

## 22 Organización de partidos, campañas y luchas electorales

### 22.1 *Tareas permanentes de un partido y su organización*

Hay una serie de actividades que un partido debe realizar si actúa a nivel nacional. Entre ellas figuran toda el área del trabajo central de relaciones públicas, de la planificación y la dirección de políticas, de la administración central y de la atención y el apoyo a las unidades partidarias regionales y locales.

Además hay tareas que surgen por motivos especiales o por ciertas razones que deben buscarse en el país; entre ellas figuran, sobre todo, las de garantizar la seguridad, trabajar en el registro electoral y ocupar mesas electorales.

#### 22.1.1 *Descripción de las actividades mínimas que un partido nacional debe realizar*

En detalle, resultan las siguientes tareas:

- 0. Dirección
  - 0.1. Equipo de prensa
  - 0.2. Equipo de atención a los órganos
  - 0.3. Equipo de control
- 1. Planificación y dirección de políticas
  - 1.1. Observación del mercado
  - 1.2. Desarrollo programático
  - 1.3. Coordinación política
- 2. Relaciones públicas
  - 2.1. Evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación
  - 2.2. Labor de relaciones públicas
  - 2.3. Acciones y actos
- 3. Comunicación interna y servicios
  - 3.1. Comunicación interna
  - 3.2. Registro de datos básicos de afiliados, dirigentes y representantes
  - 3.3. Atención a los afiliados
  - 3.4. Servicios para organizaciones partidarias
  - 3.5. Formación
- 4. Administración
  - 4.1. Personal
  - 4.2. Procesamiento (electrónico) de datos
  - 4.3. Logística
  - 4.4. Materiales
  - 4.5. Administración interna / Servicios internos
- 5. Finanzas
  - 5.1. Planificación y control presupuestario
  - 5.2. Contabilidad
  - 3.3. Pagos
  - 5.4. Obtención de recursos financieros

## 22.1.2 *Sobre las tareas en particular*

### 0. *Dirección*

La dirección de la central partidaria tiene la tarea de conducir las unidades de trabajo de acuerdo al principio de gestión aprobado. Debe tomarse una decisión respecto al principio de gestión. La directiva le encarga en general el cometido a la dirección de la central partidaria; la dirección cumple las tareas con las unidades de trabajo.

La directiva del partido es, por tanto, el órgano comitente y de control de la central partidaria, pero no imparte instrucciones detalladas ni interviene directamente en las unidades de trabajo. La dirección no debería integrar la directiva, pues de lo contrario se controlaría a sí misma.

#### 0.1. Equipo de prensa

En lo esencial, el equipo de prensa consta del vocero de prensa, quien establece los contactos de los miembros de la directiva con la prensa, coordina esas intervenciones y habla de forma responsable con la prensa en nombre del partido. Está autorizado por la directiva (o por su presidente) y sólo responde ante ella en su función de vocero. Para las tareas operativas, se sirve del área de trabajo relaciones públicas.

#### 0.2. Equipo de atención a los órganos

Como equipo de la dirección, al equipo de atención a los órganos le compete preparar el contenido de las sesiones de los órganos (directiva, etc.). Se sirve del trabajo de apoyo de todas las áreas de trabajo y elabora propuestas sobre las cuales la dirección pueda decidir. También es el interlocutor de todos los miembros de los órganos: el equipo se ocupa, pues, de satisfacer sus deseos en la medida de lo posible para que no intervengan directamente en las áreas de trabajo.

#### 0.3. Equipo de control

El equipo reporta directamente a la directiva y responde sólo ante ella. Su tarea abarca el control financiero y el político-estratégico.

### 1. *Planificación y dirección de políticas*

Esta área de trabajo es el departamento político básico del partido: coordina las políticas, planea y ejecuta el desarrollo programático continuo y observa el mercado político.

#### 1.1. Observación del mercado

Esta labor abarca la observación de los partidos rivales, así como de la agenda política del Legislativo, del Ejecutivo y del mercado electoral.

#### 1.2. Desarrollo programático

Esta labor abarca el desarrollo programático continuo y la actualización de los programas existentes. Por de pronto permanece indefinido el tipo de desarrollo programático (grupos de trabajo, órganos del partido, comisiones técnicas abiertas o cerradas, etc.).

### 1.3. Coordinación política

La coordinación política tiene la tarea de coordinar las actividades del partido nacional y de la bancada en el parlamento o de los representantes gubernamentales, así como de intentar coordinar la política de los diversos niveles del partido.

## 2. *Relaciones públicas*

Esta área de trabajo evalúa los medios de comunicación, planifica y realiza operativamente el trabajo de relaciones públicas con la prensa/televisión/radio y planifica y ejecuta acciones y actos.

### 2.1. Evaluación de la prensa y de los medios electrónicos de comunicación

La evaluación de los medios de comunicación de todo tipo es la tarea central de esta unidad de trabajo. Es importante para la conducción política del partido, para la observación del mercado y para el vocero del partido.

### 2.2. Labor de relaciones públicas

Con esta labor se realiza todo el trabajo operativo para el vocero de prensa, como, por ejemplo, llevar un registro de los medios de comunicación y de los periodistas, organizar conferencias de prensa, establecer contactos con la prensa, asesorar a las organizaciones del partido, conseguir locales para efectuar grabaciones televisivas y realizar todas las actividades de relaciones públicas, excepto actos.

### 2.3. Acciones y actos

En esta labor se resumen las acciones y los actos de relaciones públicas; se trata de la planificación, del desarrollo de los medios de todo tipo y de la realización de acciones y de actos.

## 3. *Comunicación interna y servicios*

Esta área de trabajo abarca todas las medidas preparatorias para que la comunicación interna funcione bien, así como la prestación de servicios y las medidas para capacitar al partido.

### 3.1. Comunicación interna

En esta labor se resume toda la comunicación interna. Las medidas de comunicación interna no deben planificarse ni ejecutarse fuera de esta unidad de trabajo. Comunicación significa asegurar el flujo informativo de abajo hacia arriba y viceversa y de forma horizontal a nivel nacional.

### 3.2. Registro de datos básicos de afiliados, dirigentes y representantes

No hay que confundir el registro de los datos básicos con el procesamiento electrónico de datos. Aquí se trata exclusivamente de registrar los datos que son la base de la comunicación interna. El registro de los datos básicos también implica la obtención activa de los datos necesarios.

### 3.3. Atención a los afiliados

En esta labor se resumen todas aquellas medidas que pueden incentivar a los afiliados:

empieza con las congratulaciones y los homenajes y termina con una gama de servicios materiales para los afiliados (libros, viajes, contactos, etc.).

#### 3.4. Servicios para las organizaciones del partido

Con esta labor se asegura el intercambio de pericia técnica (*know-how*) por medio de actividades partidarias e iniciativas, se brindan incentivos para acciones y medidas y se brinda asistencia material y técnica (*know-how*).

#### 3.5. Formación

La tarea de formación sirve para capacitar al capital humano del partido; a largo plazo, habrá que desarrollar un amplio programa formativo.

### 4. *Administración*

Esta área de trabajo abarca todas las operaciones que aseguran un desarrollo fluido de las actividades de las otras unidades de trabajo.

#### 4.1. Personal

Esta labor comprende la ejecución de la contratación y del despido de personal, el desarrollo del personal, la liquidación de sueldos y el diseño de puestos de trabajo.

#### 4.2. Procesamiento (electrónico) de datos

Esta labor incluye la provisión de equipos (*hardware*) y de programas (*software*) en la forma requerida por las unidades de trabajo, el aseguramiento de los datos y la asesoría a los usuarios.

#### 4.3. Logística

La logística abarca el parque vehicular propio, el aseguramiento de todos los transportes necesarios y la disponibilidad de material en los respectivos lugares deseados.

#### 4.4. Materiales

Esta labor comprende la obtención, el depósito, el empleo y la distribución de todo el material necesario.

#### 4.5. Administración interna / Servicios internos

Esta labor incluye el mantenimiento de las instalaciones del partido, los seguros, los contratos de alquiler, el mantenimiento y manejo de cafeterías o cocinas, el servicio de mensajería, los servicios de copiado y de impresión.

### 5. *Finanzas*

Esta área de trabajo asegura la planificación presupuestaria, así como la obtención y la administración de recursos financieros.

#### 5.1. Planificación y control presupuestario

La tarea abarca la planificación del presupuesto y el control de su ejecución a través de los directores de las unidades de trabajo, quienes laboran bajo responsabilidad propia en sus áreas de trabajo.

## 5.2. Contabilidad

La tarea es llevar la contabilidad, revisión de cuentas, elaborar los balances anuales, etc.

## 5.3. Pagos

La tarea consiste en efectuar todo el servicio de pagos, tanto a través de caja como por transferencia.

## 5.4. Obtención de recursos financieros

La tarea es asegurar la liquidez del partido en el marco de las resoluciones de la directiva, la recaudación de donaciones, el aseguramiento del pago de aportes, etc.

### 22.1.3 *Tareas no permanentes o extraordinarias*

Entre las tareas no permanentes o extraordinarias de un partido pueden figurar las de garantizar la seguridad, trabajar en el registro electoral, ocupar mesas receptoras de votos y organizar ciertas actividades económicas.

#### 1. Seguridad

La tarea de garantizar la seguridad tiene manifestaciones totalmente diferentes en los distintos países: en unos, los partidos, sus candidatos y el personal están suficientemente protegidos por órganos estatales (policía, unidades especiales, militares); en otros, los partidos opositores suelen ser víctimas precisamente de esos órganos en vez de ser protegidos, razón por la cual diversos partidos han constituido unidades especiales para proteger a las personas y a los bienes de la organización. Este tipo de seguridad también puede presentarse en forma de fuerzas armadas.

#### 2. Trabajo en el registro electoral

En los países en los que no existe un registro automático de los electores a través de sistemas de empadronamiento, los partidos - para asegurar sus propios resultados - deben ocuparse de que el registro electoral sea llevado adecuadamente y de que en él se inscriban sus simpatizantes y sobre todo quienes han de votar por primera vez. Esto es muy problemático en muchos países en los que se imponen grandes trabas burocráticas que impiden la inscripción de los estratos poblacionales menos instruidos o marginados. Ahora bien, si justamente esos estratos son importantes grupos meta para un partido, el éxito electoral dependerá de la capacidad del partido de reducir el miedo mediante un intenso trabajo de asesoramiento y de asistencia y de guiarlos a través de los obstáculos burocráticos; para ello se requieren amplios recursos humanos y financieros que, sin embargo, se emplean sólo antes de elecciones.

#### 3. Ocupación de mesas receptoras de votos

Para lograrse proteger de algún modo de fraudes y manipulaciones electorales el día de las elecciones, los locales electorales o las mesas receptoras de votos deben ser ocupadas con agentes entrenados del partido. En una serie de países, la realización de esta labor incluye amplias actividades de capacitación y de organización, para las cuales deben crearse unidades organizativas especiales en la administración partidaria.

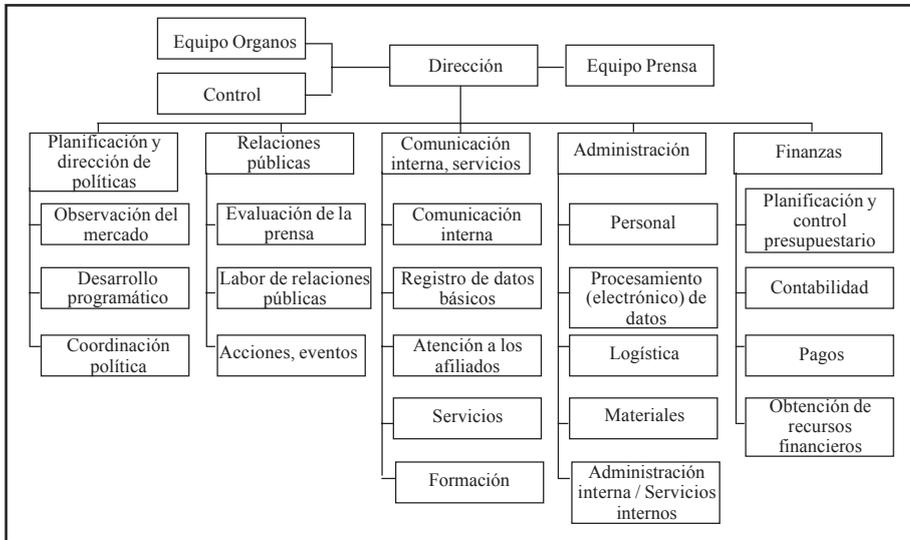
#### 4. Actividades económicas

Debido a las normativas especiales sobre el financiamiento de los partidos, puede ocurrir que éstos mantengan empresas económicas propias que deben ser conducidas y coordinadas. Algunos partidos tienen hoteles, colonias vacacionales, fábricas y establecimientos comerciales propios, pero también hay casos en los que los partidos organizan con regularidad loterías a cargo de especialistas y de sus colaboradores.

#### 22.2 *Transferencia de áreas de actividad en una organización lineal*

Las actividades permanentes arriba descritas, que no deben entenderse como un organigrama sino como tareas a realizar, se trasladan a una organización lineal con claras competencias y relaciones jerárquicas. En su seno las funciones se atribuyen, de acuerdo a su cantidad, a una o a varias personas; también a una persona se le pueden asignar varias funciones, siempre que no correspondan a distintas áreas de actividad.

Plan organizativo según las tareas descritas en una organización lineal con equipos:



#### 22.3 *Organización de proyectos*

##### 22.3.1 *Definición de proyecto*

Los proyectos se definen como complejos de tareas temporales e innovadores, lo cual significa:

1. El objetivo está predeterminado.  
El objetivo del proyecto lo determina la directiva al resolver la estrategia. El proyecto se orienta siempre hacia la realización de objetivos exactamente

- prefijados y subordinados a los objetivos generales. Además, un proyecto debe tener una cantidad de actividades objetivamente definida y delimitable.
2. El plazo para lograr el objetivo está determinado.  
El proyecto debe tener un inicio y un final definidos en el tiempo. Normalmente, empieza con un adecuado tiempo de preparación, pasa por el de ejecución y termina luego de la liquidación, aproximadamente un mes después de la finalización (día de las elecciones o cierre de campaña).
  3. El logro del objetivo va aunado a inseguridad y riesgo.  
El proyecto no debe abarcar sólo trabajos rutinarios, pues éstos pueden realizarse mejor y con mayor eficacia en una organización lineal ya existente. No vale la pena lanzar un proyecto para cuestiones rutinarias.
  4. Participan varias unidades distintas.  
Debido a la complejidad de un proyecto, en la planificación y en el desarrollo de medidas participan varias unidades internas y externas que trabajan juntas dentro de una organización definida; por ejemplo, también se trata de la participación de la agencia publicitaria y de otros asesores en el proceso de planificación.
  5. En cierto modo el proyecto es único.  
El proyecto debe realizar tareas innovadoras que también pueden ser rutinarias, pero que en la situación respectiva se llevan a cabo por única o por primera vez. Cada lucha electoral es única porque las condiciones son diferentes y el tiempo que transcurre entre una y otra elección es demasiado largo para un desarrollo permanente de tareas.
  6. Los recursos son limitados.  
El proyecto debe ceñirse siempre a unos valores determinados y definidos para justificar el gasto al que forzosamente va ligado el desarrollo de un proyecto. Todo proyecto necesita un marco financiero firme, dentro de cuyos límites puedan decidir libremente sus integrantes.

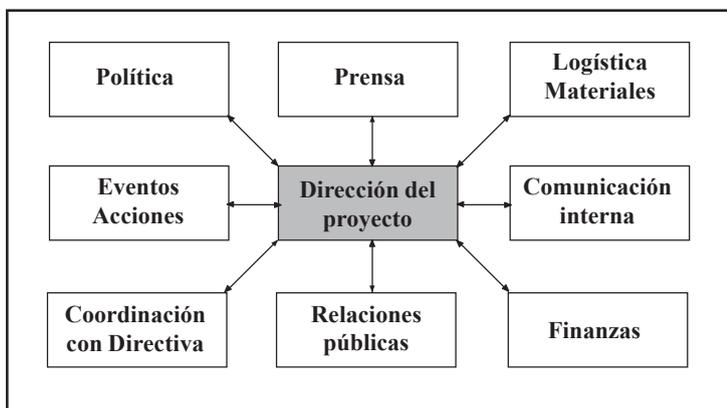
### 22.3.2 *Instalación del proyecto*

Sobre la instalación del proyecto decide la directiva. Con la resolución deben establecerse, al mismo tiempo,

- el objetivo del proyecto,
- el alcance del proyecto,
- el marco cronológico,
- el marco financiero,
- la composición del grupo encargado del proyecto y
- la dirección del proyecto.

El director del proyecto asume, como tal, sólo tareas de coordinación. Cada integrante del grupo encargado del proyecto conserva plenamente su competencia tras haber asumido una tarea, es decir, realiza su parte bajo su propia responsabilidad y, al concluir la ejecución, debe informarle a la dirección del grupo sólo la ejecución respectiva o señalarle a tiempo las dificultades que surjan para su realización.

El director del proyecto puede ser un miembro del mismo grupo dotado de competencias.



### 22.3.3 *Modelo para que la directiva del partido formule un cometido al grupo encargado del proyecto*

Mediante esta resolución, la directiva del Partido X crea un grupo encargado del proyecto “lucha electoral”, que tiene el cometido de alcanzar el objetivo principal resuelto por la directiva en la estrategia del ..... . Para ello, el grupo tiene las siguientes competencias:

1. En el marco de la estrategia resuelta, planea y ejecuta todas las medidas.
2. Dispone, en forma autónoma, de un marco presupuestario asignado tras la presentación de un plan presupuestario y de su respectiva aprobación por parte de la directiva.
3. En el marco de la organización general y dentro de su área de trabajo, sus miembros tienen la facultad de impartir instrucciones en la gerencia.
4. Colabora con las organizaciones del partido. Si se ejecutan medidas centrales, el grupo o un miembro encargado por él tendrá la facultad de impartir instrucciones a las organizaciones subordinadas.
5. Mensualmente presenta a la directiva un informe de avance. La directiva puede exigir en todo momento un informe parcial.
6. Debe solicitar la aprobación de la directiva antes de tomar una decisión que difiera de la estrategia.
7. Puede consultar asesores externos. Todas las decisiones son tomadas exclusivamente por el grupo.

El trabajo del grupo empieza el ..... y termina el ..... con la entrega del informe final.

El grupo puede disponer de un presupuesto de .....

El grupo consta de las funciones de:

1. Política
2. Prensa
3. Logística/Materiales
4. Comunicación interna

5. Finanzas
6. Relaciones públicas
7. Actos/Acciones
8. Coordinación con directiva

La directiva nombra como director del grupo encargado del proyecto a ....., quien elaborará dentro del plazo de una semana una lista de los otros miembros del grupo, a los cuales nombrará luego de ser autorizado por la directiva.

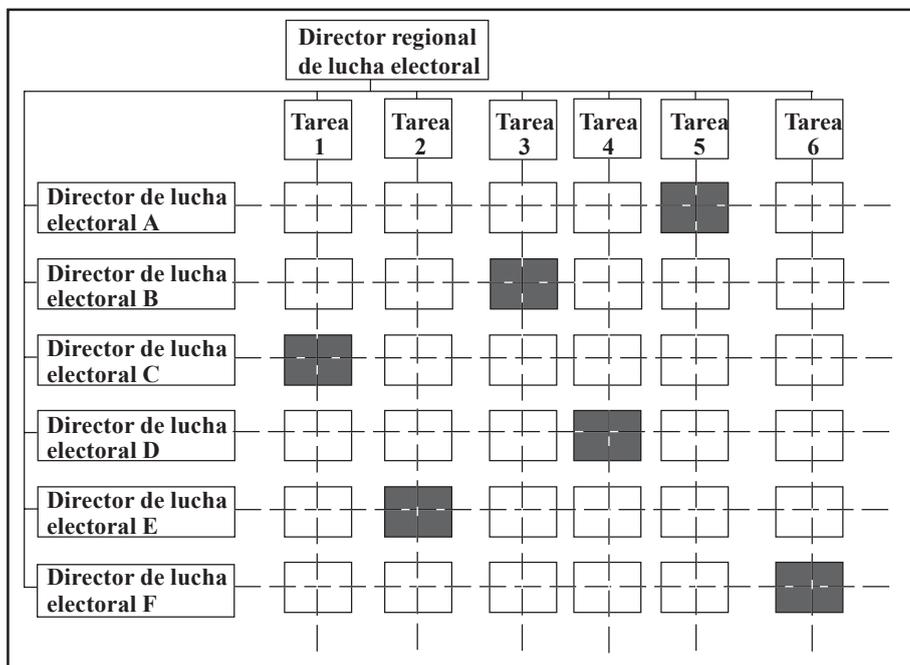
#### 22.4 *Descripción de actividades a realizar a nivel regional o local en una lucha electoral, con una estructura ad honórem y organización matricial*

La estrategia resuelta a nivel nacional con los objetivos para las organizaciones del partido y con los cronogramas y los planes de medidas también rige y es vinculante para el nivel regional y el nivel local del partido. En la lucha electoral se trata, por tanto, de alcanzar hasta donde sea posible los objetivos fijados. Cuanto más se acerca la lucha electoral, con mayor fuerza se desplaza el trabajo del nivel nacional hacia abajo, hacia la base.

En una estructura *ad honórem*, los niveles local y regional deben realizar las siguientes actividades:

1. Crear equipos locales de lucha electoral
2. Motivar a los afiliados para que cooperen
3. Crear recursos materiales y establecer la logística local y regional
4. Asegurar la publicidad externa del partido (afiches, etc.)
5. Asegurar la información local (trabajar con los medios de comunicación)
6. Distribuir material, tener presencia publicitaria
7. Organizar actos locales
8. Realizar acciones (visitas domiciliarias, etc.)
9. Cooperar con la dirección nacional de la lucha electoral.

A nivel regional resulta adecuada la organización matricial que garantiza que las unidades locales participen en la planificación y en la ejecución y que el flujo informativo esté asegurado. Para ello, se cruzan las actividades necesarias con los directores locales de la lucha electoral; a cada uno de ellos se le asigna una competencia regional, la cual ejerce en cooperación con el equipo local de lucha electoral. La directiva regional y local del partido maneja los asuntos corrientes del partido, como la asistencia a los afiliados, la afiliación, el debate político, las decisiones políticas, etc.



Los equipos locales de lucha electoral pueden operar en toda una localidad o sólo en un barrio, según el tamaño del lugar. Es aconsejable un equipo ambulante para las regiones en las que el partido no está organizado.

La gráfica arriba presentada exhibe el siguiente esquema organizativo: el director de lucha electoral del lugar C asume la tarea 1 (materiales) para toda la región, el del lugar F asume la tarea 6 (planificación de oradores) para toda la región. Si hubiera más directores de lucha electoral que tareas, éstas podrían ser subdivididas; en caso contrario, algunos directores de lucha electoral deben asumir más de una tarea.