elecciones. En este sentido, la estrategia está estrechamente relacionada con las campañas, es decir, sirve para llegar al electorado y convencer al mayor número de votantes posible de que voten por un partido determinado. Sin duda, se trata de un aspecto estratégico crucial para cualquier partido político, pero no es el tipo de estrategia que se aborda principalmente en esta herramienta. Esta herramienta no dirige su atención a la estrategia de campaña sino a la estrategia organizativa, es decir, a la integración de las funciones y las unidades de una organización en una estrategia más coherente y amplia. Este tipo de gestión estratégica requiere capacidad para mejorar la organización del conjunto del partido en situaciones de complejidad e incertidumbre. Para ser más concretos, los partidos políticos a menudo afrontan escenarios cambiantes. Las reformas constitucionales y otro tipo de reformas jurídicas alteran las necesidades de las organizaciones en aspectos como el número de sedes locales de los partidos, su base de afiliados o sus informes financieros. La capacidad de los partidos para actuar y organizarse también puede verse expuesta a cambios repentinos relacionados con la continuidad del financiamiento. La creación y la desaparición de partidos añaden cierta inestabilidad al entorno competitivo.

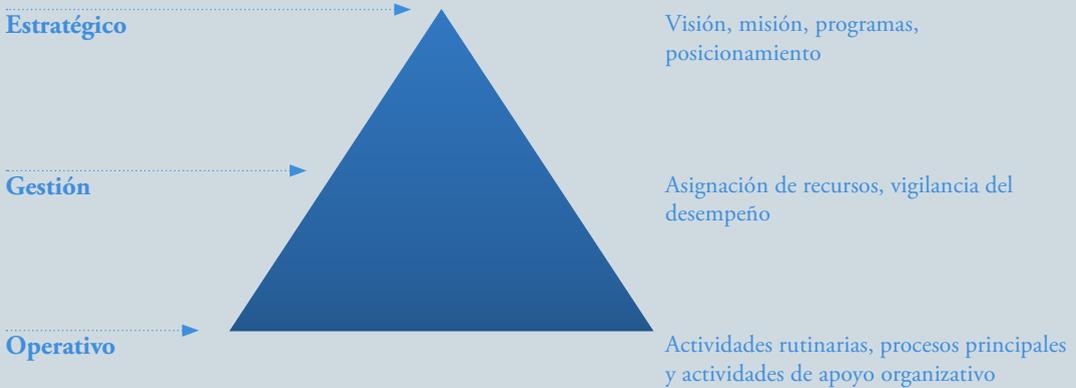
Esto no quiere decir que no exista un vínculo entre esta herramienta y la estrategia de campaña, dado que el apoyo de los votantes es una de las fuentes de legitimidad y autoridad más importantes para un partido político, y en muchos casos su razón de ser. En la práctica, la estrategia electoral y la estrategia organizativa se solapan con frecuencia. Una buena estrategia organizativa coloca al partido en una posición mejor para llevar a cabo una buena campaña y crecer electoralmente. Así pues, cuando hablamos de estrategia organizativa, a menudo también

aludimos automáticamente a la estrategia electoral. Sin embargo, esta herramienta distingue en la medida de lo posible entre ambos tipos de estrategia, haciendo hincapié en los retos y las oportunidades que plantea la planificación institucional y dejando a un lado las estrategias relacionadas con las campañas electorales.

A partir de estas consideraciones, es evidente que la planificación estratégica y la ejecución de los planes estratégicos son muy diferentes de la gestión diaria y de las actividades operativas habituales. Las distintas clases de gestión pueden visualizarse como una pirámide (véase la Figura 2.1). Al pie de la pirámide se encuentran los procesos operacionales, las actividades rutinarias que hacen que una organización política funcione. Por encima de ellos hallamos el nivel de gestión; en él se toman las decisiones relativas a la asignación de recursos, se vigila el desempeño y pueden efectuarse evaluaciones periódicas sobre la consecución de los objetivos operativos. La planificación estratégica tiene lugar en el nivel inmediatamente superior a la gestión “normal”; en ella se plantean y se responden cuestiones relacionadas con la visión, la misión, la marca, el posicionamiento, los objetivos institucionales a largo plazo y los programas de legitimización, entre otros, del partido político. El tipo de preguntas que se plantean en esta herramienta corresponden a este nivel de la pirámide, aunque al mismo tiempo afectan a toda la organización. Este planteamiento de la planificación estratégica pretende ser lo más inclusivo posible, de manera que los individuos de todos los niveles de la organización puedan participar en el trabajo que se desarrolla en este ámbito. Además, cuanto más nos acercamos a la implementación de estrategias individuales para abordar sub-problemas estratégicos concretos, más importancia adquieren los niveles administrativo y operativo.

Figura 2.1

Distintos niveles de actuación institucional



Todas las organizaciones, ya se trate de empresas privadas, organismos gubernamentales u organizaciones sin ánimo de lucro, comparten una serie de características básicas: son un colectivo o grupo de personas; persiguen un determinado objetivo o conjunto de objetivos; y deben operar en un entorno del que dependen parcialmente, que depende parcialmente de ellos y que cambia de manera casi constante.

La planificación estratégica es un modo de pensar, actuar y aprender que ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos y a asegurar su supervivencia en sus inciertos y complejos entornos internos y externos. La planificación estratégica ofrece un enfoque para abordar los retos más difíciles y aprovechar al máximo las oportunidades. El proceso permite a las organizaciones desarrollar y determinar su visión a largo plazo, su orientación, sus actividades y su desempeño. Suele requerir un análisis integral del “panorama general” del qué, el por qué y el cómo de la organización; también lleva a emprender actuaciones dirigidas concretas.

Así pues, la planificación estratégica puede definirse como “un esfuerzo deliberativo y disciplinado para dar lugar a decisiones y acciones fundamentales que conforman y orientan lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace” (Bryson 2011). Tiene carácter visionario, pero al mismo tiempo se basa en un análisis exhaustivo y racional. La visión y el análisis deben fortalecerse mutuamente, de manera que la planificación estratégica sea una guía flexible y práctica para tomar decisiones y asignar recursos.

Antes de comentar la evolución de la planificación estratégica es importante apuntar otras características del enfoque sobre la planificación estratégica institucional. Esta no se centra en un único aspecto de la institución ni en un único tipo de actividad, sino que engloba al conjunto de la organización: su misión, objetivos, estructuras, ingresos y partes interesadas. Se trata de un planteamiento orientado en parte hacia el exterior, pues examina la organización en su contexto más amplio y desarrolla estrategias de actuación basadas en una comprensión amplia de su situación. Asimismo, la planificación estratégica se orienta al futuro, al prever las condiciones probables del entorno externo a medio y largo plazo. La clave es identificar los principales cambios que la organización tendrá que aplicar para tratar de cumplir su misión en condiciones óptimas en el futuro.

2.3 Evolución de la planificación y la gestión estratégicas

La planificación estratégica es una práctica organizativa común que surgió en los países industrializados a finales de la década de 1950 y principios de la década de 1960. En aquel momento las empresas privadas afrontaban nuevos retos resultantes de la transición de una economía basada en la oferta a una economía basada en la demanda. Ese cambio tuvo dos consecuencias importantes para las empresas: el *marketing* adquirió cada vez mayor importancia y la planificación a largo plazo se convirtió en una cuestión seria. La integración de la planificación a largo plazo y las estrategias de *marketing* se denominaron “planificación estratégica” (Crol 1999: 164). El concepto

de la planificación estratégica parte de la idea principal de que las circunstancias racionales y predecibles permiten a las empresas, o a cualquier otro tipo de organización, elaborar planes a largo plazo de forma descendente (Robbins 1990: 121; Mintzberg 1994: 5–8; Dijkstra 1998).

A finales de la década de 1970, Mintzberg añadió un importante elemento a las ideas sobre la planificación estratégica al proponer que la estrategia tiene un componente de planificación racional y anticipada (lo que denominó “planificación deliberada”) y otro componente de acontecimientos impredecibles y aleatorios (que denominó “planificación emergente”). Además, lo que es más importante, Mintzberg cayó en la cuenta de que en la planificación de las organizaciones suelen combinarse ambos aspectos (Mintzberg 1994: 24–5).

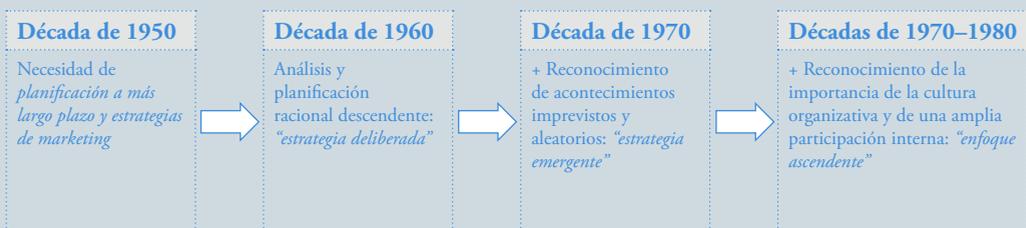
Al mismo tiempo, resultaba cada vez más evidente que a las organizaciones no se les daba nada bien

identificar los acontecimientos ni los actores más importantes de su entorno. También se puso en duda la idea de que la estrategia se desarrollaba mejor desde la cúpula de las organizaciones. Se consideraba cada vez más importante la participación de diversos niveles en el proceso de desarrollo estratégico. Además, se subrayó la importancia del entorno externo, además del interno. Los enfoques ascendentes y la implicación del personal recibieron cada vez más atención, y la cultura organizativa —o la dimensión social— se convirtió en un elemento adicional fundamental de la planificación y la gestión estratégicas.

Si bien las reflexiones sobre la planificación y la gestión estratégicas y su desarrollo se habían orientado al sector privado, en la década de 1980 el sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro empezaron a aplicar sus conceptos con cada vez mayor frecuencia.

Figura 2.2

Evolución de las ideas sobre la planificación estratégica en el sector privado



El objetivo primordial y final de la planificación estratégica en las empresas es maximizar los beneficios de los accionistas; los objetivos y la misión de las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro suelen ser menos claros¹, y en muchos casos pueden entrar en conflicto (o, al menos, así lo parece). En el caso de las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro, la idea de la transparencia pública, los requerimientos de buena gobernanza y las características legalistas y políticas (además de las económicas más importantes) de su entorno plantean limitaciones y retos específicos —que probablemente se suman a los que comparten con otras organizaciones— en la planificación a largo plazo, las relaciones públicas y la imagen de marca. Mark Moore hace hincapié en que los objetivos y los recursos de las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro son tan distintos de los de las empresas privadas que es preciso aplicar un enfoque diferente a la gestión estratégica (1995).

Según este planteamiento, la misión institucional es el principio rector del sector público y sin ánimo de lucro, el que determina sus decisiones y estrategias a largo, medio y corto plazo. Su misión institucional es formular el valor público que la organización trata de crear. Para estas organizaciones, el mero deseo de supervivencia

no basta para obtener reconocimiento, legitimidad o apoyo de otros actores; necesitan un objetivo o razón de ser superior que resulte atractivo tanto para el entorno externo (que aporta conectividad externa y legitimidad a la organización) como para el interno (que aporta conectividad interna y compromiso).

Suele considerarse que la planificación y la gestión estratégicas resultan más complicadas para las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro que para las empresas privadas. Además de los requisitos especiales de tales organizaciones mencionados anteriormente, existen otros motivos. En las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro, la autoridad para tomar decisiones suele estar más descentralizada, o al menos más fragmentada, que en las organizaciones del sector privado. Además, la dicotomía entre política y burocracia complica las cosas en las organizaciones gubernamentales. Aunque el objetivo de las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro es crear tanto valor público como sea posible —el cual se define de diversas formas en función de los aspectos específicos de su misión—, la medida en que crean dicho valor depende de su capacidad institucional (o de las aportaciones del entorno interno) y del nivel de legitimidad y apoyo (o de las aportaciones del entorno externo) (véase la Figura 2.3).

Tabla 2.2

Conceptos estratégicos básicos en los sectores público y privado

	Sector privado	Sector público (sin ánimo de lucro y gubernamental)
Objetivo normativo	Aumentar los beneficios de los accionistas	Cumplir una misión social
Fuente principal de ingresos	Venta de productos y servicios	Donativos o asignaciones provenientes de impuestos
Medición del desempeño	Balance financiero o variación del valor de las acciones	Eficiencia y eficacia para cumplir la misión
Cálculo principal	Hallar y explotar la competencia distintiva de la empresa mediante su posicionamiento en mercados de productos o servicios	Hallar una manera mejor de cumplir la misión

Fuente: Moore, M.H., “Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), págs. 183-204

¹ Entre los extremos que ocupan las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales existen categorías híbridas, tales como las organizaciones que han adoptado un objetivo triple (beneficios, personas y planeta) y las empresas sociales. En aras de la claridad y la brevedad no trataremos aquí tales categorías híbridas.

Figura 2.3

Planificación y gestión estratégicas como creación de valor público



Fuente: Moore, M.H., "Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), págs. 183-204.

Los partidos políticos son en cierto sentido como empresas privadas; se financian fundamentalmente de fuentes privadas y desarrollan su actividad en un entorno muy competitivo y a menudo incierto. En otros aspectos, como puede ser su regulación en la legislación y la ausencia de un objetivo comercial general, se parecen más a las instituciones estatales. Además, a ojos de la opinión pública forman parte de los acuerdos político-jurídicos del Estado y están orientados, en última instancia, a las políticas públicas. Por consiguiente, al elaborar esta herramienta para partidos políticos se han combinado aspectos de la gestión estratégica en el sector privado con elementos de la gestión estratégica en el sector público. Hay también algunas consideraciones específicas que solo son aplicables a la naturaleza y situación de los partidos políticos. En la actualidad no existen manuales de referencia en este ámbito, un vacío que esta publicación intenta llenar.

2.4 Proveedores de asistencia y partidos en democracias incipientes

Ayudar a los partidos políticos a mejorar su planificación estratégica no es una actividad completamente nueva. Desde mediados de la década de 1990, los proveedores de asistencia han trabajado para fortalecer las capacidades institucionales de los partidos políticos en un amplio conjunto de ámbitos. Entre ellos, cabe mencionar la capacidad de gestión interna, la democracia interna, la gestión financiera, la identidad ideológica, la inclusión de las mujeres y los jóvenes, las campañas y la capacidad de los partidos

para gobernar (Carothers 2006: 97). La planificación de las campañas electorales, en concreto, ha recibido mucha atención, sobre todo de organizaciones relacionadas con los partidos políticos. Estas últimas han redactado manuales al respecto, algunos de los cuales están a disposición del público. El manual de planificación de campañas electorales (*Political Campaign Planning Manual: A Step by Step Guide to Winning Elections*) del Instituto Nacional Demócrata (NDI, por sus siglas en inglés) es un ejemplo notable.

Si bien es cierto que las actividades de desarrollo de la capacidad están muy extendidas, no siempre se han fundamentado en una autoevaluación inclusiva a largo plazo que permita determinar qué deficiencias presenta un partido político y qué aspectos debe mejorar. Sin embargo, sí existen proveedores de asistencia que han ayudado a aplicar ciertos elementos de tal evaluación. Con frecuencia lo han hecho no solo para ayudar a mejorar la capacidad de los partidos a largo plazo, sino también para garantizar que sus fondos lleguen a los elementos de la organización política donde son más eficaces. En cualquier caso, muchos de esos análisis no han sido tan integrales como esta herramienta de planificación estratégica.

Muchos de los proveedores de asistencia que han ayudado a partidos políticos a aplicar una planificación estratégica han puesto en contacto a especialistas en la materia con los partidos políticos con los que trabajan. Algunos han tenido un éxito notable, pero no todos ellos eran expertos con conocimiento directo

del contexto político local. Tampoco estos programas se habían diseñado para que los partidos políticos se evaluaran a sí mismos de una forma tan directa como la prevista en esta herramienta. En su lugar, muchos recurrieron a consultores que se limitaron a recopilar información, a menudo mediante entrevistas a funcionarios del partido y grupos de discusión. A partir de esa información se efectuaron recomendaciones a los partidos.

Otro conjunto de obras que forma parte de la literatura sobre planificación estratégica es el que componen las publicaciones más conceptuales sobre los partidos políticos y la asistencia a estos. *A Framework for Democratic Party-Building Handbook* ("Manual para la creación de partidos democráticos"), publicado por el NIMD en 2004; el documento de políticas de IDEA Internacional *Asistencia eficaz a partidos políticos: Partidos más sólidos para una mejor democracia*, de 2007, y *A Guide to Party Development* ("Guía para el desarrollo de partidos políticos"), publicado por el NDI en 2001, ofrecen perspectivas útiles sobre las estructuras de los partidos políticos y las áreas generales de apoyo al desarrollo de la capacidad. Tanto los partidos políticos como los proveedores de asistencia pueden emplear estas publicaciones como referencia para entender mejor la estructura de los partidos antes de abordar una planificación estratégica. No obstante, por sí solas estas publicaciones únicamente contienen una parte de lo que esta herramienta de planificación estratégica pretende ofrecer.

En resumen, las tentativas anteriores para fortalecer la capacidad de los partidos políticos de las democracias jóvenes han tocado elementos importantes de esta herramienta de planificación estratégica. A pesar de sus numerosos logros, muchas presentan también ciertas deficiencias. Por ejemplo, han prestado

atención a áreas institucionales aisladas, y no tanto a la organización global de los partidos. Tampoco ofrecen el nivel de autoevaluación que esta herramienta facilita. Algunas han recurrido a consultores externos especializados en planificación estratégica, en lugar de recurrir a asesores locales. Otras publicaciones son manuales descriptivos que presentan una serie de modelos de partido, en lugar de herramientas que promuevan un proceso de planificación paso a paso. Por último, los ejercicios existentes de planificación estratégica rara vez se han puesto a disposición del público. Esta herramienta pretende abordar todas esas deficiencias.

2.5 Conclusiones

Este capítulo describe el contexto en que la gestión estratégica se ha desarrollado tanto a nivel conceptual como práctico, y explica el enfoque tradicional que los proveedores de asistencia han aplicado al abordar la planificación. La herramienta que se presenta en este libro vincula los mecanismos existentes de asistencia a los partidos con las ideas y la experiencia que pueden obtenerse de la planificación estratégica en los sectores público y privado. Su valor añadido es que se trata de una guía práctica para proveedores de asistencia y partidos políticos. En ella se exponen ideas probadas en sectores afines que pueden aplicarse en el ámbito de los partidos políticos con miras a mejorar la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Los Capítulos del 3 al 6 exponen una metodología paso a paso para la planificación y la gestión estratégicas. El Capítulo 3 abarca los primeros pasos para preparar la puesta en marcha y el diseño del proceso de planificación. El Capítulo 4 describe las fases de autoanálisis, tanto interno como externo. Los Capítulos 5 y 6 abordan la redacción del plan y el diseño del proceso de implementación, respectivamente.

Figura 2.4

Cuatro fases de planificación estratégica para los partidos políticos



3. Fase I:

Puesta en marcha y diseño del proceso de planificación

Los Capítulos 3 y 4 hablan sobre una serie de agentes. En primer lugar está el proveedor de asistencia, que por lo general (aunque no necesariamente) pone en marcha, facilita y financia el proceso. A continuación intervienen los consultores, expertos en política, organizaciones, planificación y campos afines. El proveedor de asistencia los implica en el proyecto, según proceda, para que colaboren en el trabajo de planificación con los partidos políticos. Hallamos posteriormente a los coordinadores, las personas de contacto con las partes implicadas, con quienes el proveedor de asistencia y los consultores tienen contacto directo. Los coordinadores dirigen el grupo de trabajo dedicado a la planificación estratégica de sus partes respectivas. Son equipos de seis a nueve personas provenientes de distintas secciones de la organización del partido que llevan a cabo el trabajo de planificación en representación de éste.

La relación entre el proveedor de asistencia, los consultores, los coordinadores y los grupos de trabajo puede organizarse de diversos modos; no existe una estructura única e ideal para hacerlo. El método óptimo en cada caso dependerá de una serie de factores, tales como a) el número de partes implicadas (cuanto mayor sea el número de partes, mayor será el número de personas implicadas, y por consiguiente mayor la necesidad de una coordinación formal); b) el panorama político general (cuanto menor sea el nivel de confianza y homogeneidad entre los actores implicados, mayor necesidad habrá de una coordinación formal); y c) las circunstancias locales, entre otras, la disponibilidad de consultores con experiencia y el grado de familiaridad con la planificación estratégica en el seno de los grupos de trabajo del partido. La Figura 7.1 ilustra la estructura organizativa de todo el proceso de planificación que se desarrolló en Georgia entre 2010 y 2011.

3.1 El proveedor de asistencia como facilitador del proceso

Como sucede en cualquier proyecto, es preciso que un agente tome la iniciativa. En algunos casos, el agente

primordial será el proveedor de asistencia que aporta financiación y orientación. Es posible que los partidos políticos soliciten específicamente un programa de asistencia que abarque la planificación estratégica, o bien cabe la posibilidad de que sea el proveedor de asistencia el que plantee la idea tras efectuar un análisis del panorama político. En principio, ninguna variante es mejor o peor que las demás, pero es importante hablar sobre la apropiación del programa.

Si la idea o iniciativa surge de un proveedor de asistencia internacional, independientemente de si lo hace en respuesta a las aportaciones de los partidos políticos locales en relación con un análisis del contexto político, es especialmente importante garantizar que los partidos destinatarios hagan suyo el programa. Para reforzar este sentido de apropiación habrá que promover el compromiso, la responsabilidad y la confianza de que el trabajo aportará valor añadido. Aunque el proveedor de asistencia asume desde el primer momento el papel de iniciador, facilitador y patrocinador, hay que tratar de implicar a los partidos políticos participantes para que se apropien del proceso.

Otras funciones del proveedor de asistencia son lograr altos niveles de participación e inclusividad, vigilar los progresos, detectar posibles estancamientos o dificultades en una fase temprana y resolver los problemas que surjan en estrecha colaboración con los consultores. La importancia (y la dificultad) de estas tareas no debe subestimarse, pues el programa, por definición, tendrá lugar en un entorno muy politizado y sensible desde el punto de vista político. Este contexto hace que la gestión del proceso por parte de los proveedores de asistencia sea una tarea fundamental que requiere mucho tiempo y que, en ocasiones, plantea muchas dificultades.

Es posible que algunos proveedores de asistencia cuenten en sus filas con profesionales experimentados en el ámbito de la planificación y la gestión estratégicas. No obstante, dado que la planificación

estratégica en contextos de tanta carga política es muy diferente de la estrategia empresarial, es recomendable que las organizaciones que carezcan de expertos en su plantilla contraten a un especialista externo con experiencia específica en el desarrollo estratégico de organizaciones que operan en un entorno claramente politizado y regulado a nivel jurídico o constitucional.

3.2 Actividades de preparación en el lugar

3.2.1 Participación e inclusividad

El programa de planificación estratégica con partidos políticos puede llevarse a cabo con una o varias partes. En función del carácter y la misión del proveedor de asistencia, aplicar un enfoque inclusivo y no partidista puede favorecer la confianza en el proveedor y la buena fe de un amplio espectro del organismo asociado. Dicho planteamiento puede aportar legitimidad al programa en su conjunto, al evitarse distinciones entre las diversas orientaciones político-ideológicas. Aplicar el programa de manera más o menos simultánea con el mayor número posible de partes resulta beneficioso en términos de eficiencia (grado de repetición, estandarización y trabajo rutinario por parte de los consultores locales). Al mismo

tiempo, los proveedores de asistencia que estén acostumbrados a trabajar con un único partido político en un país determinado, o en un segmento concreto del espectro político, pueden beneficiarse igualmente de esta herramienta. En concreto, cuando un enfoque bilateral facilita un mayor acceso del proveedor de asistencia a la organización política, es probable que la herramienta se adopte con más facilidad y que resulte más sencillo descubrir y debatir las deficiencias del partido.

Promover y mantener la participación y la inclusividad puede ser una tarea de enormes proporciones. Para llevarla a cabo existen dos rutas principales. La primera se centra en el proceso: crear y mantener una buena relación profesional con cada una de las partes, mostrando cierto grado de flexibilidad con los partidos políticos y abordando eficazmente sus dudas legítimas sobre la continuidad de su participación (o bien los obstáculos a ésta). El principio de inclusividad entre los partidos políticos también supone una oportunidad para incluir con mucho tacto a grupos potencialmente marginados, como las mujeres, los jóvenes y las minorías, dentro de los propios partidos y, en última instancia, en la vida política.

Figura 3.1

Actividades de la fase I



La segunda ruta principal consiste en fomentar el compromiso con el programa mediante la identificación de sus beneficios. Los posibles beneficios de la planificación estratégica para partidos políticos se comentan en los Capítulos 1 y 2. Un enfoque más negativo consistiría en comunicar los riesgos que implica no participar, tanto en términos absolutos (una oportunidad que el partido deja pasar) como relativos (una desventaja competitiva frente a otros partidos políticos). Los éxitos y los resultados de programas parecidos en otros países aportan credibilidad a la argumentación.

3.2.2 *Función y selección de los consultores*

La selección de un consultor local es una cuestión importante. Aunque en teoría estos consultores pueden formar parte del personal del propio proveedor de asistencia, la contratación de especialistas externos ofrece ciertas ventajas. En primer lugar, no todos los proveedores de asistencia disponen de personal con experiencia en la planificación estratégica. En segundo lugar, asesorar a los partidos políticos exige una asistencia muy intensa en un corto periodo de tiempo. Para llevar a cabo dicha tarea, puede resultar más sencillo contratar a expertos externos durante un breve periodo que incorporar personal permanente. En tercer lugar, recurrir a consultores externos permite al proveedor de asistencia desempeñar una función de supervisión imparcial entre el partido político y los expertos, lo cual constituye una garantía adicional de calidad e imparcialidad.

El grado de participación en el proceso y el resultado final de éste dependen en gran medida de que los partidos políticos implicados acepten a los consultores, así como de la competencia y dedicación de éstos. Formar un equipo adecuado de consultores suele resultar más complicado de lo que parece. La división histórica de algunos países hace muy difícil encontrar a consultores o expertos independientes, sobre todo cuando también deben contar con las habilidades necesarias para dirigir un proceso de planificación estratégica. No obstante, para dar con los expertos adecuados a veces basta con elegir a los mejores candidatos posibles dentro del contexto correspondiente y explicar con transparencia el proceso de selección (y sus limitaciones) a los beneficiarios. A continuación se ofrecen algunas directrices útiles sobre el proceso.

Es importante consultar a los partidos políticos, formal o informalmente, sobre las personas que compondrán el equipo de consultores. La implicación de los partidos políticos en el proceso de selección es fundamental. Por una parte, resultará útil tener una idea exacta de

los criterios que los partidos consideran importantes para la selección. Por otra parte, los partidos pueden proponer a personas que de otro modo habrían quedado olvidadas. Además, obtener la aprobación de los partidos políticos favorecerá su compromiso y, por ende, será más probable que se consiga un resultado satisfactorio. Aun cuando el resultado del proceso de selección no sea óptimo a ojos de uno o varios partidos políticos, estarán más dispuestos a aceptarlo si sienten que se los ha tenido en cuenta en el proceso.

Hay varias formas de implicar a los partidos políticos en la selección de los consultores. La situación del país marcará en gran medida el proceso, especialmente en lo que se refiere al número de candidatos adecuados y a la relación profesional e informal entre el proveedor de asistencia, los partidos políticos y los posibles consultores.

También puede pedirse a los partidos políticos que expongan los criterios que, en su opinión, los consultores deben cumplir. Otra alternativa es que elaboren una lista de aproximadamente diez consultores con los que les gustaría trabajar. El proveedor de asistencia puede efectuar la selección a partir de dicha lista. Por supuesto, la forma más directa de implicar a los partidos políticos es dejar que elijan ellos mismos a sus consultores. Sin embargo, este método acarrea el riesgo de que los partidos elijan a personas de la propia organización o muy cercanas a ella. Es necesaria cierta distancia entre los consultores y el partido. De lo contrario, la labor de coordinación del proveedor de asistencia puede verse obstaculizada y es posible que surjan problemas cuando el consultor deba ejercer de orientador o mediador en su trabajo con el partido.

En términos generales, la selección de consultores se compone de una clara dimensión de proceso y una dimensión sustantiva. En lo que se refiere al proceso, los consultores deben tener un perfil rigurosamente no partidista, sobre todo si asesoran a varios partidos políticos. En tal caso, inclinarse explícita o implícitamente por uno u otro partido provocaría casi con certeza el rechazo de uno o más participantes, que podrían negarse a cooperar o abandonar el programa, cuya legitimidad y resultados generales quedarían en entredicho. La reputación de los consultores debe ser intachable y la confidencialidad debe estar plenamente garantizada.

A nivel sustantivo, los consultores deben tener cierta autoridad. En este caso, la autoridad se basará en una combinación de experiencia, conocimientos técnicos, consideración social, capacidad comunicativa y

dotes de liderazgo. Es especialmente importante que los consultores posean, individual o colectivamente, experiencia y conocimientos técnicos en los siguientes ámbitos:

- planificación estratégica en el sector privado, aunque es preferible que también conozcan los sectores público y sin ánimo de lucro;
- conocimiento de los sistemas político, electoral y constitucional;
- conocimiento de las relaciones actuales, formales e informales, en la esfera política, así como de la problemática en este ámbito; y
- experiencia en la gestión del cambio institucional y en diversas culturas organizativas.

3.2.3 *Composición del grupo de trabajo*

Para que el programa tenga éxito, debe estar claro quién lo dirige y quién participa en él. Son dos cuestiones bastante diferentes. El partido en su conjunto debe sentirse implicado en el proceso y deseoso de asumir responsabilidades en él. Sin embargo, no es posible que todos los líderes, políticos electos, miembros de la dirección, trabajadores o afiliados activos y pasivos participen directamente en el proceso principal de planificación estratégica; es preciso hacer una selección que equilibre adecuadamente, por una parte, la capacidad óptima para tomar decisiones con una representatividad óptima, por la otra.

Una capacidad óptima para tomar decisiones implica por encima de todo que el grupo de trabajo se componga de personas con autoridad para tomar decisiones. Esta autoridad aporta legitimidad al grupo y permite que las cuestiones planteadas y las estrategias diseñadas por el grupo de trabajo tengan el apoyo de la dirección superior del partido. En segundo lugar, para poder tomar decisiones se requiere un grupo de trabajo relativamente pequeño. Un equipo de entre seis y nueve personas resulta normalmente lo más eficaz. Ese tamaño basta para repartirse el trabajo y establecer cierta especialización, y no resta eficiencia a los debates ni dificulta la toma de decisiones.

Una representatividad óptima es otra cualidad importante del grupo de trabajo. Lo ideal es que dicho grupo sea una muestra representativa del partido. Así pues, es importante que las distintas ramas y los diversos niveles jerárquicos de la organización tengan sitio en el grupo de trabajo de planificación estratégica. Para ello, en el equipo deben participar miembros de la dirección del partido, uno o dos miembros del consejo ejecutivo, miembros del personal, representantes de las secciones regionales o locales, representantes de la sección femenina, del ala juvenil, del centro

de estudios (si procede) y, a ser posible, uno o dos afiliados ordinarios. El equilibrio entre hombres y mujeres, y entre las corrientes del partido, mejoraría también la credibilidad y representatividad del equipo. Fundamentalmente, debe incluirse a todas las partes interesadas internas principales (siempre en función de los límites en cuanto al tamaño del equipo mencionados anteriormente). Este nivel de representación amplía las aportaciones previstas en el proceso, da cabida a un amplio conjunto de perspectivas y permite obtener información de mayor calidad y más completa. Asimismo, la probabilidad de recabar el apoyo de todo el partido aumenta cuando todas las secciones y unidades de la organización se sienten representadas y consideran que sus intereses y puntos de vista se han tenido en cuenta en el análisis y la planificación.

Hay que señalar que no es lo mismo ofrecer un puesto a alguien en el grupo de trabajo que consultarle como parte del proceso. Si se tiene la impresión de que un grupo de trabajo verdaderamente representativo resulta demasiado amplio e inmanejable, puede ser preferible realizar otro tipo de consultas, por ejemplo mediante entrevistas, encuestas o reuniones.

3.2.4 *Evaluación del 'estado de preparación'*

Una vez creado el grupo de trabajo preliminar (puede haber motivos para cambiar su composición tras la conclusión de la fase I), resulta útil llevar a cabo una evaluación del estado de preparación. Es posible que el partido o los consultores no tengan clara la medida en que el partido dispone de capacidad para realizar correctamente el trabajo de planificación estratégica. Además de las cuestiones relativas a la viabilidad, deben analizarse también la disposición, el compromiso y el patrocinio de la alta dirección. Hay que plantearse si el partido, en especial sus líderes, tiene la capacidad necesaria y está dispuesto a dedicar suficiente tiempo y, si procede, dinero. La respuesta a estas preguntas puede poner de manifiesto que el partido aún no está preparado, o que debe abordar o resolver determinadas cuestiones esenciales antes de iniciar el proceso, a fin de evitar una decepción mayor posteriormente o un uso ineficiente de los recursos. Al debatir estas cuestiones, el grupo sabrá a lo que se enfrenta y quizá haga acopio de energía positiva y espíritu de equipo. Este paso sirve también para implicar a la gente en el proceso. Al plasmar sobre el papel su convencimiento y confianza en él, se establece un vínculo. Más adelante puede recordarse a los participantes ese compromiso. Celebrar debates y deliberaciones sustantivas y profundas en este momento hace más probable que los involucrados

se sientan co-propietarios del conjunto del proceso y responsables de él.

La Hoja de trabajo 1 del Apéndice II es una guía paso a paso para efectuar la evaluación del estado de preparación. En ella se señalan posibles obstáculos internos y externos para concluir con éxito el proceso de planificación y se sugiere cómo abordarlos. También se calculan los costos financieros y de otro tipo, y se facilitan mecanismos para gestionarlos. En la hoja de trabajo se comentan asimismo los beneficios probables o previstos del trabajo y el modo en que pueden mejorarse o maximizarse.

El éxito del proceso depende de varios factores: apoyo de la dirección, competencias disponibles para llevar a cabo el proceso, recursos y tiempo. La evaluación del 'estado de preparación' concluye cuando se determina: a) que la dirección del partido y la organización están listas para empezar; y b) cuáles son los posibles obstáculos y cómo se van a abordar, incluido un marco temporal; o c) que los obstáculos son demasiado grandes para el partido y, por tanto, éste no está preparado para acometer con éxito el proceso en este momento. Evidentemente, desde el punto de vista del proveedor de asistencia, y con miras a fomentar la inclusividad, es importante que la evaluación del estado de preparación sea positiva. Así pues, esta fase tiene un elemento distintivo orientado a "convencer" y motivar a los partidos. Los consultores deberían hacer hincapié en que es probable que el proceso de planificación y el plan mejoren el desempeño organizativo del partido. También deberían subrayar que el proceso puede adaptarse a la situación del partido político pertinente; por ejemplo, en la relación del proceso con otros procesos en curso en la organización, tales como los ciclos presupuestarios y los procesos de adquisición de tecnologías de la información.

3.2.5 Acuerdo sobre el proceso y la planificación

Después de completar la evaluación del estado de preparación, si se concluye que la dirección del partido y la organización están preparadas para acometer y comprometerse con el proceso, o que los obstáculos todavía presentes pueden superarse con relativa facilidad en un plazo razonable, llega el momento de iniciar el trabajo de planificación. El grupo de trabajo preliminar, asesorado por los consultores, abordará cuestiones como qué periodo de tiempo se abarcará, cuál es el marco temporal previsto para el proceso de planificación, cuál es el alcance del proceso y qué problemas se pretenden abordar. El proceso se dividirá en fases, actividades y tareas. Hay que plantear un calendario realista para poder completar las

actividades en el plazo acordado. También es preciso llegar a un acuerdo sobre la forma y la frecuencia de los informes.

Otro aspecto importante del proceso de planificación es el reparto de tareas y su asignación a diversos agentes. Se debatirá la función de los consultores y cada partido designará un coordinador para el proyecto. Este contará con el estatus, el poder y la autoridad necesarios para asegurar un compromiso continuado con la planificación estratégica y para exigir cuentas a los miembros del grupo de trabajo en relación con el correcto desarrollo de sus tareas. El coordinador también debe ser capaz de adaptar el trabajo de planificación estratégica a los puntos claves de toma de decisiones en el partido. Debe estar dispuesto a ejercer su poder y autoridad para mantener en marcha el proceso. Por consiguiente, el coordinador debería ser un directivo superior del partido o el presidente de su comité ejecutivo.

El grupo de trabajo preliminar será designado oficialmente en esta fase, después de modificar su composición, si procede, de conformidad con los requisitos identificados en la evaluación del estado de preparación. También se debatirán en esta fase las necesidades en cuanto a recursos. La profundidad y complejidad del proceso, así como el tipo de ayuda externa disponible, determinarán los recursos adicionales necesarios, que pueden ser muy escasos o notables. El Apéndice III es una descripción pormenorizada del tiempo y el dinero que el NIMD empleó en Georgia para llevar a cabo el proceso en 2010. Lo señalado anteriormente no implica que haya que invertir una gran cantidad de dinero en el proceso de planificación estratégica para que éste tenga éxito. Sus principales beneficios se derivan de una manera novedosa y sistemática de reflexionar sobre la organización del partido en su entorno externo; poner en práctica esta nueva forma de pensar no tiene por qué ser una tarea costosa. La misión del proyecto deberá adaptarse a los recursos disponibles. No obstante, aunque éstos sean limitados, el proceso seguirá valiendo la pena. En cualquier caso, analizar los recursos disponibles en esta etapa y determinar de dónde proceden es una medida sensata. Además, habrá que establecer los criterios a partir de los cuales se medirá el éxito, en relación tanto con el proceso de planificación como con el plan estratégico que surgirá de él. La Hoja de trabajo 1 indica cómo llevar a cabo todas estas actividades.

3.2.6 Análisis de referencia

Hay que disponer de una imagen precisa del partido, así como de la que éste tiene de sí mismo y de su

organización, para saber con certeza a dónde se dirige un partido y qué puede conseguir. El objetivo de esta fase es esbozar una imagen preliminar —aunque fundamentada e incuestionable— de referencia del partido y su organización. Algunas cuestiones serán objetivas y relativamente sencillas; otras pueden estar más abiertas al debate. Al igual que en las demás fases, el papel del jefe del equipo de planificación estratégica será muy importante para gestionar el debate y garantizar resultados precisos, oportunos y ampliamente respaldados. El líder del grupo de trabajo debe decidir cuánto tiempo dedica a estas cuestiones. El objetivo principal es hallar respuestas acordes con la realidad; quizá no sea necesario recabar hasta el más mínimo detalle. En este momento, son preferibles las respuestas concisas con las que todo el mundo está más o menos de acuerdo a las respuestas detalladas que implican un debate elaborado.

El primer conjunto fundamental de preguntas, relativas a las responsabilidades y competencias, aborda la situación constitucional y jurídica del partido. ¿De dónde procede su financiación? ¿Cuál es la normativa vigente sobre financiación y recaudación de fondos? ¿Existen obligaciones legales en relación con actividades o productos? ¿Existen restricciones legales en relación con actividades o productos? ¿En qué medida se enmarcan las actividades y los productos actuales en esos límites? ¿Qué margen de maniobra existe dentro de esos límites que todavía no se haya aprovechado?

El segundo conjunto de preguntas se relaciona con la estructura organizativa del partido. ¿Cómo es el gobierno interno del partido? ¿Qué relación existe entre las diferentes secciones del partido? ¿Cómo se coordinan entre ellas? ¿Rinden cuentas? ¿Cuál es el concepto de afiliación del partido? ¿Cómo se organiza la afiliación al partido? ¿Cuántos afiliados tiene? ¿Qué grado de importancia tienen las cuotas de los afiliados en la financiación del partido? ¿Qué obtienen los afiliados a cambio de dichas cuotas? ¿Cuál es la situación de la democracia interna del partido?

El tercer conjunto de preguntas aborda los aspectos operativos del partido. ¿Qué trata de lograr la organización política? ¿Cómo se dirige la organización política? ¿Quién está en nómina? ¿Cómo se dividen las tareas? ¿Qué procesos se aplican en la administración del partido? ¿Es eficaz la administración del partido?

El último conjunto de preguntas está relacionado con cuestiones que, de acuerdo con el análisis de referencia, merecen atención a lo largo del proceso. Es recomendable elaborar una lista preliminar con

las cinco cuestiones prioritarias que el grupo de trabajo estime que hay que abordar primero. Pueden ser cuestiones de proceso o sustantivas. También resultará útil en este momento esbozar qué aspectos del partido se conservarán y cuáles cambiarán como consecuencia del proceso de planificación estratégica.

En Georgia, los partidos políticos aprovecharon los resultados de una encuesta de opinión específica sobre cada uno de ellos. De este modo, se hicieron una idea más clara sobre la imagen general que cada partido tenía para la opinión pública y las ideas y opiniones predominantes sobre una serie de aspectos relacionados con su organización.

En el caso de Mozambique, el estudio de referencia fue una buena manera de estimular el debate inicial en los grupos de trabajo sobre el funcionamiento de los propios partidos y los puntos fuertes y débiles principales de éstos en opinión de sus afiliados.

En principio, el equipo de planificación estratégica debería llevar a cabo estas tareas, pero en muchos casos resultaría útil realizar una serie de entrevistas preliminares a especialistas o personas bien informadas tanto dentro como fuera del partido. El análisis de referencia debería plasmarse en un informe que describa el punto de partida de la organización política. En dicho informe podrían incluirse también algunas indicaciones sobre las cuestiones estratégicas que se abordarán en fases posteriores del proceso (la Hoja de trabajo 2 ayuda a efectuar este análisis de referencia).

4. Fase II:

Análisis interno y externo

Una vez concluido el trabajo preparatorio de la fase I, llega el momento de que el equipo de planificación estratégica se ponga manos a la obra. El exhaustivo análisis que se acomete en la fase II permitirá trazar un plan realista, viable y eficaz. El análisis de referencia facilita el desarrollo de la visión institucional del partido y de un análisis de las partes interesadas internas y externas. Se identifican y formulan la misión y los valores del partido, y el proceso concluye con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

La Figura 4.1 ilustra estos pasos.

4.1 Desarrollo de la visión institucional de un partido

La declaración de la visión —a menudo denominada “visión de éxito”— describe cómo debería ser una organización para aplicar con éxito sus estrategias y desarrollar al máximo su potencial (Bryson 2011). Hay que hacer hincapié en la visión del partido en esta etapa del proceso porque, aunque no se trate de una versión oficial y esté abierta a cambios posteriores, la visión aporta un objetivo o propósito claro para el partido, un punto en el horizonte al que dirigir todas las actuaciones y esfuerzos subsidiarios. En este momento no es necesario que la visión sea muy detallada; basta con que las aspiraciones, la motivación y la orientación sean concretas y verosímiles. La Hoja de trabajo 3 le explica al grupo de trabajo, paso a paso, cómo desarrollar una visión. A fin de ilustrar el modo en que los partidos georgianos formularon sus visiones, una de ellas se ofrece como ejemplo en el Cuadro 4.1.

Figura 4.1

Actividades de la fase II



Cuadro 4.1

La visión de un partido político georgiano

Dentro de dos años...

1. Nuestro partido político será la fuerza de la oposición con la organización más profesional y eficaz del ala no revolucionaria.
2. El partido transmitirá una imagen pública de integridad y responsabilidad, y se asociará con: a) la promoción de un sistema electoral abierto y justo; y b) un programa político orientado al futuro y pro-occidental.
3. Los ciudadanos y otras partes interesadas identificarán con claridad determinados temas con nuestro partido, tales como la estabilidad económica, la mejora del entorno empresarial, la justicia social (atención de salud, sistema de pensiones), la agricultura, la ciencia, el acceso a una educación de calidad y la identidad nacional (idioma, cultura).
4. Nuestro partido contará con una red bien desarrollada de expertos en distintos ámbitos, a quienes podemos recurrir en relación a cuestiones de políticas específicas.
5. La administración de los afiliados del partido funcionará con fluidez y eficiencia.
6. La cultura interna del partido habrá madurado y se habrá profesionalizado.
7. Gracias a la cooperación con think-tanks, el partido dispondrá de su propia plataforma ideológica, que se adaptará de manera eficaz a las características específicas del país y a las demandas de los ciudadanos.

4.2 Análisis de las partes y los actores interesados

Una parte interesada es cualquier persona, grupo o entidad que puede reclamar la atención, los recursos o los productos de la organización, o que se ve afectada por tales productos. Las partes interesadas o los actores interesados, en su conjunto, conforman el entorno del partido, que les presta servicio, compete con ellas y depende de ellas. Este entorno determina los marcos en que el partido desarrolla su actividad como agente político y organización. La planificación estratégica persigue mejorar el posicionamiento del partido en su entorno con miras a mejorar su desempeño y lograr sus objetivos. Entender el entorno es lo más importante. La medida en que un partido político es capaz de abordar las necesidades y los deseos de sus partes interesadas más importantes es la clave del éxito. El análisis de los

actores interesados es un instrumento que sirve para determinar sistemáticamente las partes interesadas internas y externas del partido, sus opiniones o criterios sobre el partido y su organización, el modo en que influyen en el partido y lo que éste puede ofrecerles. Son partes interesadas los votantes, los afiliados del partido, los órganos de gestión electoral, los centros de conocimiento, los proveedores de asistencia, las organizaciones de la sociedad civil (OSC), los homólogos de los países vecinos, las sedes regionales y locales, los medios de comunicación, las alas juveniles y los donantes, entre otros.

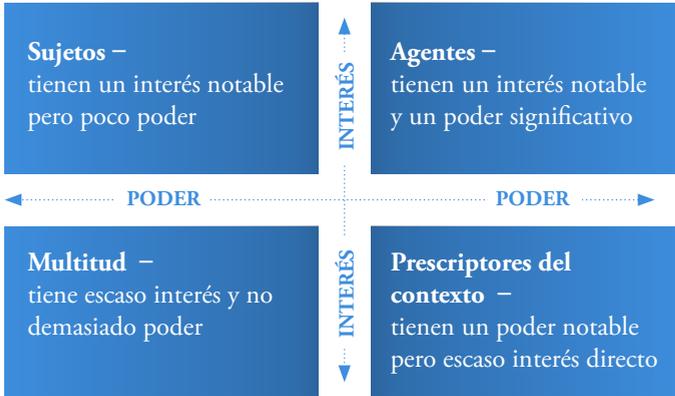
El análisis de partes interesadas se divide en una serie de pasos. El primero de ellos consiste en identificar, mediante una tormenta de ideas primero individual y después colectiva, a todas las partes interesadas internas y externas. Es importante ser tan específicos como sea posible al nombrar cada una de las partes interesadas. Las partes interesadas se agrupan en diversas categorías o conjuntos que integran agentes individuales u organizaciones. La tormenta de ideas generará una larga lista de categorías y de partes interesadas englobadas dentro de ellas. Animar a los participantes a reflexionar sobre el propósito de su trabajo aporta concreción al proceso y contribuye a que el análisis posterior de las partes interesadas sea más sistemático.

El siguiente paso consiste en responder a una serie de preguntas sobre cada una de las partes interesadas internas y externas (si procede, las respuestas pueden aplicarse a un conjunto de actores). ¿Qué impresión cree que tiene la parte interesada sobre el desempeño del partido y su organización? ¿En qué criterios se basa la opinión sobre el partido de esta parte interesada (o grupo)? ¿Cómo influye la parte interesada en el partido? ¿Cómo afecta el partido a la parte interesada? ¿Qué necesita el partido de la parte interesada? ¿Qué necesita la parte interesada del partido? ¿Qué importancia tiene la parte interesada para el partido?

Después de responder a estas preguntas puede elaborarse una cuadrícula de comparación entre poder e intereses (Figura 4.2). En esta cuadrícula se agrupan a las partes interesadas en función de sus intereses (qué interés tiene la parte interesada en la existencia y el desempeño del partido) y su poder (en qué medida puede influir la parte interesada en el desempeño o incluso en la existencia del partido).

Figura 4.2

Cuadrícula de comparación entre poder e intereses



Fuente: Eden, C. y Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* (Thousand Oaks [California, EE. UU.]: Sage, 1998).

Trasladar la lista completa de partes interesadas a una cuadrícula de comparación entre poder e intereses depara en ocasiones grandes sorpresas. Es posible que el partido haya centrado su atención en partes interesadas que no tienen demasiado poder ni un gran interés en la existencia y el desempeño del partido. También cabe la posibilidad de que algunos actores muy relevantes (con un interés significativo en el partido y un poder sustantivo) no hayan recibido la atención que merecían desde el punto de vista de los propios intereses del partido. Así pues, la cuadrícula de comparación entre poder e intereses es en cierto modo una brújula que orienta las futuras relaciones con agentes y organizaciones del entorno externo, así como con agentes y secciones del seno del partido.

Los resultados de la comparación entre poder e intereses permiten tomar decisiones fundamentadas sobre la participación de las diversas partes interesadas en el proceso de planificación estratégica. En teoría, es posible que se ignoren algunos elementos del cuadrante de multitud y que se atribuya autoridad para tomar decisiones a ciertas partes interesadas del cuadrante de agentes. En las Hojas de trabajo 4, 5 y 6 puede consultarse una guía paso a paso para el análisis de las partes interesadas.

4.3 Misión y valores

La razón de ser de todo partido político es intentar promover algún tipo de cambio social o político identificable (o bien de mantener el *statu quo*). Así pues, el partido y su organización no son un fin en sí mismos, sino un medio para alcanzar un fin

social o político mayor. La mayoría de los partidos políticos cuentan con una declaración de principios en la que plasman su orientación ideológica y valores (democracia, solidaridad, libertad individual, sostenibilidad ecológica, no discriminación e igualdad, etc.).

Esto no implica, sin embargo, que el partido, como *organización*, tenga una misión clara. Existe una diferencia evidente entre la misión política del partido y su misión como organización. La distinción está relacionada con la diferencia entre la planificación estratégica dirigida a las campañas electorales, la realización de políticas y el desarrollo institucional. Un partido político georgiano formuló su misión política y su misión institucional de la siguiente manera:

Nuestra misión política es promover los valores democristianos en el país mediante enfoques racionales y constructivistas. Defendemos una política basada en el diálogo y la ética cristiana. Salvaguardamos las tradiciones y la identidad nacional. Trabajamos para impulsar la prosperidad de la población de Georgia y crear un entorno propicio para el empleo. Nuestra misión institucional es facilitar de manera óptima la realización de esta misión política, de un modo que refleje nuestros valores cristianos y sea profesional, incorruptible, democrática a nivel interno y eficiente. Nuestra organización persigue implicar a tantos compatriotas como sea posible en la misión política de nuestro partido.

La misión política de un partido suele formularse en términos ideológicos, mientras que su misión

institucional es una declaración orientada a la acción sobre el propósito del partido. La misión institucional del partido, por ende, servirá para apoyar su misión político-ideológica a fin de que ésta pueda realizarse de manera óptima. Además, en la declaración de la misión se articulan las acciones que la organización del partido llevará a cabo para crear las condiciones más propicias para el cumplimiento de la misión del partido.

La Figura 4.3 muestra la distinción fundamental entre la misión político-ideológica y la misión, las acciones, los programas y las operaciones de la organización. También refleja que los elementos organizativos deberían servir siempre de apoyo a la misión político-ideológica y estar a su servicio. Así pues, debería existir como mínimo cierta coherencia entre los valores político-ideológicos y los valores institucionales. Las

acciones, los programas y las operaciones del partido se derivan directamente de su misión institucional.

Para formular las misiones política e institucional del partido pueden plantearse una serie de preguntas. ¿Cuál es nuestra misión actual? ¿Qué dice de quiénes somos, cuál es nuestro propósito, a quién servimos y qué nos hace únicos? ¿Cuáles son nuestras raíces político-filosóficas? ¿Cuáles son los valores sociales más preciados para nosotros? ¿Qué problemas sociales o políticos fundamentales tratamos de abordar con nuestra existencia? ¿Cómo creemos que deberían abordarse tales problemas? ¿Qué papel desempeñamos en su resolución? ¿Qué distingue a nuestro partido de los demás? Para responder a estas preguntas pueden seguirse los pasos de la Hoja de trabajo 7.

Figura 4.3

Relación entre la misión político-ideológica y la misión institucional de un partido



La declaración de valores institucionales es independiente de la declaración de misión, pero tiene un vínculo claro con su contenido. En ella, la organización del partido explica cómo quiere relacionarse con sus partes interesadas y cómo quiere dirigir su institución. En otras palabras, la declaración de valores describe la cultura del partido. ¿Cuál es el mejor modo de describir la cultura actual del partido? ¿En qué medida es acorde la cultura de la organización política con la cultura que el partido requiere para cumplir sus misiones institucional y político-ideológica? ¿Facilita o dificulta la cultura actual del partido su desempeño? ¿Deberían modificarse o enfatizarse determinados elementos de la cultura del partido para que éste sea más eficaz o exitoso? La Hoja de trabajo 8 contiene directrices sobre la elaboración de la declaración de valores.

4.4 Análisis FODA

En este paso volvemos a los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas para el partido. En el análisis de referencia de la Fase I se llevó a cabo un análisis FODA preliminar con miras a conocer a grandes rasgos la situación inicial del partido. Ese primer análisis FODA se revisa ahora de forma más exhaustiva. El objetivo es evaluar el partido como agente político y organización. El análisis FODA sirve para identificar con eficacia los principales problemas internos y externos a los que se enfrenta un partido político. Los puntos fuertes y débiles hacen alusión al entorno interno del partido, sobre el cual éste tiene cierta influencia. Las oportunidades y amenazas, por el contrario, se relacionan con el entorno externo, sobre el cual la influencia del partido es limitada. El marco FODA ayuda al partido a dirigir su atención y sus actividades a los ámbitos donde tendrán una mayor repercusión, serán más apreciadas y resultarán más eficaces. Asimismo, el análisis FODA ayuda a descubrir oportunidades nuevas o inexploradas y a concienciarse sobre aquellas limitaciones que merecen atención.

Al pensar sobre las fortalezas y debilidades de un partido político existen una serie de preguntas relativamente sencillas que pueden aportar claridad. ¿Qué se le da bien al partido? ¿Cuáles son sus capacidades y talentos, sus cualidades y reconocimientos? ¿Qué no se le da tan bien al partido? ¿Dónde se encuentran sus deficiencias, escaseces y frustraciones? En el Cuadro 4.2 se ofrece una lista de aspectos que deberían analizarse.

Cuadro 4.2

Lista de verificación de los puntos fuertes y débiles de un partido político

- estructura del partido político;
- administración del partido;
- afiliación;
- mujeres y jóvenes;
- políticas/programas;
- democracia interna;
- formación de coaliciones y diálogo entre partidos;
- recursos y finanzas del partido;
- relación con los medios de comunicación;
- relación con la sociedad civil; y
- actividades de divulgación del partido.

Para cada uno de los cuatro elementos FODA debemos responder a una serie de preguntas. Hay que recordar que debemos dirigir la atención al ámbito organizativo del partido y no centrarnos en su orientación ideológica o programa político. Así pues, las preguntas deben interpretarse en relación con la estructura organizativa del partido, sus recursos humanos y financieros, capacidades, competencias, etc., dejando a un lado argumentos del tipo “porque nuestras opiniones son más válidas que las de los demás partidos”.

Estas preguntas pueden responderse de forma individual o en grupo. Es posible que el equipo de trabajo opte por organizar grupos de discusión para implicar a un mayor número de personas, ya sea para ampliar el acceso a los conocimientos especializados necesarios para responder a las preguntas con mayor precisión o bien con miras a incluir puntos de vista diferentes dentro del partido. Las preguntas de la Tabla 4.1 son puntos de partida relevantes para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización política.

El análisis FODA puede llevarse a cabo en las Hojas de trabajo 9 y 10. A modo de ejemplo de análisis FODA de un partido político, en la Tabla 4.2 se muestra el análisis FODA de un partido georgiano.

Tabla 4.1

Preguntas para iniciar el análisis FODA

	Internas	Externas
Positivas	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ventajas presenta la estructura organizativa del partido político respecto a las estructuras de otros partidos del sistema? • ¿Qué hace bien, o mejor que los demás, el partido político? ¿Qué actividades o programas lleva a cabo realmente bien? • ¿Con qué recursos pertinentes en vigor se puede contar? • ¿Por qué se conoce al partido político? • ¿Qué aspectos de la estructura, la gobernanza y la rendición de cuentas de la organización funcionan correctamente? • ¿Cuáles son los puntos fuertes de la base de recursos humanos, la base de afiliados, etc., del partido? 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se encuentran las mejores oportunidades para el partido (en términos de actividades, base de afiliados, base de recursos)? • ¿En qué tendencias podrían o deberían hallarse oportunidades (cambios en la tecnología, la demanda, la legislación, el panorama político, la oferta, etc.)? • ¿Es probable que haya cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con los partidos políticos? • ¿Están cambiando las pautas sociales, los valores, los perfiles demográficos, el estilo de vida, etc.? • ¿Qué acontecimientos pueden propiciar oportunidades?
Negativas	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desventajas tiene el partido político en relación con otros partidos del sistema? • ¿Qué hace mal, o peor que los demás, el partido? ¿Qué programas y actividades se clasifican en esta categoría? • ¿Qué recursos pertinentes son inestables, poco fiables o inexistentes? • ¿Qué aspectos de la estructura, la gobernanza y la rendición de cuentas de la institución y el partido son problemáticos? 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué obstáculos pueden surgir con más facilidad? • ¿Hay competidores, antiguos o nuevos, que supongan una amenaza? • ¿Se están produciendo cambios en la oferta y la demanda que podrían ser una amenaza para el partido político? • ¿Qué cambios tecnológicos podrían suponer una amenaza? • ¿Hay problemas de deuda o corriente de efectivo? • ¿Podrían perjudicar al partido ciertos cambios en las políticas de gobernanza relacionadas con los partidos políticos?

Tabla 4.2

Análisis FODA de un partido político georgiano

	Internas	Externas
Positivas	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal (muy cualificado y motivado); • líder competente y profesional con visión y experiencia; • equipo con valores compartidos; • financiación pública garantizada hasta las próximas elecciones; • representación en los consejos locales; • buena participación y vínculos con la comunidad; • número de voluntarios (200 activistas); • contactos internacionales; • sitio web con un buen funcionamiento; y • base de datos de votantes. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • cambio próximo en la dirección; • notable potencial sin explotar en relación con los voluntarios; • nuevas herramientas en los medios sociales; y • disponibilidad de fondos para proyectos no utilizados previamente, procedentes de ONG internacionales y locales.
Negativas	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • controversias entre las partes interesadas; • falta de experiencia; • poca capacidad administrativa; • reputación heterogénea; • dependencia excesiva del líder; • falta de recursos humanos competentes y cualificados; • falta de políticos profesionales; • gestión institucional deficiente; • inexistencia de organizaciones regionales; • falta de logros documentados; • financiación pública escasa; • inexistencia de financiación privada; y • falta de acceso a los medios de comunicación. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • dificultad para obtener recursos adicionales; • entorno muy competitivo; • nuevas políticas gubernamentales poco beneficiosas; • posibles conflictos en la dirección; • recursos insuficientes en los medios de comunicación (restricción del tiempo de emisión en el canal estatal); • entorno empresarial deficiente; • riesgo de fraude electoral; • intimidación de los votantes; • dificultad para administrar el número cada vez mayor de afiliados; y • poca participación en los procesos políticos.

Cuadro 4.3

Ejemplo: el Congreso Nacional Africano (ANC)

La planificación estratégica no es un fenómeno nuevo en todas las democracias jóvenes. Por ejemplo, en Sudáfrica, el Congreso Nacional Africano (ANC) ha llevado a cabo un trabajo de planificación estratégica y autoevaluación que ha propiciado tentativas de una profunda reforma interna. Esta es la misión política del ANC:

“El Congreso Nacional Africano existe para unir a todos los pueblos de Sudáfrica a fin de convertir cuanto antes el país en una nación unida, democrática, no racista, no sexista y próspera, a partir de los principios de la Carta de la Libertad”.

La minuciosa autoevaluación institucional que el ANC llevó a cabo en 2007 incluyó un análisis FODA de varios aspectos relacionados con la organización del partido. El análisis se integró en el informe organizativo del partido, que su secretario general presentó en la conferencia nacional de 2007. Merece la pena resumir aquí su estructura.

El informe analiza en primer lugar los acontecimientos contextuales y sociales que pueden afectar al partido y su organización. A continuación comenta la afiliación y las estructuras del partido, incluidas las últimas novedades, fortalezas y retos. Se presta una atención especial a los aspectos procedimentales de la afiliación, a los afiliados de las diversas ramas y a los afiliados de cada región.

La sección siguiente aborda los hechos políticos y relacionados con el partido y la organización en cada una de las nueve provincias de Sudáfrica. Posteriormente se presentan informes de desempeño específicos, así como fortalezas y debilidades en relación con las estructuras nacionales (Consejo Ejecutivo Nacional, Consejo Nacional de Trabajo, Liga de Jóvenes y Liga de Mujeres). Se debaten a continuación el desempeño y las perspectivas de los subcomités nacionales. Entre estos subcomités están los comités sobre educación y capacitación política, medios y comunicación, relaciones internacionales y asuntos constitucionales. Otro capítulo se dedica específicamente a la renovación de los valores del ANC y la democracia en el seno de la organización.

Es digno de mención que el secretario general del ANC empleó el informe para denunciar públicamente una serie de deficiencias graves en la organización del partido. Por ejemplo, la afiliación del partido había crecido en todo el país, pero los miembros activos eran escasos, por lo que era necesario promover la unidad y la cohesión, y existía el riesgo de prácticas sectarias y escasa conciencia política entre los afiliados. El ejercicio de planificación estratégica, por tanto, motivó a la dirección del partido para promover una reforma interna.

El informe completo (en inglés) puede consultarse en <http://www.anc.org.za/show.php?id=2539>.

5. Fase III: Redacción preliminar del plan

El análisis de la organización y su entorno que se acomete durante la fase II es el trabajo preliminar necesario para la fase III, en el que se identifican y evalúan las cuestiones estratégicas de interés para el partido, se formula una estrategia para abordar tales cuestiones y se revisa y aprueba un plan estratégico.

Figura 5.1

Actividades de la fase III



5.1 Identificación y evaluación de cuestiones estratégicas

El grupo de trabajo puede servirse de la Hoja de trabajo 11 para elaborar una lista maestra de cuestiones estratégicas claves. En esta lista tiene cabida todo siempre que: a) se refiera a aspectos institucionales, y no rigurosamente electorales o político-ideológicos, del partido; b) se formule como pregunta que acepte diversas respuestas; y c) se relacione con cuestiones sobre las que el partido tenga un grado de control considerable.

¿Qué es una cuestión estratégica? ¿Cuándo se considera estratégica una cuestión? Una cuestión estratégica puede definirse como una decisión o reto de políticas fundamental que afecta a las responsabilidades, las competencias, la misión, el público objetivo, los programas, los costos, la financiación o la estructura del partido. La diferencia

entre estrategia, gestión y operaciones se aborda en el Capítulo 2. La distinción también resulta pertinente aquí. La mejor manera de distinguir las cuestiones estratégicas de las operativas es elaborar en primer lugar una lista de todas las cuestiones que parecen importantes para el partido y su desempeño. A continuación hay que separar las cuestiones operativas de las estratégicas. Por regla general, es probable que estemos ante una cuestión estratégica cuando cumple muchos de los criterios siguientes:

1. La cuestión podría incluirse en el programa del consejo ejecutivo y la dirección del partido.
2. A largo plazo, la organización tendrá que afrontar esta cuestión.
3. La cuestión afectará a muchas dependencias o divisiones, o bien al conjunto del partido.
4. La cuestión tendrá consecuencias financieras importantes.
5. Para abordar esta cuestión con éxito sería necesario

efectuar cambios en la misión o la estructura de la organización, cambiar de manera fundamental las actividades, obtener nuevos fondos o ampliar o reducir la plantilla de manera significativa.

6. No es fácil determinar el enfoque más adecuado para abordar esta cuestión.
7. Se trata de un tema muy delicado para el partido y para una serie de partes interesadas externas.

Debería hacerse una declaración independiente para cada una de las cuestiones estratégicas incluidas en la lista maestra. En dicha declaración se plasmaría sobre el papel el espíritu de la cuestión y se justificaría por qué se considera (o debería considerarse) una cuestión estratégica fundamental para el programa de la organización. También debe aclararse la relación entre cada cuestión y la misión de la organización, las responsabilidades del partido, su visión y el análisis FODA. A fin de valorar la importancia y la urgencia de cada cuestión deberían discutirse también las consecuencias que tendría no abordarlas.

La Hoja de trabajo 12 es una lista de verificación para distinguir fácilmente entre cuestiones operativas y estratégicas. La clasificación de cuestiones operativas y estratégicas ofrecerá dos resultados. El primero es una lista de cuestiones operativas que afectan únicamente a ciertas dependencias del partido y tienen una repercusión menor o moderada. Es relativamente fácil determinar el mejor enfoque para resolver tales cuestiones, y el grupo de trabajo sobre planificación estratégica puede remitirlas al comité ejecutivo para que éste las aborde y resuelva en el nivel administrativo u operativo adecuado del partido. El segundo resultado es una lista maestra de cuestiones estratégicas, que a su vez puede dividirse en cuestiones y subcuestiones estratégicas claves.

Si es necesario o apropiado, el grupo de trabajo puede establecer, con la ayuda de expertos ajenos a él, cuáles son las cuestiones prioritarias, así como formular una declaración para cada una de ellas. Las cuestiones deberían relacionarse con la misión, la visión, los objetivos políticos y sociales y el análisis FODA del partido. También deberían formularse una serie de objetivos amplios para abordar la cuestión. Es importante que la declaración sobre cada cuestión tenga forma de pregunta o problema sobre el cual el partido pueda tomar medidas. En el Cuadro 5.1 se ofrece un ejemplo de lista de cuestiones estratégicas claves.

Cuadro 5.1

Aspectos estratégicos fundamentales de un partido político georgiano

- ¿Cómo administrar eficazmente la organización cuando sus afiliados crecen de forma constante?
- ¿Cómo llevar a cabo la vigilancia?
- ¿Cómo diseñar, establecer y aplicar una estrategia de comunicación pública?
- ¿Cómo ejecutar la gestión financiera?
- ¿Cómo ampliar nuestra red internacional e incrementar el reconocimiento de la organización en el extranjero?
- ¿Cómo capacitar a nuestros miembros para ejercer un cargo electo o un cargo político ejecutivo?
- ¿Cómo mejorar los procesos de contratación y selección de candidatos a los cargos electos?

5.2 Formulación de estrategias

Llega el momento de elaborar un plan orientado a la acción para cada una de las cuestiones estratégicas claves. El conjunto de estos planes conformará el plan estratégico. Las estrategias individuales pueden presentar diferencias en términos de alcance, complejidad y marco temporal. Algunas se centrarán en un elemento concreto del partido o su organización; otras afectarán a todo el partido.

La formulación de las estrategias se basa de manera natural en la información y los análisis obtenidos en los pasos anteriores. En este momento está claro de qué cuestión se trata, por qué es importante y en qué sentido, así como cuáles deberían ser sus objetivos generales. Por consiguiente, el grupo de trabajo asume en esta fase una función más centrada en la coordinación y recopilación que en etapas anteriores. Deben formularse estrategias fundamentadas, realistas y relativamente pormenorizadas, y para ello es necesario interactuar más con otras dependencias o secciones del partido. Esta relación puede basarse en reuniones individuales con las partes interesadas claves sobre cada cuestión o bien en una ronda consultiva de entrevistas, por ejemplo. La Hoja de trabajo 13 puede emplearse como modelo para formular las estrategias para las cuestiones pertinentes. Cada estrategia establecerá con claridad las principales consideraciones subyacentes, los objetivos específicos, las medidas que hay que tomar y los criterios de evaluación adecuados. Además de describir la cuestión y sus objetivos específicos o resultados deseables, deberían abordarse una serie de elementos que van desde lo relativamente abstracto hasta lo concreto y de fácil aplicación práctica; a saber:

1) rutas alternativas para llegar desde el problema actual al resultado deseado, 2) posibles obstáculos que pueden dificultar la consecución de los objetivos, 3) iniciativas que deberían tomarse para lograr el resultado deseado y 4) acciones claves que se derivan de estas iniciativas. Las acciones claves se traducen posteriormente en pasos concretos que hay que tomar en un marco temporal concreto del proyecto. La responsabilidad del paso o conjunto de pasos correspondiente se asigna a un agente específico (puede tratarse de un individuo o de un grupo).

De esta manera, al leer cada estrategia queda claro cuál es el problema, qué solución se propone, cómo abordará con éxito el problema dicha solución y por qué esta solución es mejor que las demás alternativas. Explicar qué motiva los diversos aspectos de cada estrategia resultará útil cuando, en el paso siguiente, se solicite la aprobación y adopción formal de las estrategias individuales y el plan en su conjunto.

Una vez formuladas las estrategias individuales, el grupo de trabajo debe crear un marco motivacional general para el plan estratégico. ¿Cuáles son los temas principales de las estrategias? ¿Existe un denominador común? ¿Cuál es el mejor modo de formular ese denominador común para que resulte claro a todas las partes interesadas internas —y para que despierte la motivación y el compromiso necesarios para promover el cambio deseado?

5.3 Revisión y aprobación del plan estratégico

El grupo de trabajo debería ser inclusivo en la recopilación de información y en las consultas a las partes interesadas internas y externas, pero antes de aplicar el plan estratégico será necesario darle carácter formal y obtener el compromiso de la dirección superior y el comité ejecutivo del partido, así como el apoyo general de todas sus ramas y secciones. En otras palabras, el grupo de trabajo debe “vender” sus planes a la dirección y al partido, promover su apropiación y conseguir que se autoricen formalmente sus decisiones y planes. Una comunicación clara, positiva y atractiva es fundamental para obtener el apoyo de los niveles superiores e inferiores. Habrá que emplear un tono optimista y convincente y todos los instrumentos visuales necesarios (gráficos, cuadros e imágenes) para convencer a la dirección y a la base del partido de que adopten los planes.

El tamaño y la estructura del partido determinarán cuáles son las estrategias más adecuadas para promover un acuerdo amplio y hacer acopio de

autoridad. Una de ellas consiste en lograr el apoyo general de la dirección superior y el comité ejecutivo, una tarea para la que vuelve a adquirir importancia la labor del promotor del proceso. Este debería ser capaz de presentar el plan y explicar y defender las elecciones que se han realizado. Es importante disponer de tiempo suficiente, paciencia y flexibilidad para obtener la autorización de la dirección. También es posible que haya que modificar el plan, en cuyo caso las modificaciones deberán estar bien fundamentadas, además de ser realistas y acordes con el propósito y la misión del partido, o con la situación política en la que éste se encuentre. El grupo de trabajo debería mostrarse flexible, evidentemente, pues es preferible disfrutar de un apoyo amplio y de la autorización de la dirección superior a empecinarse en que todas las estrategias se ejecuten tal como el grupo propone inicialmente.

Después de recabar apoyo formal al contenido de los planes, debe lograrse el apoyo más amplio del resto del partido. A tal efecto puede celebrarse una asamblea general o una serie de reuniones regionales o temáticas. Sin la comprensión, el apoyo y la dedicación de las partes interesadas internas en primera línea, es poco probable que los planes lleguen a ejecutarse. Aquí también debe quedar abierta la posibilidad de efectuar ciertos cambios, siempre justificados por argumentos sólidos, datos y experiencias valiosas que de algún modo hubieran quedado al margen del proceso de planificación. La Hoja de trabajo 14 ofrece indicaciones para completar con éxito y de manera sistemática esta fase.

Cuadro 5.2

Ejemplo: el Partido Laborista Australiano

En febrero de 2011, el Partido Laborista Australiano presentó su *Examen nacional de 2010*, un análisis exhaustivo de su organización interna, en respuesta a sus malos resultados en las elecciones federales de 2010 y al descenso continuado de su base de afiliados. Dado que las luchas internas habían provocado un cambio en la dirección, el partido encargó un análisis exhaustivo de la institución y de su estructura interna. En los términos de referencia se incluía:

- la necesidad de revisar y modernizar la visión y el propósito del laborismo en el siglo XXI;
- la necesidad de ampliar la participación en el partido, de manera que se tuviera más en cuenta a los afiliados, los simpatizantes y las partes interesadas; y
- la necesidad de mejorar el diálogo y el compromiso entre los australianos progresistas y el partido, sin olvidar a otras organizaciones progresistas.

El examen lo llevó a cabo un comité dirigido por tres funcionarios superiores del partido que representaban sus alas izquierda y derecha. El comité empleó un amplio conjunto de instrumentos consultivos, tales como foros de afiliados en todo el país, entrevistas dirigidas, unos 800 documentos que se presentaron por escrito y un grupo de estudio en línea que recogió alrededor de 3.500 sugerencias de los afiliados y simpatizantes del partido.

Las consultas del comité pusieron de manifiesto el descontento con la escasa influencia de los afiliados en los asuntos del partido y con la disminución de la participación en sus ramas. El examen también

concluyó que la base de afiliados del partido envejecía con rapidez y que las alianzas con organizaciones afines, entre ellas los sindicatos, se habían debilitado.

El comité extrajo de estas consultas 31 recomendaciones para el partido, algunas de ellas relativas a la forma de atraer a nuevos miembros y de implicar con mayor eficacia a los existentes en los asuntos del partido. El examen recomendaba aprovechar los recursos y la posición del partido en actividades de construcción y capacitación. Otras propuestas se relacionaban con la modificación de la normativa interna del partido para dar mayor protagonismo a los afiliados de base en la designación de los candidatos electorales y el ejecutivo del partido, así como en la formulación de sus políticas.

Hay que señalar que, cuando se debatió en la conferencia nacional de diciembre de 2011, el examen solo fue apoyado parcialmente por los afiliados y los funcionarios del partido. De las 31 recomendaciones solo se aprobaron 13, en parte debido al desacuerdo entre las fuerzas progresistas y las conservadoras. Este resultado demostró a las personas que participaron en la redacción del examen que un mero informe no basta; es igualmente importante que las personas que ostentan el poder estén dispuestas a adoptar las reformas.

El informe completo (en inglés) puede consultarse en <http://resources.news.com.au/files/2011/02/18/1226008/222073-labor-review-report.pdf>

6. Fase IV:

Pasos para la implementación y la evaluación

Una vez que se han revisado y adoptado formalmente los planes estratégicos, llega el momento de prepararse para aplicarlos en el mundo real. En realidad, las consideraciones sobre cómo implementar y poner en funcionamiento el plan estratégico se han tenido en cuenta en todas las fases y actividades anteriores, pero en este momento es preciso desarrollar un plan de acción verdaderamente práctico. Al igual que en la fase I, entran en juego una serie de preguntas, por ejemplo cómo dividir las tareas voluminosas en actividades manejables y cómo asignarlas a individuos y grupos.

La estrategia aclara qué dependencias o individuos de los partidos son responsables de aplicar cada elemento de la estrategia, o deberían participar de algún otro modo en su ejecución. En gran medida, los partidos políticos funcionan a base de ciclos entre elecciones; cada ciclo se compone de fases que se repiten. Así pues, deberían distinguirse los elementos puntuales de aquellos que se consideran parte de un ciclo en curso de acontecimientos a los que los partidos deben atender continuamente o a intervalos repetitivos. Habrá que elaborar una lista específica y pormenorizada para cada plan, en la cual se establezcan los objetivos concretos, las acciones y los resultados previstos, así como los recursos necesarios (fondos, personas, tecnología, etc.) y los requisitos en materia de comunicaciones. Las Hojas de trabajo 15 y 16 contienen directrices sobre estos aspectos. Resulta útil considerar cada elemento de la estrategia como un proyecto más en el que es recomendable emplear los métodos y directrices habituales en la gestión de proyectos. También deberían utilizarse programas informáticos para ejecutar, gestionar y vigilar la realización de cada elemento de la estrategia.

Después de completar el proceso de ejecución (cabe esperar que a tiempo y dentro del presupuesto) con la ayuda de las herramientas de gestión de proyectos, llega el último paso del ciclo de planificación estratégica: la evaluación. Este paso tiene una importancia fundamental, pues permite no solo pensar,

planificar y actuar con una perspectiva estratégica, sino también aprender de ese modo. La evaluación debería dividirse en dos partes diferenciadas: la evaluación de las estrategias propiamente dichas y la evaluación del proceso por el cual se diseñaron e implementaron. En este momento pueden identificarse las fortalezas y debilidades de cada estrategia, así como las modificaciones que resultan convenientes, con la perspectiva que aporta la experiencia. A partir de estas consideraciones puede determinarse si se debe mantener, revisar o abandonar una estrategia concreta. Una estrategia puede descartarse por varias razones: el problema ya se ha resuelto o abordado con eficacia, la estrategia no se ha ejecutado con éxito o las circunstancias han cambiado de modo que la estrategia ya no resulta pertinente.

La evaluación debería orientarse hacia el ámbito de los procesos. Hay que determinar las fortalezas y debilidades (y cualquier posible modificación) de los diversos elementos del proceso (diseño, plazos, recursos, dirección, apoyo, etc.). A continuación pueden tomarse decisiones sobre la conveniencia de mantener como están los elementos relacionados con el proceso, sustituirlos por otros elementos y principios nuevos o revisados, o abandonarlos en su conjunto.

Estas evaluaciones aportan información valiosa sobre *qué* debería hacerse en ciclos futuros, y *cómo*. Este enfoque puede ayudar a mejorar la calidad del proceso y de futuras estrategias para cada ciclo. Las Hojas de trabajo 17 y 18 ofrecen orientación sobre la evaluación de las estrategias y los procesos. El Apéndice IV contiene directrices para las entrevistas con las principales partes interesadas, que tendrán lugar una vez concluido el proceso de planificación. Resulta útil mirar atrás e identificar los éxitos y las áreas susceptibles de mejora en futuros ciclos de planificación estratégica.

Cuadro 6.1

Ejemplo: Perú y la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA)

Las elecciones generales peruanas de abril de 2001 —las primeras elecciones en el país que todas las fuerzas políticas consideraron libres y justas, tras una década con Fujimori en el poder— convirtieron al partido más antiguo, el APRA, en la principal fuerza de la oposición en la legislatura. El candidato aprista perdió en junio, por un estrecho margen, la segunda vuelta de las elecciones presidenciales. Recibió más de cinco millones de votos, con lo que multiplicó por treinta el porcentaje de voto obtenido por el partido tan solo un año antes. Siete meses después de su regreso de un exilio de ocho años, Alan García, líder del partido y expresidente, aprovechó la coyuntura para plantear un reto a sus compañeros de partido: una reforma interna para conservar ese apoyo:

El gran reto que tiene el partido es mantener su relación con esa inmensa fuerza ciudadana, porque de ello dependerá la gravitación social del aprismo. [...] Debemos ser conscientes que solo un mensaje social moderno y abierto mantendrá la actitud favorable de los peruanos hacia el partido. De lo contrario, la votación o aceptación podrían reducirse nuevamente. [...] [Este es] el primer paso [para] la modernización y relanzamiento del aprismo ante la sociedad (Carta a los compañeros, 23 de julio de 2001).

Desde su fundación en 1930, el partido había tenido la estructura organizativa de un sindicato de principios del siglo XX: células, comités y secretarías con funciones relacionadas con la disciplina de partido, organización, cultura, ética, tesorería, etc. Este planteamiento introspectivo resultaba adecuado en la clandestinidad, pero al llegar la democracia los ciudadanos se alejaron un tanto de las ideologías y la movilización política clásica y perdieron confianza en los partidos políticos. Así pues, era necesario que el partido se abriera y se dirigiera a los ciudadanos de otro modo. Los líderes del partido trataron de situar el proceso de planificación estratégica en el contexto más amplio de los progresos democráticos en Perú.

La demanda de modernización desencadenó un proceso de revisión de la estructura del partido. La secretaria de la organización dirigió el proceso, que implicó una deliberación a escala nacional sobre distintas opciones e ideas. Alrededor de 1.500 líderes nacionales y subnacionales asistieron a siete asambleas regionales después de consultar a las bases del partido. La secretaria extrajo de los debates un conjunto de recomendaciones.

El proceso concluyó que la organización del partido se había vuelto burocrática, vertical y descendente, centralizada y obsoleta. Se propuso una nueva estructura organizada en torno a tres dimensiones de la vida del partido:

1. dimensión institucional, para gestionar las cuestiones internas;
2. dimensión social, para interactuar con otros grupos de la sociedad sin incorporarlos formalmente; y
3. dimensión gubernamental, para hacer un seguimiento permanente de la actividad de gobierno y actualizar los planes y programas.

Las recomendaciones se plasmaron en una propuesta para la elaboración de un nuevo Estatuto del partido, que se aprobó posteriormente en la quincuagésima quinta sesión plenaria del partido, en septiembre de 2003, y finalmente en el XXII Congreso Nacional de junio de 2004. Las dimensiones social y gubernamental eran los elementos novedosos; sus directores formarían parte del órgano normativo: el Comité Ejecutivo Nacional.

La nueva dimensión social comprende cinco direcciones: mujeres, profesionales, trabajadores, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones populares. La dimensión estatal consta de 17 direcciones en las que se reflejan prácticamente todos los puestos del gabinete, a modo de gabinete en la sombra.

El nuevo Estatuto del partido también dio origen a una Comisión Nacional permanente de Planificación Estratégica, con el mandato de brindar asesoramiento estratégico a los líderes nacionales. De este modo se demostró que el APRA consideraba la planificación estratégica como una tarea permanente, no puntual.

La nueva organización fue recibida con agrado, a pesar de que se implantó en un momento complicado. Las elecciones generales de abril de 2006 estaban a la vuelta de la esquina y el partido tenía una campaña que organizar. Finalmente ganó las elecciones con una mayoría relativa y se hizo con la presidencia por segunda vez en sus 76 años de historia. Este triunfo supuso que las nuevas responsabilidades se convirtieran, obviamente, en la mayor prioridad. Los líderes reconocen que la ejecución de las reformas internas perdió ímpetu en el momento en que el partido debió afrontar de forma consecutiva dos

objetivos en cierto modo contrapuestos en el plazo de dos años. Al mismo tiempo que se modernizaba, el partido debió preparar una campaña electoral, crear una coalición social y política amplia que respaldase su nuevo mandato y gobernar con eficacia mientras articulaba su novedosa identidad programática como defensor de la modernización económica y la justicia social.

Cinco años después, tras completar su segundo mandato y pasar a la oposición, el reto de acometer la modernización interna del partido bajo una nueva dirección sigue pendiente.

Puede obtenerse más información en <http://www.facebook.com/pages/Partido-Aprista-Peruano-Comit%C3%A9-Ejecutivo-Nacional/110211385672511>

7. Planificación estratégica en Georgia (2010–2011) y Mozambique (2012)

Esta herramienta hace referencia a los procesos de planificación estratégica que el NIMD puso en marcha y orientó en 2010–2011 y 2012. El objetivo del programa integral era reforzar a los partidos políticos georgianos y contribuir a su desarrollo institucional. En concreto, el NIMD facilitó a los partidos políticos herramientas y apoyo para desarrollar por sí mismos una manera de pensar más estratégica como partidos políticos y organizaciones partidarias, y para elaborar planes estratégicos a medio y largo plazo.

El presente capítulo describe el proceso, expone las decisiones que se tomaron y los aspectos que se tuvieron en cuenta, describe las dificultades que surgieron en el camino, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas. En el capítulo se comentan asimismo una serie de ejemplos de Mozambique, donde el NIMD aplicó la misma metodología en un proceso de planificación estratégica iniciado a principios de 2012.

7.1 Objetivos y motivación

La iniciativa del NIMD en 2010 para asistir a los partidos políticos de Georgia con un proceso integral de planificación estratégica estuvo motivada por el contexto político del país, caracterizado por una creciente presión de naturaleza diversa sobre los partidos y por la demanda de una mejor gestión y una mayor rendición de cuentas ante la opinión pública. Los partidos políticos georgianos afrontaban el desafío de unas partes interesadas cada vez más activas, de los votantes, de los medios de comunicación y de los proveedores de recursos y de asistencia; además, la incertidumbre sobre el futuro aumentaba. Ante la proximidad de las elecciones parlamentarias y presidenciales, los partidos estaban obligados a reinventarse o recomponerse si querían seguir siendo relevantes e incrementar sus apoyos. Por consiguiente, la planificación estratégica con miras a mejorar el posicionamiento de los partidos en relación con sus partes interesadas y con el entorno externo más amplio, y a fin de mejorar el desempeño interno (gestión económica, tecnología de la información,

gestión de los recursos humanos), era pertinente y oportuna.

“Uno de nuestros hallazgos más importantes fue que pensábamos únicamente con una perspectiva táctica, jamás estratégica. Nos centrábamos en los proyectos y acontecimientos y dejábamos completamente de lado los objetivos comunes de la organización” Un miembro del equipo de planificación estratégica

“Antes de entrar en el programa teníamos una visión de nuestros objetivos a corto y largo plazo. Sin embargo, a raíz de participar en los talleres, reevaluamos por completo nuestros principios y valores. Al participar en el proceso de planificación estratégica caímos en la cuenta, de una forma natural, de que era necesario cambiar y establecer una nueva forma de trabajar, y, sobre todo, emprender una fase completamente nueva de desarrollo organizativo” El jefe de un equipo de planificación estratégica

En algunos aspectos, este contexto es específico para la situación de Georgia. En otros, sin embargo, sus objetivos y motivaciones pueden aplicarse en cualquier lugar. Construir la capacidad de la organización y dirigir estratégicamente la planificación a largo plazo tiene sentido en cualquier sistema político. Además, plantear cuestiones sobre la financiación, la gestión interna, la movilización de conocimientos especializados y el contacto con los afiliados y las ramas regionales siempre resulta pertinente en democracia.

En Mozambique, otra motivación para iniciar el proceso de planificación estratégica fue el interés por que los partidos políticos usen de forma eficaz y sistemática los fondos de los donantes externos. En lugar de gastar el dinero en proyectos individuales a corto plazo, reflexionar sobre el partido con una perspectiva más estratégica —y con la vista puesta en el largo plazo— ayudaría a las organizaciones políticas a invertir los fondos de los donantes de manera más coherente

y eficaz. Además, fundamentar los programas y las actividades en una planificación sólida y sistemática podría mejorar las probabilidades de atraer más fondos de múltiples donantes.

7.2 Plazos

El programa del NIMD en Georgia comenzó dos años antes de unas importantes elecciones parlamentarias y presidenciales y se prolongó durante un año. Se eligió un momento oportuno, pues los partidos sentían en ese momento que estaban obligados a efectuar profundas mejoras en su posicionamiento externo y desempeño interno si querían sobrevivir hasta las elecciones y obtener buenos resultados electorales. El programa contó con tiempo suficiente para efectuar autoanálisis y análisis exhaustivos del entorno, identificar cuestiones y prioridades estratégicas y formular y ejecutar dichas estrategias. En retrospectiva, todos los partidos políticos coincidieron en que se eligió el marco temporal más acertado. Uno de los jefes del equipo de planificación estratégica observó que la elección de fechas fue un elemento importante para el éxito del proyecto. Los partidos participantes llegaron a la conclusión de que el periodo entre elecciones era el momento perfecto para acometer la planificación estratégica.

En este caso también procede hacer referencia al caso mozambiqueño. El proceso de planificación estratégica en Mozambique también comenzó dos años antes de la celebración de las elecciones parlamentarias y presidenciales, a fin de que los partidos dispusieran de tiempo suficiente para prestar atención a los debates internos. El proceso se fundamentó de igual modo en los ciclos internos de los partidos, tales como las elecciones internas a los cargos de liderazgo u otras decisiones importantes que se adoptan en los congresos. Así pues, en el caso mozambiqueño, para elegir el momento oportuno hubo que tener en cuenta el ciclo electoral interno de cada partido.

Por tanto, el momento más oportuno para iniciar la planificación estratégica puede diferir entre los partidos, pero este problema no debe obstaculizar el éxito general del programa. Al trabajar con varios partidos, no obstante, es recomendable que la organización facilitadora (en este caso, el NIMD) empiece a hablar al mismo tiempo con todos los partidos sobre el programa y su posible participación. En colaboración con estos, los facilitadores pueden discutir cuál puede ser el mejor momento para empezar, teniendo en cuenta las necesidades y los ciclos internos de cada partido. Este enfoque favorece la inclusividad y, si un partido considera apropiado iniciar el proceso más tarde que los demás, evita que surjan tensiones o preocupaciones innecesarias sobre posibles preferencias o la disponibilidad de recursos.

7.3 Proceso

“Nuestro escepticismo en la fase inicial partía de la premisa de que esperábamos que el proyecto del NIMD fuese igual que otros proyectos de capacitación de otros agentes en los que habíamos participado en años anteriores. Al final, el proceso fue completamente diferente; ahora contamos con un plan sostenible y una declaración de misión, y estamos más centrados en nuestros objetivos y prioridades políticas”

Un miembro del equipo de planificación estratégica

La inclusividad es un elemento fundamental del enfoque del NIMD para la prestación de asistencia. Cualquier partido que cumpla una serie de criterios objetivos y racionales, sea cual sea su orientación ideológica y con independencia de otras consideraciones políticas, debe incluirse en el programa. El NIMD seleccionó en un primer momento a siete partidos políticos georgianos para participar en este programa en concreto, en función de sus resultados en las elecciones parlamentarias de 2008 y las elecciones municipales de 2010. El proceso atrajo a los actores relevantes del panorama político georgiano, entre ellos el partido en el poder y los partidos de la oposición, con un amplio abanico de orientaciones ideológicas y fases diversas de desarrollo institucional. Estos fueron los partidos seleccionados: el Movimiento Democrático Cristiano, el partido de la oposición con mayor representación en el Parlamento; los partidos de la oposición sin representación parlamentaria La Vía de Georgia, Partido Laborista de Georgia, Nueva Derecha de Georgia, Nuestra Georgia – Demócratas Libres y Partido Republicano de Georgia; y el partido en el poder, el Movimiento Nacional Unido. En Mozambique, el NIMD trabajó con los tres partidos con representación en el Parlamento: Frelimo (Frente de Liberación de Mozambique), Renamo (Resistencia Nacional Mozambiqueña) y Movimiento Democrático Mozambiqueño.

“Como nuestro partido se había creado hacía tan solo tres años, nunca habíamos hecho nada parecido a la planificación estratégica. Con la ayuda de los consultores pudimos analizar todos los niveles de la estructura de nuestra organización, un proceso que nos permitió evaluar nuestros recursos y el statu quo”

El jefe de un equipo de planificación estratégica

El proceso se basó en la demanda, en el caso de algunos partidos políticos que solicitaron específicamente la asistencia del NIMD en el ámbito de la planificación

estratégica antes de que se presentara el programa. En los demás casos, el proceso partió de la oferta; los partidos no solicitaron específicamente participar en el proceso. El NIMD ofreció a todos los partidos el mismo paquete de forma simultánea.

Empezar a trabajar con los partidos que habían pedido asistencia resultó sencillo. Por el contrario, hubo que dirigirse a los demás partidos para explicarles los conceptos subyacentes al proceso y las actividades. La mayoría eran escépticos sobre la naturaleza y el posible resultado del proceso. En retrospectiva, algunos de sus líderes recuerdan que en un primer momento les preocupaba “acabar redactando un plan estratégico que no se aplicaría nunca, simplemente para permanecer en el programa”. En algunos casos hicieron falta mucho tiempo y dotes de persuasión para convencer a los partidos de que el paquete y sus contenidos les resultarían útiles y beneficiosos.

El personal del NIMD tuvo que invertir una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo para que todos los partidos y sus líderes participaran en el programa. En el caso del partido en el poder de Georgia, sus funcionarios no se mostraban reacios a participar, ni mucho menos, pero reconocían que les iba a resultar muy complicado seguir activamente y sostener el proceso. Así pues, decidieron que sería más sensato que participara su ala juvenil, donde la asistencia con la planificación estratégica también era bien recibida. De este modo se logró una inclusividad plena, a través del diálogo y, en caso necesario, acordando alternativas casi equivalentes al plan original y, por tanto, conformes con la esencia de los principios de inclusividad multipartidista del programa del NIMD. Una cierta flexibilidad del marco temporal y el desarrollo de soluciones personalizadas para superar los obstáculos legítimos permitieron lograr la mayor inclusividad posible.

La confianza, las buenas relaciones personales y la reputación del NIMD entre los partidos georgianos y mozambiqueños como proveedor de asistencia digno de confianza, decididamente inclusivo y no partidista fueron los principales factores para persuadir a los partidos y sus líderes de que se sumaran a la iniciativa. De hecho, la confianza, la fiabilidad y los buenos contactos parecen haber desempeñado un papel más importante que los beneficios percibidos de la participación. En otras palabras, da la impresión de que, en la fase de puesta en marcha, la gestión del proceso ha sido como mínimo tan importante como cualquiera de las cualidades sustantivas del programa.

El NIMD no obligó a los consultores ni al propio NIMD a revelar todos los aspectos del proceso de planificación. Los partidos disponían de un espacio amplio para debatir una serie de cuestiones sin que los consultores estuvieran presentes. El NIMD asumió verdaderamente la función de facilitador: aportó metodología, apoyo logístico y capacitación, pero los partidos que así lo quisieron pudieron preservar la confidencialidad en ciertos temas. Algunos partidos agradecieron la discreción que se les ofrecía, pero compartieron prácticamente todas sus debilidades y deliberaciones; otros se mostraron reservados en determinadas áreas. Este enfoque propició que el grado de confianza en el NIMD aumentara. Además, creó un entorno discreto en el que los partidos se sintieron cómodos incluso cuando se debatían los temas más sensibles en el marco de la planificación estratégica.

7.4 Expertos externos

Desde los inicios del programa, el NIMD reunió a un grupo de expertos internacionales y locales para orientar los procesos en Georgia y Mozambique. En Georgia, el NIMD organizó un seminario de dos días con un formador especializado en el ámbito de la gestión estratégica. Sus destinatarios eran el sector público y sin ánimo de lucro y los cinco expertos georgianos seleccionados cuidadosamente para asumir la función de consultores ante los siete partidos políticos participantes. El seminario trató los modelos de planificación estratégica predominantes y formuló un plan procedimental para el programa.

“Ya teníamos una opinión muy positiva de los consultores antes del proyecto del NIMD, pues son expertos reputados en nuestra sociedad”

El jefe de un equipo de planificación estratégica

Los consultores se eligieron cuidadosamente a partir de varios criterios esenciales. Todos ellos debían tener un perfil político neutro y las destrezas y la autoridad necesarias para orientar el proceso con los partidos políticos. Se necesitaban conocimientos especializados y experiencia en muchos otros ámbitos, aunque no era preciso que cada miembro del equipo contase con todos ellos. En Georgia, los consultores tenían experiencia en ciencias políticas, psicología organizacional, observación de elecciones y estrategia empresarial; en Mozambique, en organizaciones de la sociedad civil, gestión de recursos humanos y ciencias políticas. Se hizo un esfuerzo para incluir los siguientes conocimientos especializados en el grupo de consultores: 1) experiencia demostrable en planificación estratégica; 2) conocimientos sólidos de los sistemas político, electoral y constitucional

nacionales; 3) conocimientos actualizados de las relaciones políticas formales e informales y de los temas de actualidad en la esfera política; y 4) conocimientos en gestión de organizaciones y cultura organizativa. El grupo de consultores poseía todos los conocimientos, destrezas y valores necesarios para asistir con acierto a los partidos.

El compromiso y la participación de los partidos también dependían en gran medida de sus impresiones sobre los consultores con los que iban a trabajar. La más mínima duda sobre su imparcialidad (o su integridad o discreción) podría provocar que los partidos políticos rehusaran participar en el programa. En Georgia, no todos los consultores seleccionados (cinco) trabajaron con todos los partidos. El NIMD asignó a cada partido o grupo de partidos aquellos consultores que, según su criterio, generarían más confianza y resultarían más aceptables en cada caso. En Mozambique, los tres consultores seleccionados trabajaron con los tres partidos, si bien se combinaron de distintos modos en función del tema o el ámbito de especialización correspondiente.

7.5 Grupos de trabajo para la planificación estratégica

La primera actividad que los partidos acometieron con sus consultores consistió en crear un grupo interno de trabajo para la planificación estratégica. La mayoría de los partidos formaron un equipo de trabajo de entre seis y diez personas. Todos, sin excepción, buscaron el equilibrio entre hombres y mujeres e incluyeron a personas con distintas perspectivas y que pudieran ofrecer aportaciones valiosas.

Figura 7.1

Estructura organizativa del programa



Se trató de equilibrar los siguientes elementos:

Dilatada experiencia en el partido	Jóvenes con ideas novedosas
Funcionarios del ala central del partido	Representantes de las ramas regionales
Altos cargos del partido	Voluntarios de ingreso reciente
Cabezas visibles	Personal administrativo
Mujeres	Hombres

En la mayoría de los casos, el líder del partido, su secretario general o un miembro del comité central dirigía el grupo de trabajo. Una estrecha relación y la coordinación frecuente entre el grupo de trabajo y la dirección superior del partido favorecieron la obtención de aportaciones pertinentes y el apoyo continuado de los líderes.

Los partidos que optaron por un grupo de trabajo menos inclusivo consideraron después que este aspecto era un área en la que debían mejorar en ciclos posteriores. En palabras de un miembro del equipo de planificación estratégica, "un grupo de trabajo más inclusivo nos habría ayudado a concluir el plan antes de lo que lo hicimos". Un partido cuyo grupo de trabajo se formó exclusivamente con altos cargos considera también que una composición más diversa habría mejorado el proceso. De acuerdo con el jefe de ese equipo de planificación estratégica, "el personal directivo intermedio y el personal se encuentran en una posición más óptima para hacerse cargo de la gestión diaria del proceso".

La Figura 7.1 muestra la estructura organizativa del programa. El equipo de cinco consultores se dividió en dos grupos, uno de dos personas y otro de tres; a cada partido se le asignó uno de esos grupos. En Mozambique, cuyo sistema se compone de tres partidos políticos, parecía más adecuado trabajar con los tres consultores; cada partido trabajó con una pareja de consultores, cuya combinación fue variando (es decir, los tres consultores trabajaron con los tres partidos políticos). En la mayoría de los casos debería ser viable formar una pareja de consultores que resulte aceptable a cada partido en términos de confianza, imparcialidad y conocimiento previo.

7.6 Metodología

El cuerpo principal de la metodología se basó en los análisis interno y externo y en la redacción del plan. Para cada paso se facilitó un amplio conjunto de materiales sobre estructuras organizativas, principios de intervención, guiones y directrices, y logística y lógica de ejecución.

“Aunque tanto el partido como el grupo de trabajo éramos escépticos en un primer momento, el proceso fue completamente diferente a lo que esperábamos, en todos los aspectos. El análisis FODA creó oportunidades para subir la moral interna y lograr mejores resultados”

Un miembro del equipo de planificación estratégica

“Es evidente que celebrar los talleres fuera de Tbilisi tuvo un efecto positivo; al alejarnos de las preocupaciones del día a día pudimos alcanzar un nivel máximo de concentración. De este modo nada nos distrajo”.

Un miembro del equipo de planificación estratégica

Tanto para los análisis como para la redacción, el NIMD en Georgia celebró con cada partido una sesión introductoria en la capital, Tbilisi, y un taller posterior de dos días con los consultores y el personal del NIMD. En Mozambique, los talleres se organizaron fuera de la capital para evitar distracciones, en la medida de lo posible, y gozar de la máxima atención de los miembros del grupo de trabajo. El propósito de los talleres era explicar, debatir y trabajar en una serie de acciones. Los talleres se celebraron en fechas diferentes con cada partido, en función de su ritmo de trabajo. Todos tuvieron lugar en un centro de conferencias situado a una distancia considerable de la capital, por lo que se pernoctó allí. Al reflexionar sobre la eficacia del programa, muchos representantes de los partidos señalaron como importantes factores de éxito el alejamiento de los grupos de trabajo del ajetreado centro político y las dinámicas y rutinas diarias.

En los primeros talleres, los grupos de trabajo, los consultores y el personal del NIMD colaboraron para establecer una visión de futuro, efectuar un análisis de partes interesadas, aclarar la misión, articular los valores y analizar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

Después del taller, el grupo de trabajo completó las acciones que se habían debatido en el retiro. El personal del NIMD y los consultores estuvieron siempre disponibles para responder a posibles preguntas y ofrecer apoyo y asesoramiento procedimental. En cada una de las cinco fases, el NIMD y los consultores celebraron una reunión de un día en la capital con ánimo de asistir a los participantes con las hojas de trabajo y resolver cualquier duda o problema que pudiera surgir. Ni los consultores ni el personal del NIMD intentaron en ningún momento dirigir los productos sustantivos de los debates, los análisis o la planificación. Los consultores animaron a los grupos de trabajo a efectuar consultas amplias y a solicitar las aportaciones y el apoyo de las secciones del partido que no estuvieran representadas en estos. Cada partido trató de seguir esta recomendación de un modo diferente. Cuanto más se esforzaron por impulsar la participación de las partes interesadas internas, mayor repercusión tuvo el proceso de planificación estratégica. Por ejemplo, un partido organizó dos sesiones de su comité nacional para discutir el contenido de las hojas de trabajo. En retrospectiva, comentaron que “el proceso no se limitó a la planificación, también promovió un debate activo en el seno del partido”.

“El proceso de planificación estratégica fue una buena oportunidad para descubrir deficiencias en la estructura de la organización. A raíz de dicho proceso, ahora empleamos grupos de evaluación y vigilancia en el trabajo diario. Además, hay una mayor transparencia hacia los afiliados y toda la organización tiene unos valores comunes”

Un miembro del equipo de planificación estratégica

Una vez que los partidos completaron las actividades de la fase I se organizó un nuevo taller en el centro de conferencias. En esta ocasión los partidos trabajaron con los consultores y el personal del NIMD en la redacción del plan. Para ello se determinaron y conformaron una serie de cuestiones estratégicas, se formularon estrategias, se revisó y aprobó el plan estratégico y se desarrolló un proceso de implementación eficaz.

“Llegamos a la conclusión de que nuestra comunicación con la opinión pública era demasiado compleja. Además, el tema de la cuota de afiliación es fundamental para nosotros; debemos desarrollar un sistema para administrar dichas cuotas”

El jefe de un equipo de planificación estratégica

Los partidos georgianos concluyeron las actividades de planificación y redacción en un plazo de entre seis y ocho meses; en Mozambique tardaron entre cuatro y seis. El producto de tales actividades fueron planes estratégicos ambiciosos pero realistas, que contaban con el apoyo de la dirección y de otras partes interesadas internas, así como planes de implementación para que los partidos pudieran convertir los planes estratégicos en una realidad concreta. Sin embargo, quizá lo más importante es que los partidos políticos declararon que participar en el programa había cambiado radicalmente su manera de pensar en sí mismos y en su organización. En el Apéndice III se facilita un examen esquemático integral de las actividades, los aspectos logísticos y las necesidades de recursos (tiempo y dinero) del proceso georgiano.

En retrospectiva, los partidos que participaron en el programa de planificación estratégica tuvieron la sensación de que sus expectativas iniciales se vieron ampliamente superadas. Además de los numerosos objetivos principales del proceso, señalaron que el trabajo de planificación estratégica desarrollado por algunos de sus afiliados propició cambios duraderos en el partido. Apuntan que el proceso fomentó el trabajo en equipo en toda la organización del partido y estimuló el debate activo. En el caso de muchos partidos era la primera vez que debatían abiertamente sus retos y problemas de forma estructurada y disciplinada, y con resultados positivos. Además, muchos partidos observaron que el proceso había otorgado a los miembros del grupo de trabajo cierto espacio para comprenderse a sí mismos.

“Al participar en el proyecto y familiarizarnos con la planificación estratégica, conocimos formas completamente diferentes de plantearnos qué tipo de partido queremos ser y cómo dirigimos nuestra organización”

El jefe de un equipo de planificación estratégica

Varios partidos informaron de efectos duraderos. En reconocimiento de que la planificación estratégica es un proceso constante que hay que actualizar de forma continua, un partido creó una pequeña unidad que se reúne todos los meses para debatir sobre esta cuestión. Otro partido decidió utilizar su plan

estratégico como base para implicar a organizaciones donantes internacionales en la financiación de sus futuros planes de implementación. El jefe de uno de los equipos de planificación estratégica afirmó: “Ahora vemos oportunidades para implicar a un mayor número de agentes en la realización de nuestros objetivos”. En Mozambique, el NIMD facilitó encuentros entre los donantes y los partidos políticos, a fin de que estos pudieran exponer sus planes estratégicos a la comunidad internacional y obtener su apoyo.

Ejemplo de que los partidos políticos se sentían mejor preparados para afrontar los nuevos acontecimientos en su entorno político e institucional fue la llegada de un nuevo e influyente actor a la esfera política georgiana. El multimillonario Bidzina Ivanishvili, nacido en Georgia, deseaba cooperar con varios partidos políticos de la oposición al presidente en el cargo. Este recién llegado tenía ambiciones políticas serias y tuvo un efecto inmediato en el posicionamiento de los partidos, al apoyar abiertamente a algunos de ellos y ofrecer su cooperación y respaldo económico. El miembro de un equipo de planificación estratégica concluyó: “Aunque el panorama político ha experimentado cambios enormes en los últimos tiempos, seguimos confiando en el futuro. Hemos establecido con firmeza objetivos, prioridades y grupos destinatarios que forman parte del plan estratégico que hemos adoptado”.

Los partidos políticos participantes consideran que el proceso de planificación estratégica representa una forma diferente de observar su organización, el entorno y el futuro. Para muchas de las personas implicadas, ello supone salir de su zona de confort y abrirse a lo desconocido. Antes, el pensamiento estratégico no formaba parte de la cultura organizativa de los partidos. Para tener éxito a largo plazo, la planificación estratégica no debería ser un ejercicio puntual. Es probable que, con el paso del tiempo, haya que reevaluar y ajustar los planes y estrategias, y que la calidad de la planificación estratégica aumente con la práctica. En Georgia, el NIMD efectuó un seguimiento del proceso de planificación, para lo cual celebró reuniones de evaluación de la estrategia aproximadamente un año después de la aprobación de los planes. Su intención es organizar tales reuniones de examen con regularidad.

Apéndices

Apéndice I:

De herramienta genérica a manual para un país determinado

Como se señala en el Capítulo 1, la herramienta que se describe en esta publicación es, por necesidad, un instrumento bastante genérico. El objetivo es que la herramienta pueda aplicarse a nivel general como punto de partida para la planificación estratégica de los partidos políticos en todos los lugares del mundo. Sin embargo, la experiencia demuestra que para que el proceso de planificación estratégica tenga éxito es necesario un conocimiento exhaustivo de los rasgos característicos “sobre el terreno”. Cada país cuenta con una estructura estatal diferente, un sistema político-jurídico diferente, un nivel de desarrollo económico diferente y una naturaleza y grado de competencia diferentes entre los partidos políticos. Todos estos factores son importantes para determinar la mejor manera de desarrollar, dar forma y ejecutar el proceso de planificación estratégica.

En este sentido tampoco deben subestimarse la historia, la lengua y la cultura. La historia política (reciente) de un país puede ser muy importante a fin de conocer el abanico de posibilidades de las que disponemos para llevar a cabo una planificación estratégica. Ciertas palabras y conceptos pueden tener connotaciones ambiguas, negativas o inapropiadas, y es posible que la información y las actividades traten cuestiones delicadas.

Para adaptar la herramienta genérica a los rasgos específicos de un país determinado es muy importante que el proveedor de asistencia, el asociado local o el personal local se reúnan con los posibles consultores para debatir en profundidad el significado general de la herramienta en un contexto específico, así como la idoneidad y aplicabilidad de cada paso, actividad y formulación en dicho entorno. El debate propiciará una traducción al contexto nacional, no solo de carácter lingüístico, sino también cultural y político-institucional. Quizá haya que rediseñar o prescindir de algunos pasos, o bien incluir nuevos pasos o actividades. Este ejercicio debe perseguir siempre la claridad, la pertinencia, la aceptabilidad y la facilidad de uso de la

herramienta para los partidos políticos en el contexto correspondiente.

En Georgia y Mozambique, la “traducción” se realizó de la siguiente manera. Al principio del proceso, el proveedor de asistencia, los posibles consultores y un capacitador externo celebraron un taller de dos días en el que el capacitador explicó los objetivos subyacentes del proceso de planificación y describió la metodología. A continuación tuvo lugar un debate muy abierto y exhaustivo en el cual los expertos del país (el personal local del proveedor de asistencia y los posibles consultores) expresaron sus dudas sobre las limitaciones potenciales de la metodología. Después, el equipo repasó toda la metodología, traduciendo los pasos y corrigiendo la terminología y las actividades.

El producto de esta sesión de trabajo fue un “manual” independiente de unas 30 páginas en el que se adaptó la herramienta genérica a las necesidades y circunstancias locales. El manual se distribuyó entre los partidos políticos participantes y tanto estos como los consultores se basaron en él durante el proceso de planificación.

Apéndice II:

Hojas de trabajo

Hoja de trabajo 1: Lista de verificación previa

A. Posibles dificultades, costos y beneficios del proceso de desarrollo de capacidades

¿Cuáles son los principales problemas internos y externos que pueden obstaculizar el proceso de planificación estratégica?

(Ejemplos: pocos recursos económicos, dificultad para reunir la información necesaria, falta de prioridad debido a que el partido afronta acontecimientos importantes, complejidad, incertidumbre sobre las acciones o los planes del gobierno).

¿Qué puede hacerse para minimizar las dificultades?

Possible dificultad interna <i>(P. ej., falta de prioridad porque se acerca un congreso del partido)</i>	Cómo minimizar la posible dificultad <i>(P. ej., compromiso decidido de los miembros del grupo de trabajo, comunicación interna intensiva, división del trabajo clara, gestión del tiempo eficaz)</i>
Possible dificultad externa <i>(P. ej., desestabilización de la situación política nacional, falta de prioridad por participación en el procedimiento presupuestario estatal anual)</i>	Cómo minimizar la posible dificultad <i>(P. ej., mantenerse vigilantes, comprometidos y ceñirse al marco temporal acordado; asegurarse de que los miembros del grupo de trabajo están disponibles para hacer el trabajo en el periodo de planificación)</i>

Indique los costos financieros y de otro tipo previstos (p. ej., material, personal) del proceso de planificación. ¿Cómo se pueden gestionar y controlar estos costos? (Ejemplo: gestión rigurosa del tiempo y de los asuntos económicos).

Costos financieros y de otro tipo <i>(P. ej., tiempo, gastos)</i>	Formas de gestionar los costos <i>(P. ej., gestión eficaz del tiempo, gestión de los asuntos económicos)</i>
---	--

Indique los beneficios previstos (directos e indirectos) del proceso de planificación. (Ejemplos: mejor coordinación interna, uso más eficaz de los recursos, mejor supervisión y mayor sensación de apropiación, mejor relación con las partes interesadas, mayor implicación de todos los niveles del partido, logros más claros, mejor rendición de cuentas).
 ¿Cómo pueden impulsarse estos beneficios? (Ejemplos: implicando en la medida de lo posible a las ramas regionales, priorizando y "escogiendo las batallas").

Beneficios	Formas de impulsar los beneficios

B. ¿Está el partido preparado para iniciar el proceso?

Determine si el partido está preparado para empezar.

Criterios para determinar el estado de preparación	¿Se cumplen los criterios?	
	Sí	No
Compromiso de la dirección del partido político		
Designación de un coordinador		
Disponibilidad de los recursos para la planificación (tiempo, personas, dinero, despacho, equipos)		
¿Tiene el grupo de trabajo competencia y autoridad para tomar las decisiones necesarias?		
¿Estamos seguros de que el proceso de planificación no entrará en conflicto con otros procesos en los que el partido está involucrado?		
Ha llegado el momento de iniciar el proceso		
¿Considera que se cumplen todas las condiciones pertinentes para que el proceso de planificación sea un éxito?		
De lo contrario, indique qué es lo que echa de menos:		

C: Planificar el trabajo de planificación

¿De quién es el plan? (Esta pregunta es fundamental para determinar el alcance del plan y quién debe participar en el proceso).

¿Qué periodo abarcará el plan? (Debe establecerse un horizonte cronológico realista, de lo contrario el plan perderá credibilidad y utilidad).

- 2 años;
- 5 años; u
- otro (indique cuál).

¿Qué tipo de retos espera que se aborden en el proceso de planificación y el propio plan?

¿Quién es el principal impulsor del proceso de planificación?

- la dirección superior;
- los mandos intermedios; o
- el personal.

¿Quién dirige el equipo del proyecto de planificación estratégica?

¿Quién integra el grupo de trabajo?

- la dirección superior;
- los mandos intermedios;
- el personal;
- las ramas regionales; o
- los afiliados.

¿Qué clase y tamaño de equipo de planificación estratégica funciona (o funcionará) mejor en su partido?

Piense a quién hay que convencer y comprometer con el plan al final del proceso, y lo que ello supone para la composición del equipo de planificación estratégica.

¿Quién debe participar en el desarrollo del plan? Piense quién debería trabajar y comprometerse con el plan al final del proceso, y lo que ello supone para la participación en el trabajo de planificación estratégica.

¿Quién debería (o tendrá que) participar en el examen del plan antes y después de todo proceso formal de adopción?

¿Quiénes son los destinatarios del plan? ¿A quién se comercializará?

¿De qué entornos o foros se dispone para dialogar y deliberar a lo largo del proceso de planificación? ¿Dónde se reunirá el equipo de planificación estratégica? ¿Qué clase de foros son necesarios para implicar a otros en el proceso de planificación estratégica? ¿Dónde y cómo pueden celebrarse?

¿Qué tipo de plan escrito prevemos?

- un breve resumen;
- un plan más extenso y detallado en el que no tienen cabida los elementos más prácticos y operativos;
- un plan pormenorizado en el que se incluyen los elementos tácticos y operativos; u
- otro.

¿Cuál es el marco temporal previsto para el proceso de planificación?

- 6 meses;
- 12 meses; u
- otro.

¿Qué funciones desempeñarán los consultores (facilitadores del proceso grupal, expertos en contenidos, expertos en investigación, expertos en comunicación)?

¿Cómo se coordinará con los consultores y los expertos en procesos y hará uso de ellos?

¿Qué pasos seguirá en el proceso de planificación? Revise estos pasos con las personas implicadas y ajústelos según proceda. Es posible que le resulte útil utilizar *software* de gestión de proyectos para esta cuestión.

Pasos/tareas	Personas/grupos implicados	Calendario

¿Qué recursos necesita para poner en marcha y completar el trabajo? ¿Dónde prevé obtenerlos?

Tipo	Descripción/cantidad	Fuente
Presupuesto		
Personas		
Información		
Instalaciones para reuniones		
Consultores		
Voluntarios		
Otros (indique cuáles):		

Al completar el proceso de planificación estratégica, ¿qué criterios debería aplicar para valorar su eficacia?

Criterios para valorar la eficacia del proceso de planificación estratégica
1.
2.
3.
4. (...)

Al ejecutar el plan estratégico, ¿qué criterios debería aplicar para valorar su eficacia?

Criterios para valorar la eficacia del plan estratégico
1.
2.
3.
4. (...)

Hoja de trabajo 2: Conocer la situación actual del partido

A fin de determinar el *statu quo* antes de iniciar el proceso, comenten las siguientes cuestiones y respóndanlas con relativa brevedad. Es posible que algunos temas sean delicados. No es necesario documentar las respuestas formalmente ni transmitir las a los consultores o a los proveedores de asistencia. Sí es recomendable, no obstante, reflexionar sobre estas cuestiones y debatirlas a nivel interno.

1. Responsabilidades y competencias	
	¿Cuáles son las responsabilidades y competencias generales del partido?
	¿Qué derechos y limitaciones se estipulan en el marco jurídico que resulten pertinentes para el alcance del proceso de planificación?
	¿Cuál es la legislación vigente sobre la financiación y recaudación de fondos de los partidos políticos?
2. Estructura, gobernanza y financiación	
	¿Cómo es el gobierno interno del partido?
	¿Qué relación existe entre los distintos sectores del partido? ¿Cómo se coordinan y rinden cuentas entre sí?
	¿Cómo se organiza la afiliación al partido?
	¿Cuáles son las fuentes de financiación actuales del partido? A grandes rasgos, ¿en qué porcentaje contribuye cada fuente a la financiación total del partido?
	¿Qué obtienen los afiliados a cambio de sus cuotas?
	¿Cuál es la situación de la democracia interna del partido?
3. Aspectos operativos del partido	
	¿Cómo se dirige la organización política?
	¿Quién está en nómina? ¿Cómo se dividen las tareas?
	¿Qué procesos se aplican en la administración del partido? ¿Funcionan correctamente?
4. De cara al proceso de planificación	
	En este momento, ¿cuáles se consideran las cinco cuestiones estratégicas más importantes que han de abordarse en el proceso?
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	¿Qué aspectos de la organización del partido deben mantenerse al margen del alcance del proceso de planificación?
	¿Qué aspectos de la organización del partido deberían mejorarse en todos/cualquiera de los casos?

Hoja de trabajo 3: Esbozar una visión

La visión describe el aspecto que el partido político debería tener tras aplicar con éxito sus estrategias y desarrollar todo su potencial.

La declaración de visión responde a la siguiente pregunta: ¿Dónde queremos estar y qué queremos ser?

Dadas las oportunidades y los retos previstos, así como las acciones esperadas o posibles, ¿qué puede llegar a ser el partido en el futuro?

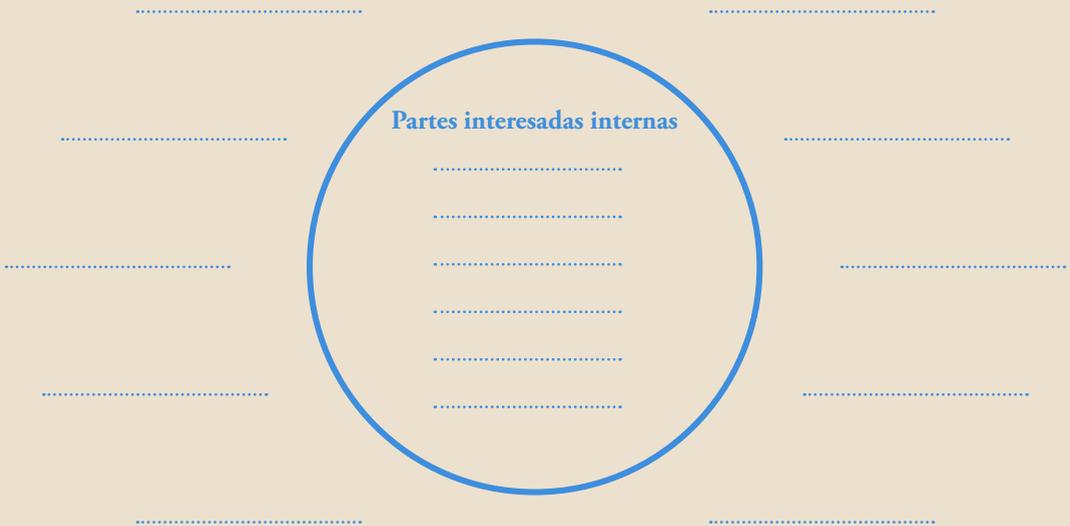
Recomendamos trabajar individualmente en la redacción de una visión, una declaración de visión y la respuesta a las preguntas anteriores antes de completar el cuadro mediante una discusión en grupo.

Aspecto del partido político	Situación actual	Situación deseada dentro de tres años
Misión o función		
Personas		
Estructura		
Actividades		
Procesos		
Cultura		
Legitimidad y apoyo externos		
...		
...		
...		
...		

Hoja de trabajo 4:
Identificar las partes interesadas en el partido

Para iniciar un análisis de partes interesadas, elabore una lista de las partes interesadas en el partido político. Sea tan inclusivo como sea posible. A continuación, usted o su grupo pueden determinar la importancia de cada parte interesada en términos de su impacto positivo o negativo en el partido político, sus estrategias, y su capacidad para cumplir su misión, llevar a cabo sus mandatos y crear valor público. Ejecutar un análisis de partes interesadas en una fase temprana del proceso puede resultar útil para decidir quién debe participar en el proceso, cuándo, cómo y por qué. Además, es probable que dicho análisis sea necesario para identificar temas, formular estrategias y examinar, aprobar e implantar el plan.

Partes interesadas externas



Las hojas de trabajo que se incluyen en este Apéndice están inspiradas (y basadas) en las hojas de trabajo de John M. Bryson y Farnum K. Alston, *Creating your Strategic Plan*, tercera edición. Copyright © 2011 John Wiley & Sons, Inc. Todos los derechos reservados.

Hoja de trabajo 7: Declaración de misión

La declaración de misión debe aclarar el propósito del partido y explicar por qué hace lo que hace. En otras palabras, debe responder a la siguiente pregunta: En última instancia, ¿a qué hemos venido? En primer lugar, los miembros del grupo deben completar esta hoja de trabajo individualmente. Después de discutir en grupo los resultados, un individuo o un pequeño grupo puede encargarse de redactar una declaración de misión que posteriormente revisarán las principales partes interesadas.

No sería de extrañar que del debate sobre la declaración de misión del partido surjan nuevas cuestiones estratégicas.

1. ¿Cuál es nuestra declaración de misión actual, si es que tenemos una? ¿Qué dice sobre quiénes somos, cuál es nuestro propósito, a quién servimos y qué nos diferencia?

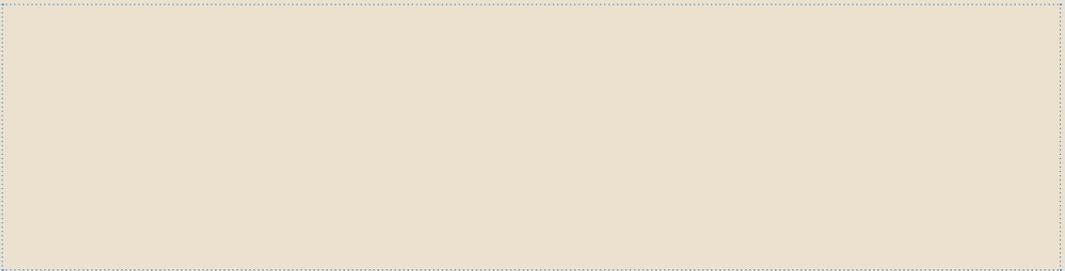
2. En general, ¿qué valor añade nuestro partido a la sociedad? ¿En qué se distingue de la función de otras organizaciones sociales y de los partidos políticos rivales?

3. ¿Qué efecto tendría en la sociedad la desaparición de nuestro partido?

4. ¿Cuál es nuestra filosofía? ¿Cuáles son nuestros valores principales?



5. ¿Está anticuada nuestra declaración de misión? ¿En qué sentido?



6. ¿Qué cambios propondría para la declaración de misión?



7. Repase sus respuestas a las preguntas anteriores y redacte una declaración de misión.



Hoja de trabajo 9: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Realice una tormenta de ideas para identificar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Plásmelas en un rotafolio, utilizando la siguiente hoja de trabajo. Distinga claramente los siguientes aspectos de la organización del partido:

Misión y visión

Las organizaciones exitosas conocen a la perfección sus mandatos y han establecido y comunicado a sus partes interesadas una misión o visión institucional inspiradora.

Presupuesto, recursos humanos y tecnología de la información

Los partidos y directores exitosos logran sus mandatos, cumplen su misión y crean valor público mediante una gestión eficaz de sus recursos.

Comunicaciones

Los partidos exitosos transmiten mensajes claros, cuentan con redes de comunicación bien desarrolladas y disponen de foros adecuados para promover el debate y el diálogo.

- los mensajes son concisos, dirigidos a partes interesadas concretas o actores específicos y diseñados para provocar determinadas reacciones.

- Las redes transmiten con eficacia información adecuada a las partes interesadas internas y externas concretas.
- Los foros atraen a las partes interesadas pertinentes, de forma adecuada, para promover el debate y el diálogo.

Liderazgo, gestión, estructura, procesos y cultura

Los partidos exitosos están dirigidos con eficacia y gestionados de manera competente; además, se organizan con una perspectiva estratégica.

- El liderazgo supone garantizar que la organización hace lo que debe hacer.
- La gestión supone garantizar que las cosas se hacen correctamente.
- La organización debe estructurarse en torno a relaciones horizontales y verticales, formales e informales, bien definidas que faciliten el desarrollo de iniciativas estratégicas específicas.
- Los procesos del partido deberían diseñarse para producir con eficacia los resultados deseados.
- La cultura del partido debe promover el compromiso con la misión, el cumplimiento de los mandatos, la creación de valor público y la satisfacción de las principales partes interesadas.

	Positivas	Negativas
Internas	Fortalezas	Debilidades
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
Externas	Oportunidades	Amenazas/retos
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

Hoja de trabajo 10: Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Cubra la hoja de trabajo a continuación para obtener una lista completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su partido. A continuación comenten y clasifiquen cada conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en función de su prioridad o importancia.

- Las fortalezas internas son recursos o capacidades que contribuyen a que el partido cumpla sus mandatos o misión y cree valor público (ejemplos: personal altamente cualificado, moral elevada, recursos adecuados, con buenas relaciones, sistemas informáticos excelentes, gestión de la actuación profesional eficaz y sistema de comunicaciones eficaz).
- Las debilidades internas son deficiencias en cuanto a recursos o capacidades que dificultan que un partido cumpla sus responsabilidades y su misión y cree valor público (ejemplos: malas comunicaciones internas y externas, misión o visión poco claras, escalas salariales insuficientes, moral baja, recursos inadecuados).
- Las oportunidades externas son factores o situaciones ajenas al partido que éste puede aprovechar para cumplir su misión y crear valor público (ejemplos: nuevas fuentes de financiación, oportunidad de modificar responsabilidades formales anticuadas, oportunidad de saldar o refinanciar una deuda).
- Las amenazas o retos externos son factores ajenos al partido que pueden perjudicarlo, dificultando que cumpla sus responsabilidades o misión y que cree valor público (ejemplos: pérdida de financiación de fuentes externas, nuevas responsabilidades para las que no hay fondos disponibles, mala imagen o reputación de la organización, falta de apoyo público).

	Descripción	Cómo...	
Fortalezas	1.		... proteger o mejorar las fortalezas
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
Oportunidades	1.		... minimizar o superar las debilidades
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
Debilidades	1.		... aprovechar las oportunidades
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
Amenazas o retos	1.		... superar las amenazas o retos
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		

Hoja de trabajo 11: Lista maestra de problemas estratégicos claves

1. Elabore una lista maestra de cuestiones claves en un rotafolio grande. En la hoja de trabajo a continuación se ofrecen algunos ejemplos.
2. Una vez elaborada la lista, decidan cómo deben ordenarse los diversos elementos; por ejemplo, en función de su importancia general, siguiendo un orden lógico o por el orden en que deberían abordarse.
3. Responda a las preguntas de las otras columnas de la hoja de trabajo: 1) ¿Por qué se considera un problema?; 2) ¿Qué consecuencias tendría no abordar el problema?; y 3) ¿Cuáles deberían ser nuestros objetivos al abordarlo?

	¿Cuál es el problema?	¿Por qué se considera un problema?	¿Qué sucedería si no abordamos el problema?	¿Cuáles deberían ser nuestros objetivos al abordarlo?
1.	Poca calidad del personal administrativo			
2.	Poca implicación de los afiliados			
3.	Flujos de información interna deficientes			
4.	Financiación incierta			
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Hoja de trabajo 12: Distinguir entre cuestiones operativas y estratégicas

Determine el carácter estratégico u operativo de cada problema de la lista maestra de cuestiones estratégicas. Los problemas operativos pueden abordarse de manera relativamente sencilla y directa. Los problemas estratégicos deberían explicarse con detalle en las siguientes hojas de trabajo.

Problema:

	Operativo ←		→ Estratégico
1. ¿Merece el asunto la atención de la dirección del partido?	No		Sí
2. ¿Cuándo se le planteará el reto o la oportunidad estratégica?	De inmediato	El año próximo	Como mínimo dentro de dos años
3. ¿Qué alcance tendrán las consecuencias del problema?	Una única dependencia o división		Toda la organización
4. ¿Qué magnitud tiene el riesgo o la oportunidad económica para el partido?	Menor (<10% del presupuesto)	Moderada (10-15% del presupuesto)	Importante (>15% del presupuesto)
5. ¿Es probable que las estrategias para resolver esta cuestión requieran...			
a. enmiendas significativas de los estatutos oficiales o de la legislación?	No		Sí
b. cambios significativos del personal?	No		Sí
c. cambios importantes en las instalaciones?	No		Sí
d. cambios importantes en las relaciones con las partes interesadas?	No		Sí
6. ¿En qué medida está claro cuál es el mejor planteamiento para resolver la cuestión?	Resulta obvio y puede aplicarse de inmediato		Es una incógnita
7. ¿Cuál es el nivel de gestión más bajo que puede decidir cómo abordar esta cuestión?	Supervisor del personal de línea		Jefe de un departamento principal
8. ¿Qué consecuencias probables tendría no abordar el problema?	Inconvenientes, ineficiencia	Pérdida significativa de credibilidad o apoyo electoral	Pérdida importante de credibilidad o apoyo electoral
9. ¿Cuántos otros grupos sufren este problema y deben participar en su resolución?	Ninguno	1-3	Al menos 4
10. ¿En qué medida es sensible esta cuestión en relación con los valores comunitarios, sociales, políticos y culturales?	Benigna	Delicada	Explosiva

Valoración final: Se trata de un problema fundamentalmente operativo fundamentalmente estratégico

Hoja de trabajo 13: Preguntas claves para identificar estrategias

Complete una hoja de trabajo para cada una de las cuestiones estratégicas establecidas a partir de la evaluación efectuada en la hoja de trabajo anterior. Sea receptivo con todas las ideas y básiense en las ideas de otras personas. Cuestione las ideas (y los problemas) de forma constructiva y positiva. Tómese su tiempo para analizar de manera exhaustiva las posibles estrategias.

La cuestión estratégica es:

1. Nuestros objetivos específicos (o resultados deseables) en esta cuestión son (o deberían ser):
2. ¿Qué soluciones prácticas podríamos aplicar para abordar esta cuestión y para lograr nuestros objetivos o resultados?
3. ¿Qué obstáculos pueden dificultar conseguir/ lograr tales soluciones?
4. ¿Qué iniciativas principales podríamos llevar a cabo para conseguir/ lograr estas soluciones directamente o para alcanzarlas de manera indirecta al superar los obstáculos?
5. ¿Qué acciones claves (dentro de los límites de los recursos existentes en cuanto a personas y fondos) deben llevarse a cabo este año para ejecutar las iniciativas principales?
6. ¿Qué pasos concretos deben darse en los próximos seis meses para ejecutar las iniciativas principales? ¿Quién sería responsable de tomar tales medidas y qué recursos se precisarían? Para esta pregunta emplee la hoja de trabajo a continuación.

Problema:	Paso	Responsable	Recursos necesarios
1.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
2.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
3.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		

Problema:	Paso	Responsable	Recursos necesarios
4.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
5.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
6.	A		
	B		
	C		
	D		
	E		

Hoja de trabajo 14: Criterios para evaluar las estrategias propuestas

Identifique las estrategias específicas que han de evaluarse en relación con cada cuestión. Dedique tiempo a debatir y acordar los criterios que servirán para valorar si las estrategias específicas resultan adecuadas. No es recomendable excederse en el número ni en la rigurosidad de los criterios, pues podría impedir aplicar el sentido común para tomar decisiones prudentes.

	Cuestión:	Estrategia propuesta:	Objetivos que la estrategia debe cumplir:	Cómo y cuándo mediremos el éxito de la estrategia tras ejecutar las acciones propuestas:
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Hoja de trabajo 15: Elaborar un plan de implementación pormenorizado

Cubra la hoja de trabajo siguiente para elaborar un plan de implementación pormenorizado para cada cuestión.

Cuestión	Qué se hará	Quién lo hará	Cuándo se hará	Cómo se hará
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Hoja de trabajo 16: Examinar las estrategias y los planes de implementación

Disponga un pequeño equipo dentro del partido para efectuar un examen inicial del borrador del plan y detectar problemas evidentes. Este grupo también podría liderar el proceso de examen más formal, comunicar el contenido del borrador del plan y solicitar las impresiones de las partes interesadas. Procure ser inclusivo en el proceso de examen del plan.

1. Determine quién debe participar en el examen y la aprobación del plan con el objetivo de promover en la medida de lo posible su apropiación (sea inclusivo).
2. Repase las listas de partes interesadas y valore quién es probable que apoye o se oponga al plan o a un elemento clave de este, cuál puede ser el "problema" y qué lo motiva.
3. Debatan qué puede hacerse para mantener los apoyos y transformar la oposición en apoyo.
4. Desarrolle y comunique el proceso de examen y adopción del plan.

Describa un proceso de comunicación e información dirigido a informar a las partes interesadas sobre el plan, el proceso de examen y la adopción (ejemplos: sesiones con el personal, memorandos, boletines informativos, reuniones, grupos de discusión).

Responda a las siguientes preguntas:

Durante el proceso de implementación, ¿a quién hay que...

- informar, cuándo y cómo?
- consultar, cuándo y cómo?

Asegúrese de identificar los recursos claves necesarios para la implementación e indique si están garantizados. No olvide los recursos relacionados con personal, informática y comunicaciones.

Recurso	Garantizado	
	Sí	No
1.		
2.		
3.		

Hoja de trabajo 17:
Evaluar las estrategias tras su aplicación

Estrategia	Fortalezas	Debilidades	Grado de consecución de objetivos	Modificaciones que servirían para mejorarla	Evaluación resumen
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar

Las hojas de trabajo que se incluyen en este Apéndice están inspiradas (y basadas) en las hojas de trabajo de John M. Bryson y Farnum K. Alston, *Creating your Strategic Plan*, tercera edición. Copyright © 2011 John Wiley & Sons, Inc. Todos los derechos reservados.

Hoja de trabajo 18: Evaluar el proceso de planificación estratégica

Elemento del proceso de planificación	Fortalezas	Debilidades	Modificaciones que servirían para mejorarla	Evaluación resumen	Evaluación resumen
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar
					<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar con un elemento nuevo o revisado <input type="checkbox"/> Cancelar

Apéndice III:

Actividades y volumen de trabajo

A modo de ejemplo del tiempo aproximado que debería invertirse en el proceso de planificación estratégica, a continuación se ofrece un resumen de las actividades desarrolladas por los consultores y las horas de trabajo que emplearon en el caso de los partidos políticos georgianos en 2010 y 2011.

Actividades

Fase I:

1. **Curso de capacitación de dos días para los consultores**, con el propósito de que se familiaricen con la metodología y de decidir de manera conjunta el diseño definitivo del proceso, la división de tareas y el marco temporal preliminar.

Fase II:

1. **Curso de capacitación o sesión informativa de tres horas** en el que se explicó la metodología de la fase II. Los miembros de los grupos confirman que entienden los pasos necesarios y el trabajo que ello conlleva.
2. **Reunión de tres horas de mitad de período.** Se facilita para esta reunión un documento provisional con las hojas de trabajo completadas de la fase II. Durante la sesión, el personal del NIMD y los consultores comentaron el documento con el grupo e hicieron observaciones y recomendaciones para mejorar. El NIMD y los consultores también aclararon ciertos puntos que el grupo no tenía suficientemente claros.
3. **Presentación del documento provisional sobre la fase I.**
4. **Retiro de dos días.** Se facilita para esta reunión el documento provisional sobre la fase I. El proceso consistió en un examen conjunto de todo el documento con los consultores, el NIMD y el grupo de trabajo de planificación estratégica. Los productos fueron el debate y la reflexión sobre el contenido del documento y una serie de ideas para mejorar el borrador.
5. **Presentación del documento sobre la fase I.**

Fase III:

1. **Curso de capacitación o sesión informativa de tres horas** en el que se expone la metodología de la fase III y el grupo confirma que entiende los pasos necesarios y el trabajo que ello conlleva.
2. **Reunión de tres horas de mitad de período.** Se facilita para esta reunión un documento provisional con las hojas de trabajo completadas de la fase II. Durante la sesión, el personal del NIMD y los consultores comentaron el documento con el grupo e hicieron observaciones y recomendaciones para mejorar. El NIMD y los consultores también aclararon ciertos puntos que el grupo no tenía suficientemente claros.
3. **Presentación del documento provisional sobre la fase II.**
4. **Retiro de dos días.** Se facilita para esta reunión el documento provisional sobre la fase II. El proceso consistió en un examen conjunto de todo el documento con los consultores, el NIMD y el grupo de trabajo de planificación estratégica. Los productos fueron el debate y la reflexión sobre el contenido del documento y una serie de ideas para mejorar el borrador.
5. **Presentación del documento sobre la fase II.**

Fase IV:

1. **Sesión de evaluación** con los consultores, los partidos y el NIMD.

Volumen de trabajo habitual para los consultores

Fase I:

1. Capacitación de dos días (dirigida a los consultores) sobre la metodología (10 horas)

Fase II:

1. Reunión informativa para los grupos de trabajo estratégicos (5 horas);
2. Examen de mitad de período (5 horas);
3. Retiro (10 horas).

Fase III:

1. Reunión informativa para los grupos de trabajo estratégicos (5 horas);
2. Examen de mitad de periodo (5 horas);
3. Retiro (10 horas).

Fase IV:

1. Reunión final de evaluación: (5 horas)

Total: 55 horas

Las horas se invirtieron de forma relativamente dispersa y a menudo se repartieron a lo largo de varios meses. En Georgia, la mayoría de los partidos invirtieron algo menos de un año en el proceso; transcurrieron 15 meses desde que el primer partido se puso en marcha hasta que el último partido concluyó el proceso. Esto no quiere decir, sin embargo, que en todos los casos será necesario invertir ese tiempo. Este aspecto depende en gran medida de los intervalos entre las reuniones y los retiros. Si existen motivos para completar el proceso en menos tiempo, puede ser recomendable acortar tales intervalos. En Georgia, muchas designaciones se efectuaron en fechas cercanas a las reuniones y retiros, o incluso mientras estos tenían lugar, con lo que los largos intervalos de preparación o reflexión perdieron relevancia. En otros casos, fue necesario extender los intervalos por diversas razones.

Estimación de los costos

Es muy complicado ofrecer una estimación relativamente precisa de los costos del proceso de planificación. Estos dependen en gran medida de los gastos en el país correspondiente, el número de partidos políticos participantes, la intensidad y duración del proceso, etc. No obstante, sí deseamos señalar que la planificación estratégica puede requerir una inversión importante de dinero, tiempo y trabajo colectivo e individual.

En todos los casos habrá que hacer frente a costos en las siguientes áreas:

- honorarios y gastos de viaje del asesor externo en planificación estratégica encargado de exponer el concepto (si se contrata);
- honorarios de los consultores;
- alquiler del lugar de reunión, gastos de alojamiento y equipos para los retiros;
- desplazamiento para los retiros (personal, consultores y miembros del grupo de trabajo);
- posible sustitución del personal que dirija el proceso a nivel local; y
- honorarios de los evaluadores (si se contratan).

Apéndice IV:

Directrices para las entrevistas de las reuniones posteriores a la planificación

Este apéndice puede emplearse en las entrevistas posteriores al proceso de planificación. Pretende ofrecer algunas indicaciones para mirar atrás e identificar los éxitos y las áreas susceptibles de mejora en futuros ciclos de planificación estratégica.

I. Aspectos generales, impresiones, ideas

II. Fase I: Preparación, capacitación de los consultores

Para los consultores:

- ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos?
- ¿Grado de detalle?
- ¿Resultó satisfactoria la selección de consultores?
- ¿Poseían los consultores las competencias adecuadas?
- ¿Qué competencias y características deben tener los consultores?
- ¿Considera preferible contar con consultores genéricos o consultores específicos para cada partido?
- ¿Resultó suficiente la preparación?
- ¿Observó alguna deficiencia?
- ¿Hubo elementos o actividades innecesarios?

Para los partidos políticos:

- ¿Resultó satisfactoria la selección de consultores?
- ¿Poseían los consultores las competencias adecuadas?
- ¿Qué competencias y características deben tener los consultores?

III. Enfoque en la Fase II: Elaboración del plan estratégico

¿Aceptó la idea de participar desde el principio? ¿Por qué? En caso de respuesta negativa, ¿qué le hizo cambiar de opinión?

[Analice cada paso: aspectos positivos y negativos, dificultad, orden, lógica interna, etc.]

1. Obtención del mandato, el acuerdo sobre el proceso;
2. desarrollo de una visión de futuro;
3. evaluación de las partes interesadas, la misión y los valores;
4. análisis FODA;
5. identificación y evaluación de cuestiones estratégicas;
6. formulación de estrategias;
7. revisión y aprobación del plan estratégico; y
8. elaboración de un proceso de implementación eficaz.

IV. Enfoque en la Fase III: Implementación del plan estratégico

[Analice los pasos siguientes para darnos una idea del compromiso, la utilidad, la viabilidad, los retos y las preocupaciones de cara al futuro, etc.]

1. Ejecución del plan de implementación;
2. examen periódico del entorno y las cuestiones estratégicas; y
3. seguimiento de progresos y resultados.

V. Preguntas finales

- En general, ¿se dispuso de tiempo suficiente?
- ¿Cómo fue la comunicación general con los consultores, los proveedores de asistencia y los demás partidos a propósito de los progresos y el proceso?
- ¿Se aprecia un impacto duradero en la manera de pensar y actuar en el seno de su partido?
- ¿Es el panorama político incierto e impredecible en este momento?
- ¿Cómo afecta la situación al plan de implementación?
- ¿Ha repercutido el proceso estratégico en el modo en que su partido aborda la incertidumbre actual?
- ¿Considera que su partido está ahora mejor preparado? ¿O se diluirán los beneficios a causa de las preocupaciones a corto plazo?

Siglas y abreviaturas

ANC	Congreso Nacional Africano
APRA	Alianza Popular Revolucionaria Americana
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IDEA Internacional	Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral
NDI	Instituto Nacional Demócrata
NIMD	Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria
ONG	Organización no gubernamental
OSC	Organización de la sociedad civil

Bibliografía

Bryson, John M. y Alston, Farnum K., *Creating your Strategic Plan* [Cómo crear su plan estratégico] tercera edición (Jossey-Bass, 2011)

Carothers, T., *Confronting The Weakest Link: Aiding Political Parties in New Democracies* [Cómo confrontar el eslabón más débil: cómo ayudar a los partidos políticos] (Washington, D.C., EE. UU.: Carnegie Endowment for International Peace, 2006)

Crol, J.B., "Het Belang van Strategisch Denken in het Bedrijfsleven", *Beleid en Maatschappij*, 26/3 (1999), págs. 163–9

Dijkstra, G.S.A., "Strategisch Management voor de Publieke Sector", *Management in Overheidsorganisaties*, 27 (diciembre de 1998), págs. A5230–1/17

Eden, C. y Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* [Cómo hacer estrategias: la travesía hacia la gestión estratégica] (Thousand Oaks, California, EE. UU.: Sage, 1998)

Mintzberg, H., *Rise and Fall of Strategic Planning* [Auge y caída de la planificación estratégica] (Free Press, 1994)

Moore, M., "Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector" [Innovaciones de avanzada y mejoría continua: dos modelos diferentes de procesos innovadores en el sector público], *Public Money & Management*, 25/1 (2005), págs. 43–50

Moore, M. H., "Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations" [Gestión para obtener valor: estrategia organizacional en organizaciones para fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales], *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29/1 (2000)

Moore, M. H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1995)

Nodia, G. y Scholtbach, A. Pinto (eds.), *The Political Landscape of Georgia. Political Parties: Achievements, Challenges and Prospects* [El panorama político de Georgia. Partidos políticos: logros, retos y prospectos] (Delft: Eburon, 2006)

Robbins, S. P., *Organisational Theory: Structure, Design and Applications* [Teoría organizacional: estructura, diseño y aplicaciones], tercera edición (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990)

Colofón

© Instituto Internacional de Democracia y Asistencia Electoral (IDEA Internacional) 2015

© Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD) 2015

Edición en Ingles 2013

La versión electrónica de esta publicación se distribuye bajo la licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual 3.0. Se autoriza la reproducción, distribución y comunicación de esta publicación, así como su transformación y adaptación, siempre que no se haga con fines comerciales, se reconozca debidamente su autoría y se distribuya bajo una licencia idéntica. Para obtener más información sobre esta licencia Creative Commons, consulte <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0>.

Quedan excluidas de las condiciones anteriores las hojas de trabajo del Apéndice II. Estas hojas de trabajo se basan en John M. Bryson y Farnum K. Alston, *Creating your Strategic Plan*, tercera edición. Copyright © 2011 John Wiley & Sons, Inc. Todos los derechos reservados.

Esta publicación es independiente de todo interés específico político o nacional. Las opiniones expresadas en este documento no representan necesariamente los puntos de vista de IDEA Internacional o NIMD, ni los de su junta directiva o los miembros de su consejo.

ISBN/EAN: 978-91-7671-012-8

Autor principal

Caspar F. van den Berg

Ilustración de la portada adaptada de la imagen
núm. 116620606 de Shutterstock ©KROMKRATHOG

Colaboradores

Kati Piri
Sam van der Staak
Levan Tsutskiridze

Diseño original
Stephan Csikós, La Haya (Países Bajos)

Traducción al español

Strategic Agenda

Diseño gráfico de la versión en español
Turbo Design, Ramallah

Editor

Elisabeth Frias

Impresión
Bulls Graphics, Suecia

Puede descargar el archivo PDF de esta publicación u otras publicaciones en www.idea.int o www.nimd.org

IDEA Internacional

Strömsborg, SE-103 34, Estocolmo (Suecia)
Tel.: +46 (0)8 698 37 00; fax: +46 (0)8 20 24 22
info@idea.int, www.idea.int

NIMD

Passage 31, 2511 AB La Haya (Países Bajos)
Tel.: +31 (0)70 311 54 64; fax: +31 (0)70 311 54 65
info@nimd.org, www.nimd.org

Los partidos políticos se ven obligados con demasiada frecuencia a centrar su atención en crisis externas inmediatas, en detrimento del desarrollo a medio y largo plazo de sus estrategias y de la organización interna en favor de dichas estrategias. Esta herramienta ayuda a los partidos políticos a abordar el problema, al destacar la importancia de la planificación estratégica como medio para mejorar su capacidad de aprendizaje organizativo y adaptación a las circunstancias cambiantes.

La presente publicación pretende ser un instrumento práctico que facilite la planificación estratégica de los partidos políticos. Su metodología, basada en la descripción paso a paso del proceso de planificación, debe resultar de utilidad tanto a proveedores de asistencia como a partidos políticos.



IDEA Internacional

Strömsborg
S-103 34 Estocolmo
Suecia
Tel.: +46 (0)8 698 37 00
Fax: +46 (0)8 20 24 22
info@idea.int
www.idea.int

Netherlands Institute for
Multiparty Democracy

NIMD
Passage 31
2511 AB La Haya
Países Bajos
Tel.: +31 (0)70 311 54 64
Fax: +31 (0)70 311 54 65
info@nimd.org
www.nimd.org