

GERENCIA DE PARTIDOS POLÍTICOS EN TIEMPOS DE CAMBIO

Eduardo Núñez Vargas *

I. A modo de introducción; II. Los partidos políticos y sus dilemas contemporáneos: ¿cómo cumplir sus funciones básicas en los nuevos entornos sociales?; III. La Gerencia Política como instrumento cambio partidario: elementos constitutivos de una gerencia política efectiva; IV. Gerencia Política y Liderazgo Democrático; V. Un corolario de cierre: límites éticos al ejercicio del liderazgo democrático y de una gerencia política efectiva.

I. A modo de introducción

Mucho se ha hablado sobre la crisis de los partidos políticos en América Latina y el mundo. Las discusiones académicas, las voces de las nuevas y viejas organizaciones sociales, el eco de los medios de comunicación y los comportamientos y discursos de los políticos y políticas mismas, denotan que algo no está funcionando bien en la marcha de los partidos. Pero, ¿qué es lo que está fallando? ¿Por qué si se sigue haciendo lo que siempre se ha hecho, incluso, haciéndolo mejor que en el pasado, se extiende una percepción generalizada de que la política y, por tanto, sus instrumentos por excelencia – los partidos – andan mal?

* El autor es politólogo de origen costarricense, con estudios de postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Ha desarrollado trabajos de investigación, asesoría técnica y política en áreas tales como elecciones, reforma legislativa, reforma de partidos políticos, descentralización y modernización de partidos políticos. Hasta febrero de 2000 se desempeñó como Coordinador de Programas del Centro de Asesoría y Promoción Electoral del Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH/CAPEL). Actualmente, es Coordinador General del Programa Valores Democráticos y Gerencia Política de la Oficina para la Promoción de la Democracia de la Organización de los Estados Americanos en Guatemala.

Estas legítimas preguntas rondan constantemente las cabezas de los políticos, hombres y mujeres, de nuestros países, ante la avasalladora realidad que arrojan los estudios de opinión: un creciente escepticismo hacia la política y una más creciente mala percepción acerca del papel de los partidos y de las motivaciones de los políticos.

El presente ensayo busca dar algunas respuestas a esos dilemas de la política contemporánea, de modo que a partir del establecimiento de un debate productivo, se encuentren rutas que permitan superar la presente situación de inmovilidad. Para ello, se plantea en términos de una discusión abierta y dinámica, que suprime las constantes referencias académicas a textos políticos o datos estadísticos – que tienen la riqueza de dar solidez a la reflexión pero también el defecto de que hacen más denso el texto – para privilegiar la presentación de tesis analíticas abiertas a debate. Por supuesto, se entiende que esa flexibilidad, propia del sentido original de un ensayo, no implica desconocer la paternidad de determinadas ideas, razón por la cual se acude a la opción de aportar una bibliografía de referencia al final del texto.

Dicho esto, conviene señalar que el propósito central de este documento es enfocar la relación entre las funciones básicas de los partidos políticos y las nuevas realidades que empiezan a predominar en la política, la economía y la sociedad, como una forma de resaltar la disfunción entre los tiempos de la primera y la velocidad intrínseca de las segundas. Evidenciando esta disfunción, la idea es entonces visualizar los dilemas que enfrentan los partidos, no en el sentido apocalíptico de la crisis que caracteriza la opinión de muchos sectores, sino en términos de oportunidades de crecimiento y retos estratégicos.

Una vez fijada la atención en estos aspectos, se visualiza cómo cumplir las funciones básicas de los partidos en el marco de esos nuevos entornos sociales y que papel puede jugar la gerencia política como un instrumento que permita cerrar la brecha entre política y sociedad.

Finalmente, se concreta una reflexión sobre la relación entre liderazgo democrático y gerencia política, en términos de visualizar como la segunda permite el desarrollo de liderazgos eficaces y adheridos a los valores y prácticas inherentes de la democracia, para cerrar con una aproximación a los límites éticos que conllevan el ejercicio de un liderazgo efectivo en sociedades crecientemente abiertas.

Es esperanza del autor que este documento permita incentivar el debate político y académico sobre la naturaleza e importancia de la gerencia política, así como su utilidad para el ejercicio de liderazgos democráticos de nuevo cuño, es decir, empáticos con los requerimientos de las nuevas democracias que estamos construyendo.

II. Los partidos políticos y sus dilemas contemporáneos: ¿cómo cumplir sus funciones básicas en los nuevos entornos sociales?

Cuando uno se pregunta que pasa con los partidos políticos, la respuesta más fácil tiende a indicar que están en decadencia como resultado de sus propios errores de funcionamiento y de liderazgos erráticos, especialmente en lo referente a prácticas políticas vinculadas a actos de corrupción. Como parte de esta visión, se podría considerar que existe una suerte de voluntad suicida de los y las políticas y de los partidos como instituciones, quienes no obstante conocer de los problemas que viven y de la masiva percepción negativa que enfrentan, continúan por derroteros de autodestrucción.

Incluso en países como Honduras, Costa Rica, Uruguay, Chile, Colombia, República Dominicana o Argentina, que cuentan con algunos de los sistemas de partidos políticos más institucionalizados y con mayor respaldo popular en América Latina y el Caribe, en el entorno de esos sistemas se extiende la percepción de que su funcionamiento se debilita en el marco global de las sociedades en las que actúan. Las razones que se expresan son las mismas: aislamiento de los partidos ante las demandas de la sociedad, actos de corrupción, ineficacia en el cumplimiento de sus funciones políticas básicas y en la gestión de gobierno, haciendo que los rendimientos visibles de la democracia sean insuficientes desde la perspectiva de las necesidades y expectativas de los y las ciudadanas.

Esta visión, tan difundida en estos tiempos, es en criterio de este autor, una visión distorsionada e insuficiente para interpretar lo que en realidad ocurre con los partidos. No porque esta afirmación no sea parcialmente correcta – ¿cuántos ejemplos de acciones erráticas de los partidos no podemos documentar en los últimos veinte años? – sino porque pierde de perspectiva el elemento esencial que esta a la base de este fenómeno: los cambios en la sociedad y la política que han hecho disfuncionales el diseño y la práctica de los partidos políticos.

Efectivamente, cuando se analiza la relación entre política y sociedad, entre partidos y sociedad, se constata una ruptura entre los tiempos y enfoques en que se maneja la política y los tiempos y ritmos en que evoluciona la sociedad. Mientras los partidos políticos siguen concibiendo a la sociedad como un objeto pasivo a merced de su acción voluntaria, esa misma sociedad encuentra nuevas formas de participación política y de acceso a la información pública, condiciones que la facultan para convertirse en un sujeto activo de los procesos de democratización y desarrollo.

La ruptura entre política, partidos y sociedad tiene que ver con un conjunto de cambios dados a lo interno de la sociedad, que impactan el cumplimiento de las funciones básicas de los partidos políticos. Se puede decir, sin exagerar, que los partidos se enfrentan a un cambio de paradigma, un cambio en la forma de entender e interpretar la realidad, que hace que lo que funcionaba en el pasado no necesariamente funcione hoy, aunque haya sido anteriormente exitoso. En ese cambio, las concepciones de la política, del poder, de las relaciones sociales y los mismos diseños partidarios, responden a un paradigma en decadencia; las formas de organización, concepciones del mundo y métodos de actuación de los nuevos actores sociales, agentes dinamizadores del conjunto social, están insertos en el paradigma emergente.

El viejo paradigma de la política se basaba esencialmente en la lógica de obtener el poder y conservarlo en el tiempo; entre más poder se concentraba más exitosa era la política y el partido. La transformación de una sociedad respondía a la iniciativa de un partido, al proyecto político que conquistara el favor de los ciudadanos en el ejercicio libre de las elecciones. La política era el arte de acceder al poder público, expresado en el control del Estado, para desde ahí conducir y administrar la vida social.

En el nuevo paradigma, la política se basa en el principio de *ceder poder*, de compartir poder, pero no en la lógica antigua de ponerse de acuerdo entre los partidos para asignarse cuotas o turnos de mandato – como en el modelo venezolano pre – Chávez –, sino bajo la idea de que la nueva máxima política es abrir el sistema a la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones.

Este cambio en la concepción de la política y por consecuencia de la democracia, no es capricho de ideologías u ocurrencia de algún pensador enemigo de los políticos y los partidos, sino de una lectura moderna de la realidad, tal y como se puede

demostrar a partir de un análisis de los cambios que se presentan en cuanto al cumplimiento de las funciones básicas de los partidos políticos.

A. Las funciones básicas de los partidos políticos en el viejo paradigma

El concepto rector de las relaciones entre el Estado y la sociedad en el marco de sistemas democráticos, ha sido sin duda alguna el de representación política. Al menos en la versión occidental de la democracia, el principio de representación sintetiza la siempre difícil relación entre los ciudadanos y aquellas personas que cumplen funciones de conducción política formal de esas sociedades.

Bajo esta concepción, las relaciones políticas entre ciudadanía y Estado se dan en dos sentidos: del lado de la ciudadanía, una entrega efectiva de poder del conjunto social hacia algunos ciudadanos que electos libremente asumen la tarea de conducir el sistema; del lado de los ciudadanos electos o representantes, la actitud y capacidad efectiva de responder a las expectativas y necesidades de aquellos que los eligieron. De la salud de esta relación de doble vía, depende – sin duda alguna – la salud de la democracia como sistema político viable y factible.

No obstante el acuerdo generalizado que existe sobre esta definición de principio, la práctica de nuestras jóvenes democracias muestra que la relación entre ciudadano y representante, como bien ha señalado Guillermo O´Donnell, ha sido más bien de delegación; esto es, aquella situación en donde el ciudadano le entrega al representante el poder, mediante el ejercicio de un solo acto soberano – las elecciones – y luego pierde capacidad de controlar a ese representante, quien actúa libremente en relación con los intereses y expectativas de aquellos que lo eligieron.

Este fenómeno, bautizado por ese autor como democracia delegativa, implica la malversación del principio de autonomía relativa, que no es otra cosa que la capacidad de las instituciones y sus representantes para actuar con relativa autonomía de los intereses de los ciudadanos, en función de facilitar la capacidad de conducción política del cuerpo social. Esa autonomía que por principio se define como relativa – es decir, limitada por ese cuerpo social, quien conserva capacidades de control efectivo sobre las instituciones y autoridades – se ha ampliado ostensiblemente conforme los Estados de la región se han vuelto más grandes, burocráticos y centralizados.

Dicho de otro modo, el diseño político institucional del Estado ha contribuido a incrementar los márgenes de autonomía de esas instituciones y sus autoridades para actuar sobre la sociedad, sin que esta cuente con instrumentos efectivos de control y contrapeso, en caso de que las actuaciones de esas instituciones no respondan al mandato que les otorga poder. Es por tanto, en la práctica, una relación unidireccional – del Estado a la sociedad – y por ende pseudo autoritario, dado que el ciudadano se encuentra en posición de desventaja frente al poder político formal, teniendo como única arma de relevancia su derecho a votar y elegir nuevamente. Bajo esta visión de los partidos y de la representación, está presente una concepción de **lo público** como un asunto de definición estricta del Estado como aparato; toda la agenda pública era por tanto un asunto de agenda de gobierno, definida desde la política, sus instituciones y sus instrumentos por excelencia, los partidos políticos..

Ese diseño institucional determina también el sistema de partidos políticos en lo general y los modelos de organización política partidaria en lo específico. Bajo esta concepción de la representación, los partidos políticos cuentan con diseños cerrados, en donde las elecciones de los candidatos presidenciales y de diputados son asunto de asamblea de partido o de cúpula de dirigentes; son partidos políticos con vocación de coptar la sociedad y sus diversas expresiones – sindicatos, cooperativas, etc. – por cuanto conciben que la representación recae exclusivamente en ellos y por tanto, que todo tiene que ir directamente a ellos, únicos instrumentos con capacidad de permitir el acceso al poder formal y legítimo. Independientemente de que el partido político se definiera como de elite o de masas, el diseño mantenía un carácter centralista y cerrado, una continua pretensión de absorber otras expresiones políticas y sociales y la presencia de liderazgos verticales y personalistas.

Representar políticamente implica, por principio, la realización de tareas de intermediación e integración de intereses a lo interno del conjunto social. Por el cumplimiento de estas funciones, los partidos políticos fueron, durante mucho tiempo, el instrumento y el medio para intermediar entre la sociedad y el Estado, cumpliendo la función estratégica de agregar intereses. El partido político era el lugar por excelencia al que las demandas de los diferentes sectores de la sociedad venían y eran ordenadas, de manera que se facilitara la acción o respuesta efectiva de las instituciones del Estado.

Esa función de agregación y jerarquización de intereses se daba sobre la base de un enfoque ideológico y programático, que era en esencia lo que diferenciaba a un partido político del otro. Implicaba el ordenamiento de las necesidades, demandas y expectativas de los diferentes grupos sociales, sobre la base de una visión de país o de una oferta político programática que servía de plataforma para la actuación de las instituciones estatales, cuando el partido en cuestión obtuviera el favor electoral de la mayoría. A la vez, esa función mediadora tenía también otra vía: del Estado a la sociedad. En este sentido, los partidos eran el mecanismo por excelencia de información sobre los asuntos públicos, que orientaba la acción de los ciudadanos en su relación con el poder político.

No obstante esa función de bisagra entre sociedad y Estado enfrentó al menos dos problemas de gran importancia: por un lado, pasó de ser un servicio a convertirse en mecanismo de control sobre la ciudadanía, que al carecer de instrumentos efectivos de participación y control sobre los asuntos públicos, terminó supeditada y dependiente del poder político en sus diferentes formas; en este sentido, la intermediación se volvió excesiva, al punto que se diluyeron los intereses de los diferentes grupos sociales, llevando a estos a buscar formas de autorepresentación y por tanto reduciendo la centralidad de los partidos como instrumento de intermediación. Por el otro lado, como ya se dijo, la mayor diversificación social generó una expansión sin precedentes del espectro de demandas y expectativas de los ciudadanos, con lo que se volvió prácticamente imposible que los partidos mantuvieran la capacidad de agregarlos efectivamente. Ambos problemas determinaron de forma importante la percepción ciudadana sobre la utilidad de los partidos en la vida social y política de un país.

Se podría decir, en general, que las funciones clásicas de los partidos, a saber la representación, intermediación y agregación de intereses, se basaron en un conjunto de premisas de dudosa permanencia en el tiempo:

- ✓ primero, que la sociedad se daba por satisfecha con un modelo representativo de democracia que reducía la representación al acto electoral, evento por el cual el representante electo se constituía en un sujeto independiente y autónomo de la sociedad que lo elige;
- ✓ segundo, que los partidos tendrían la capacidad de ser efectivos en la intermediación de las diferentes sociedades en el tiempo, como si esas sociedades fueran estáticas;

- ✓ y tercero, que la sociedad, a pesar de los profundos cambios que empezaba a vivir como resultado de la revolución tecnológica, tenía la intención de hacerse representar únicamente por la vía de los partidos, ello en cuanto a su relación de acceso al poder político formal.

Para todos los efectos, aunque durante muchos años estas premisas funcionaron, la verdad es que no eran condiciones permanentes de las relaciones políticas, sino expresiones concretas de condiciones históricas que empezaron a cambiar aceleradamente y que como tal, conllevaron la transformación de la sociedad y la política.

B. Las funciones básicas de los partidos en el nuevo paradigma

En las últimas tres décadas del siglo pasado, prácticamente en simultáneo con el proceso de redemocratización que vivió América Latina, hicieron aparición un conjunto de fenómenos económicos y sociales que transformaron las realidades nacionales e internacionales. La revolución de la tecnología y el conocimiento indujeron un cambio en el modo de producción de riqueza y con ello el inicio de un profundo proceso de transformaciones sociales a nivel global. Lo que antes era un ámbito de decisión nacional, deja de serlo para pasar a formar parte de un complejo entramado de nuevas realidades globales.

Estos cambios en lo económico y social impactaron la política, la democracia y sus instituciones. De pronto, lo que antes era correcto y eficaz para el accionar institucional y político, hoy no necesariamente lo es. La política pierde centralidad para la vida social y deja de ser el factor que la ordena. Surge una nueva visión del mundo que privilegia lo económico como el factor de ordenamiento social, la sociedad por encima del Estado, el ciudadano como individuo por encima de los colectivos sociales. Esa nueva cosmovisión tiene un duro impacto sobre la política y los partidos, los cuales – como ya se indicó – empiezan a perder capacidad de intermediar y representar a sociedades altamente informadas y complejas, con altos grados de diferenciación social.

Ese cambio social determina un cambio de concepción ciudadana sobre la política y los partidos; se pasa del encantamiento con la política al escepticismo, la duda, la desconfianza, el desprecio y, porque no, la deserción. Si las funciones de los partidos eran representar, intermediar y agregar intereses de los ciudadanos para

obtener respuestas institucionales, eso era más factible en sociedades con bajos niveles de información y alto grado de homogeneidad. Hoy esta claro que las sociedades complejas requieren de formas de representación que respondan a esa complejidad y a la dinámica de cambio que le es propia.

Los partidos no han demostrado tener la capacidad de reconvertirse para continuar siendo el instrumento privilegiado de representación; más bien la sociedad ha empezado a producir nuevas formas de representación directas de sus intereses, al punto de que los partidos perdieron exclusividad y centralidad. El ciudadano, en esta nueva época quiere más participación en la toma de decisiones y menos intermediación; quiere menos entregar un cheque en blanco a los políticos y representantes y demanda que esas personas electas le respondan a sus intereses, den razones de sus actuaciones y actúen con transparencia.

Por ello, la función de representación está cambiando, pasando el representante de ser concebido como un todo autónomo y con capacidad de incidir sobre los demás, a ser un servidor público, sujeto a control ciudadano sobre su actuación pública. Si todo representante es un servidor que debe responder a los intereses de aquellos que lo eligen, la gente quiere escoger por quien vota, quiere exigirle cuentas sobre lo que hace, quiere participar de la definición de las políticas públicas que le interesan, etc., en definitiva, quiere participar en la vida pública.

Precisamente por ello, lo público no es más patrimonio de los políticos y de las instituciones del Estado; lo público es también de la ciudadanía. Se habla entonces de dos dimensiones que conforman lo público hoy día: lo público estatal – el espacio de decisión política y técnica de las instituciones estatales para definir políticas públicas – y lo público social – el espacio en que la sociedad misma, a través de sus diversas expresiones organizadas, define sus prioridades y las incorpora en las agendas de gobierno -. Es una visión en donde el ciudadano no es un objeto pasivo de la acción política de otros, sino que reclama ser un sujeto activo en la definición del tipo y alcance de esa acción política, sea gubernamental o no gubernamental.

Frente a esta visión, el diseño partidario vertical y cerrado hace crisis; es como tratar de escalar una montaña vestido con una armadura; posiblemente la armadura lo proteja de golpes y raspones, pero no le permite alcanzar la meta, porque es muy rígida. El nuevo diseño partidario debe ser horizontal, participativo adentro – en sus procesos internos -, de vocación permanente – no limitándose a ser una maquinaria que se activa en los procesos electorales – y flexible.

Esa flexibilidad debe facultarlos para competir en entornos sociales que producen abundantes formas de representación de intereses y expectativas, en sociedades que muestran la emergencia de formas de organización social que tiene mayor capacidad de intermediar, precisamente por la especificidad de los intereses que representan. En este sentido se puede decir que hoy los partidos políticos son un instrumento de representación, pero no el único; que los nuevos espacios y formas organizadas que ha producido la sociedad funcionan algunas veces más eficientemente que los mismos partidos y que esa es una realidad que llegó para quedarse.

En el fondo, lo que se plantea aquí no es una apología de la muerte de los partidos; en realidad, es convicción de este autor que los partidos van a seguir existiendo y van a seguir siendo importantes para la política y la sociedad. Lo que se sostiene como tesis de fondo es que los partidos han perdido exclusividad en el cumplimiento de sus funciones básicas. Hoy la representación, la intermediación y agregación de intereses siguen siendo funciones partidarias, pero ya no son funciones únicas o exclusivas. La sociedad ha ido produciendo expresiones asociativas que representan intereses específicos y que no están interesadas en renunciar a esa función y cedérsela a los políticos. Hoy las sociedades, como resultado de su acceso a la información y de su creciente diversificación de intereses y necesidades, son mucho más complejas. No se puede pretender que un partido político pueda agregar el conjunto de intereses, necesidades y expectativas de sociedades altamente complejas; es como tratar de poner a funcionar el programa de informática Windows 2000 en una computadora de 1980 que se conocía como las 286. Sencillamente no se puede.

En síntesis, estos cambios en la realidad y en la política devienen en la idea originalmente planteada, de que la nueva lógica de la política y de la acción de los partidos es compartir el poder con la sociedad. Esta nueva concepción de la política implica:

- ✓ Reconocer que las funciones de intermediación, agregación de intereses y representación siguen siendo parte inherente de la vida y naturaleza de los partidos políticos, pero que ya no son exclusivas, sino que han aparecido otras organizaciones que también cumplen – aunque talvés más limitadamente – esas mismas funciones. Si utilizáramos una metáfora, habría que decir que la política fue durante muchos años un monólogo de los

partidos políticos, pero que hoy es una obra de muchos actores, todos con papeles socialmente importantes.

- ✓ Aceptar que la representación no será más un ejercicio autónomo de la política, sino que es un marco condicionado por la creciente participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones y, especialmente, en la escogencia de esos representantes.
- ✓ Reconocer por tanto que los diseños partidarios no corresponden muchas veces con las nuevas dinámicas de la sociedad y que por tanto se requiere una reforma, aún en sistemas que conserven grados de institucionalidad y legitimidad altos. Esa reforma no es un asunto de reorganización estructural, sino de orden funcional; debe responder a las preguntas ¿cómo cumplir las funciones básicas de los partidos políticos en sociedades más complejas y variables como las actuales?, ¿cómo cumplir las funciones tradicionales de los partidos políticos sin la exclusividad que originalmente las caracterizaba? y ¿cómo convivir con nuevas expresiones organizativas de orden político y social, a veces con comportamientos antagónicos hacia los partidos políticos?

En este sentido, hoy los partidos requieren de una nueva forma de relacionamiento con la sociedad y sus expresiones organizadas, basada en la participación, respeto y cooperación mutuas. No se gana nada con culpar a las ONG´s o a los medios de comunicación social por el descrédito y problemas que viven los partidos; ese es un enfoque simplista y erróneo. La debilidad actual o futura de los partidos es un problema de inadecuación a las nuevas realidades sociales. Por ello, la lógica del nuevo paradigma político implica reconocer esas expresiones organizativas nuevas como actores o protagonistas válidos de la política, que llegaron para quedarse, le guste a los políticos o no.

Ante ello, es fundamental que los políticos comprendan que se requiere de una nueva actitud hacia la sociedad, que deja de ser un mercado electoral para convertirse en un actor o muchos actores políticos claves. La estrategia por tanto debe ser diferenciar a los partidos de las nuevas expresiones organizadas y esto no se puede hacer de otra manera que siendo eficientes y eficaces en lo que hacemos, pero además enfatizando que a diferencia de otras organizaciones, los **partidos políticos son una parte con una propuesta del todo**. Para esto hay que perder el miedo al establecimiento de alianzas y al reconocimiento de las nuevas realidades que

emergen en nuestros países. Se debe superar esa suerte de autismo que caracteriza la vida de los partidos, - que han creado una realidad autoreferencial - y abrirse a un auténtico aggiornamento, para parafrasear la consigna del Concilio Vaticano II de la Iglesia Católica, es decir, abrir las puertas y ventanas de la vida partidaria a los aires frescos de la nueva historia.

III. La Gerencia Política como instrumento de cambio partidario: elementos constitutivos de una gerencia política efectiva.

Si tuviéramos que hacer una síntesis de lo planteado hasta el momento, desde una perspectiva de análisis integrado, habría que decir que los partidos políticos enfrentan ciertamente una crisis que obedece a múltiples factores, entre los cuales destacan:

- ✓ Factores funcionales: crisis en las funciones de representación, agregación de intereses y mediación de los partidos políticos, aspectos que ya han sido ampliamente explicados.
- ✓ Factores de entorno: inadecuación de los partidos en relación con la evolución de las sociedades y su mayor complejidad.
- ✓ Factores de ética política y democrática: debilitamiento de los marcos éticos de los partidos políticos, problema que tiene que ver con la percepción generalizada de corrupción en la política y con el debilitamiento de la adhesión a los principios de la ética democrática.
- ✓ Factores ideológicos y programáticos: si bien ha quedado establecido que la crisis de las ideologías no pasa por su muerte, también está claro que los marcos ideológicos enfrentan la necesidad de repensarse ante los cambios sociales, económicos y políticos contemporáneos.
- ✓ Factores de liderazgo político: la tradicional vocación caudillista de la región ha causado daños importantes a la institucionalidad democrática, precisamente porque siempre se supeditaron esas instituciones - y los partidos no son la excepción - a las ideas, personalidad e intereses del líder.

Ante ello, se requiere un proceso sistemático de rediseño de los partidos que atienda la multidimensionalidad de la crisis que viven. Del éxito de esa reforma depende la

viabilidad de los partidos como actores políticos claves en el futuro de la democracia. No obstante, una evaluación detallada de los procesos de cambio partidario que hasta el momento se han realizado, parece indicar que la actual clase política no ha sabido conducirlos, en mucho porque carece de habilidades, técnicas e instrumentos adecuados para la complejidad del problema y del entorno.

Precisamente por ello, se ha empezado a plantear con mucha insistencia la necesidad de desarrollar procesos de formación de dirigentes y líderes que apliquen en el ejercicio político, los principios, técnicas e instrumentos de la gerencia política, enfatizando la dimensión técnica de la política y reduciendo la esfera de la intuición, condición especialmente central en la vieja escuela del liderazgo político. Ello no significa dejar de lado el carisma personal – que si se tiene es una condición favorable – sino profundizar en el aprendizaje y aplicación de técnicas gerenciales que mejoren la capacidad de conducción estratégica de las organizaciones e instituciones políticas. Es buscar una forma gerencial que aplicada a la política, mejore la eficiencia y eficacia de la misma y sus organizaciones.

Esta preocupación por impulsar una nueva gerencia política, responde a una evaluación de los procesos de formación de cuadros dirigentes y líderes en América Latina y el Caribe. El resultado de esa evaluación fue contundente: existe una larga trayectoria de **formación de gerentes económicos, sociales y públicos**, pero un amplio vacío en cuanto a la formación de la clase política en aquel ámbito que les es más propio: la toma de decisiones políticamente viables.

Efectivamente, los esfuerzos de profesionalización de los cuadros dirigentes, tal y como se desarrollaron durante muchos años, se dieron en el marco de la denominada gerencia pública, pero bajo un enfoque predominantemente administrativo. La dimensión de la construcción política de las decisiones, los procesos de negociación y concertación, la definición e implantación de estrategias políticas aplicadas ya fuera a campañas o a la gestión de gobierno, quedaron al margen de estos esfuerzos y bajo la iniciativa de los propios partidos políticos.

Es precisamente en ese contexto que hacia finales del siglo pasado emerge en América Latina y el Caribe un renovado interés por la gerencia política, en el sentido que esta se había desarrollado en los países industrializados y especialmente en los Estados Unidos de América. En este país, había empezado a tomar auge el denominado **political marketing** y posteriormente el **political managment**, básicamente enfocado al desarrollo de técnicas para campañas electorales.

De todo este desarrollo sorprende la carencia de un concepto afirmado de gerencia política; cuando se revisan los diferentes programas y ofertas profesionales y académicas existentes, se encuentra que la gerencia política carece de precisión conceptual. Más bien pareciera que se utiliza como una marca que sirve más para vender productos educativos, que un sistema de trabajo que permite mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión política.

Este vacío conceptual aviva el debate acerca de qué es la gerencia política, si se considera una disciplina científica – aspiración que pareciera ciertamente excesiva – o si sencillamente es un conjunto de técnicas aplicadas que buscan mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos políticos. Asimismo, permite que usualmente sea entendida en la reducida visión de las técnicas aplicadas a campañas electorales, con lo que se pierde una parte importante de su riqueza, especialmente en cuanto a su aplicación a los procesos de dirección partidaria y de toma de decisiones políticas en el marco de las instituciones formales del Estado.

No obstante ello, queda claro que la gerencia política va más allá de la cuestión electoral y se vincula con los procesos de toma de decisiones políticas y de cambio partidario. Para los efectos de este trabajo se entiende gerencia política como un ***sistema o conjunto de instrumentos que se orientan a reducir la incertidumbre y clarificar el rumbo por el cual se puede avanzar hacia la consecución del poder en el marco de procesos electorales, la conducción de procesos de dirección y reforma de los partidos políticos y el elevamiento de la capacidad de toma de decisiones políticas en el ejercicio de gobierno.***

De esta definición se pueden profundizar algunos elementos. En primera instancia, un reconocimiento a sus límites: no es una disciplina científica sino un conjunto o sistema de instrumentos y técnicas orientadas a mejorar los procesos de toma de decisiones, de organización, de diseño de estrategias, de venta de ideas e imágenes, etc. Como tal no es buena o mala en sí misma, sino que depende del contenido ético y político de aquel que utiliza estas técnicas.

En segundo lugar, aunque se habla de un sistema, lo cual implica que como conjunto pueden producir mejores resultados políticos, cada componente de la gerencia política produce resultados en sí mismo; es un todo integrado que actúa sobre determinadas válvulas estratégicas de la acción política, sea esta la comunicación, la planeación estratégica, el uso de tecnologías informáticas aplicadas a la política o cualquier otro campo de interés.

Conviene afirmar, eso sí, que las habilidades, técnicas y herramientas que confluyen en la gerencia política no producen resultados efectivos en si mismas, sino que su éxito depende de la claridad de los objetivos para los cuales sean utilizadas y de la calidad de la información que sobre el entorno se tiene. Por ello, los componentes de la gerencia política no se basan en la intuición, sino en la recopilación, ordenamiento y sistematización de información clave para la toma de decisiones exitosas.

Esto tiene que ver con el tercer aspecto fundamental, referido a la capacidad de la gerencia política de contribuir a reducir la incertidumbre y clarificar el rumbo de actuación de los agentes políticos. Esto tiene que ver en lo esencial, con que la gerencia política es una gerencia estratégica, porque busca mejorar las capacidades efectivas de una organización o persona para alcanzar determinados objetivos y resultados, que por la naturaleza del campo de acción en el que nos manejamos, son necesariamente políticos. Clarifica el rumbo porque precisa objetivos y medios efectivos para alcanzarlos; reduce la incertidumbre porque aplica técnicas y herramientas que permiten medir mejor las condiciones en las que se da la acción política y de ese modo, reducir la dependencia de los dirigentes en relación con su intuición. En este sentido tiene pretensiones técnico - científicas, aunque como globalidad no represente una ciencia.

Como cuarto elemento importante en la definición que se presenta, se establecen los ámbitos de aplicación de la gerencia política, planteando que se puede aplicar al menos en tres espacios de la acción política concreta, a saber:

- ✓ **Gerencia de procesos electorales:** cuyo propósito es mejorar la capacidad de una persona u organización para acceder o conservar el poder a través de elecciones competitivas y libres. Este ámbito de la gerencia política actúa sobre la construcción de la legitimidad electoral para el ejercicio efectivo del poder público.

- ✓ **Gerencia del cambio o reforma de los partidos políticos:** su propósito es conducir los procesos de cambio de estas organizaciones políticas, para adecuarlas a las nuevas realidades que emergen de la política y la sociedad, así como mejorar la capacidad política, funcional y organizacional. Este ámbito se concentra en construir mejores vehículos para el acceso y conservación del poder formal del Estado.

- ✓ **Gerencia aplicada a mejorar la capacidad de gestión del poder:** aquí el propósito es que el o la líder cuente con instrumentos y técnicas que le permitan tomar decisiones políticas efectivas, hacerlo de manera eficiente y legítima – por ejemplo en el marco de procesos transparentes de negociación y concertación – y establecer niveles de comunicación con los ciudadanos, que le permitan no sólo difundir lo hecho, sino dotar a los ciudadanos de información suficiente para que valoren si las realizaciones de gestión son representativas de sus intereses.

Todos estos ámbitos, el electoral, el partidario y el de gobierno, requieren de diversas técnicas y instrumentos que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de los dirigentes políticos. Entre las técnicas que resultan determinantes se encuentran las siguientes:

- ✓ **Técnicas de análisis de realidad:** resulta de primera importancia que los dirigentes políticos, ya sea en el marco de campañas electorales, de procesos de dirección partidaria o de la gestión gubernamental, cuenten con metodologías y técnicas óptimas para el análisis de la realidad en la que actúan, especialmente si se toma en cuenta el carácter dinámico y veloz que caracteriza a las realidades contemporáneas.
- ✓ **Técnicas de investigación social cuantitativas y cualitativas:** la toma de decisiones para el diseño de una campaña electoral o para la definición de una política pública o una acción político partidaria, requiere de información consistente y validable sobre la realidad que se quiere transformar y sobre la población meta de esa acción. No cabe duda que las encuestas y los estudios cualitativos – tales como los grupos focales – se pueden convertir en instrumentos de gran valor analítico para los decisores políticos. Precisamente por ello el diseño, uso y análisis de técnicas de investigación social, si bien es un insumo para las otros componentes de la gerencia política, se configura como un componente en si mismo.
- ✓ **Análisis y planeación estratégica:** durante mucho tiempo la acción política, en el ámbito que sea, se ha caracterizado por la improvisación o el abuso de las percepciones o intuiciones de los dirigentes. En realidad, esa actitud genera un sensible aumento en el grado de incertidumbre sobre el resultado de la acción política de que se trate. Precisamente por ello, se considera fundamental contar con metodologías y técnicas para el análisis y la

planeación estratégica, de manera que las organizaciones políticas o instituciones de que se trate, cuenten con un perfil óptimo para la ejecución de la acción política deseada.

- ✓ **Diseño y ejecución de estrategia política:** profundamente vinculado con el anterior componente, el diseño y ejecución de una estrategia política es la piedra angular de cualquier proceso político exitoso. Implica la clarificación de los objetivos de la acción política deseada, los métodos de acción, las prioridades estratégicas, etc. La estrategia es la columna vertebral que permite traducir la voluntad de acción – voluntad de obtener el poder en las elecciones, voluntad de producir un cambio en el partido político o voluntad de llevar adelante una política de gobierno, para citar algunos ejemplos – en un proceso exitoso de gestión.

- ✓ **Negociación política:** todo proceso político o toda acción que resulte de la voluntad de una persona o grupo, genera reacciones favorables o desfavorables a los intereses de la primera. Ello es especialmente cierto en la política, por cuanto este ámbito de la vida social se caracteriza por la diversidad y muchas veces dispersión de intereses y expectativas de los diferentes integrantes de un cuerpo social. Si se toma en cuenta que el entorno político de referencia para estas reflexiones es la democracia, cabe poca duda que la resolución de esas diferencias de interés y opinión no puede darse por la vía de la imposición de una voluntad sobre la otra, sino por el camino de la concertación. Para ello resulta fundamental que los dirigentes políticos cuenten con acertadas destrezas de negociación, como un instrumento que faculta para llegar a acuerdos, construir vínculos y facilitar la viabilidad de cualquier iniciativa política.

- ✓ **Comunicación política:** en sociedades diversas, con intereses múltiples y muchas veces contradictorios, la acción política electoral, partidaria o de gobierno requiere de transmitir sus intereses, objetivos y mensajes con gran precisión y claridad. Una lectura moderna de los problemas de la política y los políticos, indica que existen fracturas en el vínculo de comunicación entre estos y la ciudadanía. Por ello, cabe poca duda que las organizaciones e instituciones políticas deben mejorar su capacidad para transmitir a los actores del entorno sus propósitos e intereses, no sólo para evitar eventuales resistencias que bloqueen su consecución, sino para dotar de legitimidad efectiva a la acción política que se desarrolla. La comunicación política

permite el acceso de la dirigencia a un conjunto de metodologías y técnicas que mejoran las destrezas comunicacionales de los dirigentes políticos en su carácter individual y de las organizaciones políticas en lo colectivo.

- ✓ **Uso de tecnologías aplicadas a la política (Informática e internet):** la revolución tecnológica y del conocimiento que ha vivido el mundo en los últimos treinta años, aunque de más reciente desarrollo en la región, está transformando la política y el ejercicio de gobierno. Las campañas electorales pasaron de los mitines a los medios, los partidos avanzan de la organización vertical al diseño de redes horizontales y los gobiernos evolucionan al uso de tecnologías aplicadas a la gestión pública (e-gobierno). Poca duda cabe entonces, que los líderes y dirigentes modernos deben tener conocimiento y capacidad para hacer uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la política, como factores que pueden potenciar el éxito de la gestión política contemporánea.
- ✓ **Modelos de organización aplicados a la gestión política:** nuestros Estados y nuestros partidos han heredado diseños organizacionales construidos en una concepción industrial del mundo; en realidad, reproducen las grandes fábricas de inicios del siglo pasado. Estos diseños, que durante muchos años fueron una ventaja operativa y estratégica, dado que respondían a sociedades que los consideraban pertinentes y tenían condiciones empáticas con los mismos, hoy actúan como pesadas losas que limitan la movilidad y dinámica que requieren las instituciones y organizaciones políticas para ser competitivas y efectivas. Estudiar y validar las nuevas formas de organización aplicadas a la vida política, ya sea nuevas formas de organizar una campaña, nuevos diseños de partidos o nuevas formas de organización de las instituciones de gobierno, resulta determinante para que un dirigente político moderno sea exitoso.
- ✓ **Técnicas para el liderazgo político efectivo (oratoria, manejo de reuniones, etc.):** finalmente el desarrollo de habilidades personales de comunicación, manejo de grupos, organización personal, etc., resulta siempre importante. Este componente, sin lugar a dudas el menos nuevo de la gerencia política, sin embargo cuenta con nuevas metodologías y técnicas, especialmente aplicables a entornos sociales como los que caracterizan el mundo contemporáneo. Pero lo más importante tiene que ver con transmitir una nueva noción del liderazgo político, afirmando la necesaria superación del modelo caudillista y la abierta adhesión a las formas de liderazgo

democrático, menos vertical e impositivo, más dialogante y orientado a compartir el poder político.

Como se puede ver, la gerencia política aporta un conjunto de conceptos, metodologías y técnicas que adaptadas o contextualizadas adecuadamente pueden ser útiles en nuestros países. Claro está que esa adaptación responde altamente a la capacidad que se tenga para leer e investigar óptimamente la realidad de nuestros pueblos, insumo esencial para ser exitosos en nuestra gestión.

IV. Gerencia Política y Liderazgo Democrático

Este conjunto de instrumentos son útiles y prácticos para el liderazgo democrático, pero en ninguna medida sustituye su sentido originario. En realidad, se puede ser un buen gerente político, pero no necesariamente un buen líder; se pueden conocer todas las técnicas de investigación, planificación, estrategia y comunicación política y no por ello tener capacidad de ser efectivo en el liderazgo político.

Si definimos el liderazgo político como *"...el conjunto de actividades, relaciones y comunicaciones interpersonales, que permiten a un ciudadano movilizar personas de una organización, comunidad o sociedad específica, de manera voluntaria y consciente, para que logren objetivos socialmente útiles..."*, entonces la gerencia política será un instrumento importante, pero no todo el liderazgo político. (Eduardo Núñez. Liderazgo político. En: Diccionario Electoral. San José: IIDH/CAPEL, 2000).

En realidad, el liderazgo – tal y como lo plantea Covey – tiene dos grandes dimensiones: el carácter y la personalidad. El carácter se refiere esencialmente a los principios, valores y actitudes del líder, tales como la responsabilidad, la perseverancia, el servicio a los demás. Es lo que se denomina el talante del líder, aquello que va más allá de las apariencias y lo formal. Por su lado, la personalidad se refiere al desarrollo de habilidades formales para ser más eficiente y eficaz en el ejercicio del liderazgo, destacando aspectos tales como la capacidad de organización, de oratoria, destrezas de autocontrol, capacidades de relacionamiento, etc.

Dentro de esta doble dimensión del liderazgo, la primera tiene que ver con el desarrollo de valores y actitudes perdurables, de formación para la vida, de desarrollo humano en su sentido profundo; tiene que ver con las convicciones efectivas sobre la política y la sociedad. La segunda se preocupa más de tecnologías

e instrumentos que actúan sobre la apariencia visible del líder, para mejorar la eficiencia y eficacia de su gestión.

La primera sin la segunda puede generar buenas personas y buenos seres humanos, pero no necesariamente líderes efectivos; la segunda sin la primera, puede generar buenos dirigentes o gerentes, pero no necesariamente líderes con "fondo o sentido de responsabilidad en relación con su papel político y social".

La gerencia política actúa sobre la personalidad del líder y lo dota de instrumentos y destrezas para que sea efectivo, es decir, para que tenga un desempeño que le permita la consecución de sus objetivos. No se preocupa de desarrollar el talante o el carácter de la persona, por cuanto como conjunto de técnicas e instrumentos, es política y éticamente neutros, puede ser utilizado tanto para fines política y socialmente útiles como para fines no necesariamente compatibles con los valores esenciales de la persona humana, al menos en la concepción occidental del mundo.

Con el aprendizaje de las técnicas e instrumentos de la gerencia política, el líder puede ser formalmente muy efectivo, saber tomar decisiones, saber negociar, saber hablar en público, saber comunicar, saber gerenciar procesos administrativos, saber administrar su tiempo, etc., pero ese conjunto de técnicas y destrezas no le permite ocultar su verdadero talante, sea este democrático o autoritario. El reciclaje de líderes autoritarios por vías democráticas - tales como Efraín Ríos Mont o Hugo Bánzer, para citar un ejemplo - no significa que ellos necesariamente se hayan vuelto democráticos; en realidad, lo que hicieron fue aprender el ritual democrático y aplicar técnicas que le permitan desempeñarse eficientemente como dirigente en un sistema político democrático. Su adhesión a los principios democráticos es esencialmente formal y como tal, para que su liderazgo se mantenga dentro de los causes democráticos, se requiere de que exista un entorno que impida la caída en tentaciones autoritarias.

Esto implica que la gerencia política no forma líderes democráticos por si misma, sino que hace eficientes y eficaces a los líderes; que sean democráticos va a depender de si sus convicciones, principios, valores y prácticas - es decir su carácter o talante - así lo demuestra. Por supuesto que los cambios sociales y políticos presionan hoy por un nuevo liderazgo político, expresamente democrático, pero eso no se va a conseguir sólo con la aplicación de técnicas políticas efectivas.

Se requiere de una formación distinta, para que las prácticas del líder sean consistentes con los valores democráticos que expresan.

V. Un corolario de cierre: límites éticos al ejercicio del liderazgo democrático y de una gerencia política efectiva

Toda la reflexión anterior, significa, en última instancia, que el liderazgo contemporáneo requiere de solidez ética en su ejercicio político, lo cual no sólo significa que no sea corrupto – la peor reducción que enfrenta la ética política en nuestra época es su asimilación con luchas anticorrupción – sino que tenga un efectivo apego con los valores de la ética democrática. Es decir, ser éticamente político en democracia, es necesariamente, ser éticamente democrático. Y ser éticamente democrático implica necesariamente la reunión del carácter y la personalidad del líder, es decir, la integración de las convicciones personales y las habilidades formales.

Eso implica reconocer que al ejercicio del liderazgo político se le imponen nuevos límites, básicamente asociados a la idea de que el mandato que reciben no les exime de rendir cuentas a los ciudadanos e, incluso, en caso de que esa rendición de cuentas no satisfaga a los mismos, ser removidos de sus cargos. Si bien esto en las democracias contemporáneas es todavía una idea joven y una práctica incipiente, no existe duda que las tendencias marcan la ruta hacia ese escenario, como condición que haga viable la existencia de esas democracias en el tiempo.

Así, los líderes políticos de las democracias del nuevo siglo estarán determinados por una doble condición: por un lado, los límites que la sociedad le imponga como resultado del desarrollo de sus instituciones y de las capacidades autónomas que los ciudadanos desarrollen para controlar sus acciones; y, por el otro, los referentes éticos que – de manera inherente – desarrollen como resultado de su evolución personal en la práctica de vivir en democracia.

VI. Bibliografía de referencia

- ADLER LOMNITZ L. **Elecciones y Sistemas de Partidos en América Latina.** San José, Costa Rica: Editor Dieter Nohlen, 1a. edición, 1992.
- ALACOP. **El arte de ganar las elecciones: una guía práctica de comunicación política moderna.** Argentina: ALACOP, 2000.
- ALLEN, C. **Taking back politics: an insider's guide to winning.** Toronto: Jalapeño Press, 1996.
- ALVAREZ, T. y CABALLERO, M. **Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación.** Barcelona: Paidós, 1997.
- ANNINO, A. **Historia de las elecciones en Iberoamérica.** Buenos Aires: Siglo XXI, Fondo de Cultura Económica. 1995.
- ARENDRT, H. **Crisis de la república.** Barcelona: Taurus. 1993.
- Sobre la revolución.** Barcelona, Alianza. 1998.
- AUYERO, J. **¿Favores por votos? Estudios sobre el clientelismo político contemporáneo.** Buenos Aires: Losada, 1997.
- BECK, U. **La democracia y sus enemigos.** España: Piados Ibérica. 2000.
- BOBBIO, N. **El futuro de la democracia.** Barcelona: Plaza y Janes. 1985.
- La teoría de las formas de Gobierno en la historia del pensamiento político.** México: Fondo de Cultura Económica, 1a. Edición en español, 4ta. Reimpresión, 1994.
- CLARKE, P.B. **Ser ciudadano.** España: Sequitur. 1999.

- CERDAS R. **América Latina: La Democracia de Partidos en Crisis.** Costa Rica: IIDH, 1992.
- CIEDLA **Campañas Electorales y Medios de Comunicación en América Latina.** Argentina: Fundación Konrad-Adenauer-Stiftung, Tomos I y II, 1999.
- COLOMER, J.M. **El arte de la manipulación política: votaciones y teoría de juegos en la política española.** Barcelona: Anagrama, 1990.
- COSER, Lewis A. **The functions of social conflict.** New York: Free Press (Macmillan). 1956.
- COSTA BONINO, L. **Manual de marketing político.** Montevideo : Fin de Siglo, 1994.
- DAHL, R. **La democracia. Una guía para los ciudadanos. España: Taurus. 1998.**
- La democracia y sus críticos. España: Piados Ibérica. 1999.**
- DEL CASTILLO Pilar, Et. Al.; **La financiación de la política en Iberoamérica.** San José, Costa Rica: IIDH/CAPEL, 1998.
- DEL MORATÓ, J. REY **Democracia y posmodernidad. Teoría general de la información y comunicación política.** España: Ed. Complutense, 1996.
- DEWEY, J. **Democracia y educación.** España: Morta. 1995.
- DÍAZ, E. **Estado de derecho y sociedad democrática.** España: Taurus, 1999.

- DOMENACH, J-M. **La propaganda política.** Buenos Aires, EudeBA, 1962.
- EASTON, David. **The political system. An inquiry into the estate of political science.** Nueva York: 1953.
- ELGARRESTA, M. **Campañas electorales: conocimientos prácticos.** Quito : Fundación Jacinto Jijón y Caamaño., 1994.
- FAUCHEUX, R. **The road to victory: the complete guide to winning political campaigns-local, state federal.** Iowa: Kendall/Hunt, 1998.
- FERREIRA RUBIO, D. **Financiamiento de Partidos Políticos.** Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung A.C., CIEDLA, 1997.
- GIDDENS, A. **Consecuencias de la modernidad.** España: Alianza, 1990.
- Más allá de la izquierda y la derecha.** España: Cátedra, 1996.
- GONZÁLEZ, H., Et. Al. **Democracia para una nueva sociedad (Modelo para armar).** Venezuela: Editorial Nueva Sociedad, 1a. Edición, 1997.
- GONZÁLEZ, J.M. **Teorías de la democracia.** España: Anthropos, 1988.
- y QUEZADA, F. (Coord).
- GUBER, S. **How to win your first election: the candidate's handbook.** Miami: Pickering Press., 1988.
- GUÉHENNO, J.M. **El porvenir de la democracia.** España: Paidós Ibérica. 1999.
- El fin de la democracia.** España: Paidos Ibérica. 1996.
- GUZZETTA, S.J. **The campaign strategy: how to develop and implement strategy.** Political Publishing. Alexandria, VA, 1989.
- HABERMAS, J. **Facticidad y Validez.** España: Trotta.1996.

- La inclusión del otro.** Buenos Aires: Piados. 1999.
- Más allá del Estado nacional.** España: Trotta, 1995.
- La constelación posnacional.** Buenos Aires: Piados. 2000.
- HELD, D. **La democracia en el orden global.** España: Piados Ibérica. 1998.
- Modelos de democracia.** España: Alianza. 1996.
- HUNTINGTON, S.P **La tercera ola.** España: Paidós Ibérica.1995.
- El choque de las civilizaciones.** México: Paidós Ibérica. 1997.
- IFE **La Construcción de las Instituciones para la Democracia en América Latina.** México: IFE, 1998.
- IIDH/CAPEL. **Boletín Electoral Latinoamericano.** Costa Rica: Volúmenes XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII y XIX, IIDH, 1997 - 2001.
- IIDH/CAPEL **Diccionario electoral.** Costa Rica: Tomos I y II, 2000.
- IIDH/CAPEL **Elecciones y Democracia en América Latina 1992-1996. Urnas y Desencanto Político.** Costa Rica: IIDH/CAPEL, 1998.
- INTERNATIONAL VOTER TURNOUT FROM 1945 TO 1997: A GLOBAL REPORT ON POLITICAL PARTICIPATION. SWEDEN: 1997.
- INSTITUTO FOR DEMOCRACY AND ELECTORAL ASSISTANCE
- JACKISCH, C. **Los sistemas electorales, sus características y consecuencias políticas: el caso argentino.** Buenos Aires:

- CIEDLA. 1993.
- JAMIESON, K. **Dirty politics: deception, distraction and democracy.** New York: Oxford University Press. 1992.
- KEANE, J. **Democracia y sociedad civil.** Alianza, 1992.
- KLIKSBURG, B; **El rediseño del Estado: Una perspectiva internacional.** México: Instituto Nacional de Administración Pública de México, Fondo de Cultura Económica, 1a. Edición, 1a. Reimpresión, 1996.
- KAVANAGH, D. **Election campaigning: the new marketing of politics.** Oxford: Blackwell., 1995.
- KRAUSE, M. y **Democracia directa.** Buenos Aires: Abeledo-Perrot.1997.
- MOLTENI, M. **La crisis de la democracia.** Barcelona: Ariel.1986.
- KUNTZ, R. **Marketing político: manula de campanha eleitorais.** Sao Paulo: Summus, , 1992.
- LASSWELL, H. **Power and society.** New York: 1948.
- LIPJHARD, A. **Las democracias contemporáneas.** España: Ariel, 1992.
- LINZ, J. **La quiebra de las democracias.** Alianza, 1987.
- MACHPHERSON, C.B. **La democracia liberal y su época.** Alianza, 1977.
- MANHANELLI, C.A.. **Estratégias eleitorais.** Sao Paulo: Summus, 1988.
- MATEO, C. **El Desarrollo Institucional.** Paraguay: 1995.
- MATEO, C. **Gobernabilidad Democrática.** En: Serie Fundamentos, N° 5. Fundación Konrad Adenauer. 1998.
- MENA, C.E. **Rediseño de Partidos Políticos en América Latina.** San José: Serie Cuadernos de CAPEL, N° 45. IIDH - CAPEL, 1999.

- MINC, A. **La borrachera democrática.** España: Temas de hoy. 1999.
- MOUFFE, C. **El retorno de lo político.** México: Piados. 1998.
- NOBLE, P. **Guide to the internet and politics.** Washington: Campaigns and Elections, DC, 1996.
- NOHLEN, D. **Sistema de Gobierno, Sistema Electoral y Sistema de Partidos Políticos: Opciones Institucionales a la luz del enfoque histórico-empírico.** México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- Sistemas Electorales y Partidos Políticos.** México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1a. Edición, 1a. Reimpresión, 1995.
- NORTH, D. **Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico.** México: Fondo de Cultura Económica, 1a. Edición, 1a. Reimpresión, 1995.
- OFFE, C., PREUSS, U. **Instituciones democráticas y recursos morales.** España: Isegoría, 1990.
- ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS **Compromiso Democrático.** Formación de jóvenes líderes en Instituciones, Valores y Prácticas Democráticas. Curso Regional Andino. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Organización de Estados Americanos UPD/OEA; Instituto Luis Carlos Galán para el Desarrollo de la Democracia; Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello-SECAB, 2000.
- PACHANO, S. **Modernización de las Instituciones Democráticas: El Congreso.** Ecuador: Biblioteca de Ciencias Sociales, N° 2, FLACSO - Fundación Konrad Adenauer. 1997.
- PANEBI ANCO, Á. **Modelos de Partido.** Madrid: Alianza Universidad, 1 Edición, 1990.

- PROAÑO, L.E. **Comunicación y política; temas controversiales.** Quito: CIESPAL, 1989.
- RAWLS, J. **Sobre las libertades.** México: Paidós. 1990.
- RIAL, J. **Urnas y Desencanto Político. Elecciones y Democracia en América Latina 1992-1996.** San José, C.R.: Instituto Interamericano de Derechos Humanos, IIDH, 1998.
- ZOVATTO, D.
- RIVERA R. **La Modernización sin fin y la Descentralización en Centroamérica.** Costa Rica: Fundación Konrad-Adenauer-Stiftung, 1a. Edición, 2000.
- SALAZAR VARGAS, C. **Marketing político.** Bogotá: JAPRO, 1994.
- SARTORI, G. **Teorías de la democracia.** España: Alianza. 1998.
- SARTORI, G. **Homo videns: la sociedad teledirigida.** Madrid: Taurus, 1998.