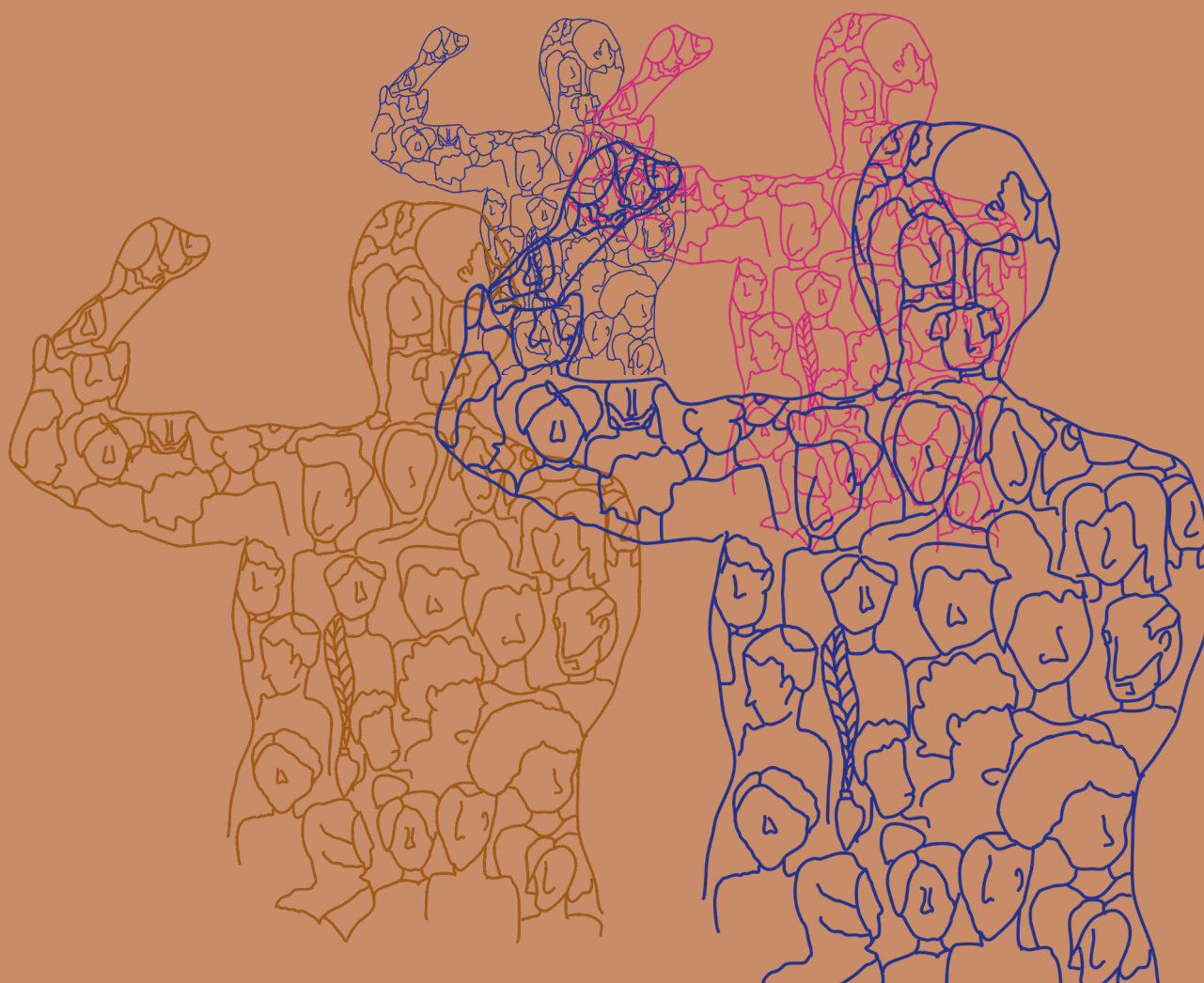


# ESTRATEGIA POLÍTICA EN ESPACIOS CERRADOS Y EN CLAUSURA

UN MANUAL PARA LOS PARTIDOS POLÍTICOS



Copyright © 2023 The National Democratic Institute (NDI) Todos los derechos reservados. Partes de este trabajo pueden ser reproducidas y/o traducidas con fines no comerciales siempre que se reconozca al NDI como fuente del material y se le envíen copias de cualquier traducción.

Diseño Gráfico por Hedvig Tindberg

**Instituto Nacional Demócrata**

**ESTRATEGIA POLÍTICA  
EN ESPACIOS  
CERRADOS Y EN  
CLAUSURA:  
UN MANUAL PARA LOS  
PARTIDOS POLÍTICOS**



## **ACERCA DEL INSTITUTO NACIONAL DEMÓCRATA (NDI – NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE)**

El NDI es una organización no gubernamental, no partidista y sin ánimo de lucro que trabaja en asociación en todo el mundo para fortalecer y salvaguardar las instituciones, los procesos, las normas y los valores democráticos con el fin de garantizar una mejor calidad de vida para todos. El NDI imagina un mundo en el que prevalezcan la democracia y la libertad, con dignidad para todos. El NDI trabaja con partidos políticos, grupos cívicos, parlamentos y otras organizaciones e individuos en más de 60 países para fortalecer las instituciones democráticas, salvaguardar las elecciones, avanzar en la participación ciudadana y promover un gobierno abierto y responsable. Establecemos relaciones de confianza con nuestros socios y estas relaciones nos diferencian de otros grupos y nos proporcionan una ventaja competitiva clave. El NDI opera con la convicción de que un mundo más democrático es un lugar más pacífico y próspero.

## **AGRADECIMIENTOS**

Victoria Scott, Directora de Programas de Partidos Políticos del NDI, fue la gestora y responsable técnico de este proyecto con el apoyo de Birgitto Ohlsson del NDI. El NDI extiende su agradecimiento a Daniel Schatz, Gina Chirillo, Coen Pustjens y Blair McDougall por sus respectivas contribuciones a la investigación, redacción y edición de esta publicación y a Eric Sundström por sus contribuciones al desarrollo de los materiales de formación para este programa. El siguiente personal actual y anterior del NDI realizó valiosas contribuciones en diversos momentos de la investigación y la ejecución del proyecto: Sef Ashiabgor, Deborah Banketa, Christian Brunner, Anton Ekelund, Olivia Hoffman, Kabowd Mensah, Dana Radejovic, Rachel Stromsta, Sarah Travis, y Kellor Yde. Un reconocimiento especial a Dany Ayida, Jeff England, Gezim Jashari, Valon Kurhasani, John Lovdal, Evan Summers, al equipo del NDI en Albania y a las ramas regionales y oficinas nacionales del NDI que apoyaron los programas piloto y un intercambio global entre pares. Esta publicación ha mejorado gracias a los atentos comentarios de los revisores del NDI, entre los que se incluyen: Daniel Arnaudo, Wim Borremans, Rachelle Faust, John Lovdal, Melissa Newcomb, Sandra Pepera, Whitney Pfeifer, Ulrike Rodgers, Elizabeth Saam, Evan Summers, Moira Whelan, Lindsay Workman. Por último, esta publicación no habría sido posible sin la perspicacia y los generosos comentarios de los representantes de los partidos políticos que aceptaron compartir sus conocimientos y experiencias con el NDI a través de su participación en entrevistas, talleres piloto de formación y un intercambio global entre pares.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>I. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA POLÍTICA</b>	<b>14</b>
1.1 Calendario y enfoques de las sesiones de estrategia	15
1.2 Tácticas para elaborar estrategias	16
1.3 Evaluar sus recursos	17
1.4 Talleres de prospectiva estratégica	20
1.5 Tácticas: Convertir la estrategia en pasos manejables	21
1.6 Comunicar la estrategia general	23
<b>2. GESTIÓN DE RIESGOS</b>	<b>25</b>
2.1 ¿Por qué gestionar el riesgo?	26
2.2 Realización de una evaluación de riesgos	26
2.3 Riesgos a los que se enfrentan los regímenes antidemocráticos	26
2.4 Mitigación del riesgo	29
<b>3. ORGANIZAR SU PARTIDO</b>	<b>39</b>
3.1 Organización de partidos políticos	40
3.2 Organizar un partido resistente	40
3.3 Remodelación de las estructuras de los partidos	48
3.4 Organización local y regional del partido	51
3.5 Formación interna del partido/creación de capacidades	51
3.6 Reclutamiento en espacios cerrados y en clausura	52





# RESUMEN

**EN TODO DEL MUNDO**, las amenazas autoritarias emergentes han hecho que las instituciones democráticas corran el riesgo de retroceder en términos de su progreso. Asimismo, estas amenazas han hecho que las democracias nacientes corran el riesgo de perder los importantes avances logrados hacia sistemas democráticos justos e inclusivos. Los partidos políticos pueden desempeñar un papel fundamental en la lucha contra las fuerzas autoritarias. Sin embargo, deben ser conscientes de los riesgos que conlleva operar en un espacio democrático cerrado o en clausura. Sin las técnicas y habilidades adecuadas, los partidos corren el riesgo de ponerse en peligro a sí mismos como instituciones y también a sus miembros y simpatizantes. Las instituciones, los procesos, las normas y los valores democráticos se enfrentan a amenazas crecientes de fuerzas autoritarias en todo el mundo. Por esta razón, es más importante que nunca que los partidos políticos dispongan de los recursos descritos en este manual para combatir el cierre de espacios cívicos. Los defensores de la democracia y los expertos políticos de todo el mundo han expresado su preocupación por la erosión global de los derechos políticos y las libertades civiles y por el posible dominio de la autocracia como modelo de gobierno predominante que guíe las normas internacionales de comportamiento.

Estos retos van más allá de los Estados autoritarios y totalitarios y abarcan tanto a las democracias emergentes como a las establecidas. Los grupos históricamente marginados y excluidos, como por ejemplo: las mujeres, los jóvenes, las minorías raciales, étnicas y religiosas, así como la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, queer e intersexuales (LGBTQI+), siguen encontrando obstáculos en su búsqueda de la igualdad de participación. En medio de estas circunstancias, los defensores de la democracia, los derechos humanos y el Estado de derecho se encuentran inmersos en una competencia de ideas con fuerzas antiliberales y antidemocráticas acerca de la organización del poder político.

Este manual es un recurso oportuno para los líderes y miembros de los partidos políticos que se enfrentan a los retos de la operación en espacios cerrados y en clausura. Mientras que los actores democráticos se enfrentan a amenazas cada vez mayores procedentes de fuerzas y regímenes antiliberales y autoritarios en todo el mundo, esta guía completa provee herramientas a los partidos políticos para planificar y organizar su trabajo de manera estratégica y asimismo defender los principios democráticos e inclusivos. Este manual cubre áreas esenciales para el éxito de las operaciones en espacios cerrados y en clausura, proporcionando orientación sobre el desarrollo de estrategias políticas, la gestión de riesgos, la organización eficaz, la creación de coaliciones, participar con aliados, el empleo de comunicaciones estratégicas y la preparación para las transiciones democráticas.

Al usar herramientas prácticas y orientaciones paso a paso, este manual proporciona herramientas a los partidos políticos para impulsar el cambio democrático y facilitar la transición hacia sistemas de gobierno inclusivos y responsables. Al sortear los retos impuestos de operar en espacios cerrados y en clausura de manera estratégica, los partidos políticos pueden allanar el camino hacia un futuro más libre y democrático para sus países y las personas a las que sirven. Aunque las estrategias empleadas para abordar estos retos pueden variar en función de los recursos y la misión de un partido, esta publicación ofrece una valiosa orientación que es aplicable a una amplia gama de contextos políticos. El propósito de esta guía es capacitar a los partidos para planificar y organizar su trabajo de forma estratégica y equiparlos para sortear los obstáculos y facilitar la transición hacia sistemas democráticos de gobierno.



# INTRODUCCIÓN

# INTRODUCCIÓN

## ¿QUÉ ES UN ESPACIO EN CLAUSURA?

Un espacio en clausura se refiere a una situación en la que se imponen restricciones (tanto formales como informales) a los procedimientos electorales, las libertades civiles y la responsabilidad pública. Esto ocurre a menudo como resultado de acciones emprendidas por fuerzas antidemocráticas, que pueden ir desde partidos políticos autoritarios en el poder hasta regímenes dictatoriales. El objetivo de estas fuerzas es suprimir a los opositores democráticos y sofocar cualquier desafío a su gobierno.

### **Las características clave de un espacio cerrado y en clausura incluyen a los gobiernos que llevan a cabo las siguientes acciones:**

- Etiquetar a los partidos y movimientos democráticos y a sus aliados como enemigos del Estado, agentes extranjeros o una amenaza para la seguridad nacional y utilizar esta etiqueta como justificación para restringir su capacidad de comunicarse, organizarse y hacer campaña eficazmente.
- Crear una narrativa que justifique el acoso, la violencia u otras medidas represivas contra los partidos políticos democráticos, dificultando su libre funcionamiento.
- Comprometer a las instituciones que desempeñan un papel crucial para garantizar un proceso democrático justo mediante poderes ejecutivos y legislativos, por ejemplo, ejercer presión sobre las autoridades electorales.
- Utilización del poder judicial para perseguir a dirigentes y activistas de partidos democráticos por motivos políticos.
- La aplicación de incómodos procesos de registro, leyes restrictivas y reglamentos financieros con el fin de vigilar y controlar de cerca a la oposición política y a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), limitando así su participación en las elecciones.

El efecto acumulativo de estas medidas puede dar lugar a un cierre repentino y dramático de los espacios democráticos. En algunos casos, los titulares (o personas que ocupan un cargo actual y que estarían próximos a transferir el poder) pueden negarse a aceptar los resultados de las elecciones y responder con medidas represivas para mantener el poder. En otras situaciones, el espacio democrático se erosiona gradualmente con el paso del tiempo, lo que hace cada vez más difícil que los partidos de la oposición y los aliados de la sociedad civil se organicen eficientemente y defiendan los principios democráticos.

## ¿CÓMO PUEDEN RESPONDER LOS DEMÓCRATAS?

Si usted se encuentra recurriendo a este manual, lo más probable es que su entidad política este teniendo dificultades a la hora de: registrarse como partido oficial, participar en las elecciones, reclutar candidatos inclusivos y diversos con seguridad, comunicar propuestas políticas o participar en actividades inclusivas de divulgación ciudadana. Este manual pretende ayudar a los líderes de los partidos a desarrollar estrategias prácticas para promover la democracia en espacios políticos cerrados y en clausura.

Aunque el manual está pensado principalmente para los partidos políticos democráticos, sus lecciones y herramientas tienen relevancia para un abanico más amplio de movimientos y actores democráticos, sobre todo en los sistemas en los que la creación de partidos políticos está restringida o prohibida. Aunque una ruta clara hacia una transición democrática puede no ser siempre evidente, esta guía le ayudará a usted a lograr este objetivo a través de mayor democracia interna e inclusión, manteniéndose asimismo fiel a sus valores fundamentales, su visión y su misión. Este objetivo es especialmente clave, ya que la democracia interna y la inclusión para la resiliencia son partes fundacionales de la estrategia para resistir los impactos de los espacios en clausura.

## VISIÓN GENERAL DEL MANUAL

Este manual ofrece una guía paso a paso para desarrollar enfoques estratégicos que permitan operar eficazmente en entornos políticos cerrados o en clausura. El manual se enfoca en seis áreas clave. El manual puede leerse de principio a fin. Sin embargo, el recurso está diseñado de forma modular para que los partidos puedan identificar y saltar a las secciones que se ajusten a su contexto particular. Los partidos comprobarán que gran parte de las orientaciones del manual siguen siendo pertinentes, incluso después de una transición democrática.

## CAPÍTULO 1. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA POLÍTICA

Para lograr un cambio democrático, es esencial crear una vía bien definida para los partidos políticos que operan en espacios cerrados o en clausura. El capítulo 1 proporciona una orientación valiosa que le ayudará en los siguientes aspectos:

- **Establecer objetivos claros:** Desarrollar estrategias que establezcan objetivos claros y alcanzables para promover el cambio democrático a pesar de las limitaciones del espacio cerrado. Definir claramente los resultados deseados y los hitos de la visión del partido.
- **Evaluación de los recursos:** Evaluar los recursos a su disposición. Identificar los recursos que faltan y que son necesarios para promover un cambio democrático.

## CAPÍTULO 2. GESTIÓN DEL RIESGO

Organizar un partido político en espacios cerrados o en clausura conlleva riesgos importantes. Para sortear eficazmente estos retos, el capítulo 2 ofrece valiosos consejos sobre los siguientes puntos:

- **Evaluación sistemática de riesgos:** Realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos a los que se enfrenta su partido político. Identificar las amenazas potenciales, las vulnerabilidades y las áreas que causen inquietudes en el entorno represivo.
- **Priorización de riesgos:** Priorizar los riesgos identificados en función de su impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia. Enfocarse en abordar y mitigar los riesgos más críticos que podrían obstaculizar gravemente las actividades del partido.
- **Prácticas organizativas seguras:** Implementar medidas para organizarse de forma segura y proteger a los miembros del partido de cualquier daño. Esto incluye proporcionar formación en materia de seguridad, establecer canales de comunicación seguros y adoptar protocolos para responder a posibles amenazas.

## CAPÍTULO 3. CÓMO ORGANIZAR SU PARTIDO

El capítulo 3 se enfoca en ayudarle a organizar su partido de manera eficaz. El capítulo ofrece una valiosa orientación en dos áreas clave:

- **Estructuración para la resiliencia:** Organizar la estructura de su partido de forma que aumente la resistencia frente a los ataques de actores antidemocráticos y antiliberales.
- **Inclusividad y participación:** Garantizar la participación activa dentro de su partido de los grupos históricamente marginados y excluidos de la sociedad. Fomentar la plena participación de las mujeres, los jóvenes, las comunidades raciales, étnicas y religiosas, la comunidad LGBTQI+ y las personas con discapacidades. Aceptar positivamente la diversidad y proporcionar una plataforma para que las voces poco representadas sean escuchadas y valoradas.

## CAPÍTULO 4. IDENTIFICAR Y HACER PARTÍCIPES A SUS ALIADOS

Este capítulo hace hincapié en la importancia de establecer relaciones sólidas con los actores democráticos. Se enfoca en la movilización y el reclutamiento de aliados potenciales a través de las siguientes estrategias:

- **Crear coaliciones:** Formar alianzas y coaliciones con partidos políticos afines que compartan valores democráticos comunes.

- **Hacer partícipes a las OSC:** Colaborar estrechamente con las OSC dedicadas a fomentar un cambio político abierto, democrático e integrador.
- **Hacer partícipes a las comunidades de la diáspora:** Participar con las comunidades de la diáspora que estén comprometidas con la promoción de la gobernanza democrática en el país de origen.
- **Colaboración con aliados internacionales:** Establecer asociaciones con actores y organizaciones internacionales que estén dispuestos a defender la democracia en espacios políticos cerrados o en clausura.

## CAPÍTULO 5. CÓMO MEJORAR SUS COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS

Este capítulo se enfoca en la mejoría de las comunicaciones estratégicas con el fin de transmitir la visión y los valores del partido de una manera eficaz. Asimismo, esta sección proporciona orientación sobre los siguientes aspectos clave:

- **Desarrollar mensajes centrales:** Crear mensajes centrales claros e impactantes que se alineen con la visión y los valores del partido, que resuenen con el público destinatario y comuniquen un compromiso con los valores democráticos.
- **Enmarcar el debate político:** Enmarcar los debates políticos en su beneficio de manera estratégica.
- **Gestión de las comunicaciones de crisis:** Responder eficazmente a los ataques o acontecimientos adversos de tal manera que se minimicen los impactos negativos y se refuerce el compromiso del partido con los valores democráticos.
- **Contrarrestar la manipulación informativa:** Esté alerta para contrarrestar la manipulación informativa destinada a debilitar la credibilidad y el programa del partido.

## CAPÍTULO 6. PREPARACIÓN PARA LAS TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS

El último capítulo se enfoca en la preparación de la transición a un régimen democrático y proporciona orientación sobre dos aspectos esenciales:

- **Desarrollo de planes de transición:** Crear planes exhaustivos de transición que esbocen la visión del partido. Definir los pasos y acciones necesarios para una transición fluida de un entorno cerrado a un sistema de gobierno democrático.
- **Gestión del proceso práctico de transición:** Gestionar eficazmente los aspectos prácticos de la transición, garantizando que el partido cumpla sus promesas electorales.

Los seis capítulos del manual pueden utilizarse de forma individual, combinada o colectiva, capacitando a los partidos políticos para sortear los retos que plantean los espacios políticos cerrados (o en clausura) a la hora de promover cambios democráticos.

# **I. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA POLÍTICA**


**LOS PARTIDOS POLÍTICOS** se enfrentan a menudo a una paradoja; su objetivo último es gobernar a los estados. Sin embargo, pueden tener dificultades con su propia gobernanza. Este reto es especialmente marcado para los partidos que operan en espacios políticos cerrados o en clausura, ya que a menudo tienen que hacer frente a la represión gubernamental, a crisis a corto plazo y a limitaciones de recursos. Estos retos mencionados afectan el desarrollo de estrategias a largo plazo y de mejoría de la organización interna. Los partidos no deben desanimarse a pesar de estos obstáculos, ya que una estrategia eficaz les permite cambiar su enfoque presentado por las limitaciones impuestas de operar en entornos difíciles a una situación nueva: las posibilidades que conlleva el cambio democrático.

En el contexto de los partidos políticos que operan en espacios cerrados o en clausura, una estrategia puede definirse como el proceso sistemático de aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr un cambio democrático transformador. Una estrategia exitosa debe ser lo suficientemente específica como para facilitar la planificación estratégica, pero lo suficientemente flexible como para adaptarse a circunstancias imprevistas. El siguiente marco proporciona una guía para el proceso de elaboración de estrategias.

## 1.1 CALENDARIO Y ENFOQUES DE LAS SESIONES DE ESTRATEGIA

Un paso inicial de la planificación estratégica consiste en evaluar si las acciones actuales contribuyen al objetivo general del cambio democrático, teniendo en cuenta tanto las preocupaciones inmediatas como los objetivos a largo plazo. Una herramienta clave para lograr estos objetivos es convertir las sesiones regulares de estrategia en una práctica habitual. Estas sesiones deben adaptarse a los distintos papeles dentro del partido, desde la dirección hasta los comités de planificación y los miembros del partido:

- **Revisiones estratégicas anuales:** Estas sesiones implican a la dirección del partido y tienen como objetivo evaluar anualmente las acciones generales de la organización, sus fundamentos y su eficacia. Al llevar a cabo estas revisiones, el partido puede recalibrar las estrategias a largo plazo y asegurarse de que su visión siga alineada con el objetivo de promover el cambio democrático.
- **Sesiones semanales de estrategia operativa:** Diseñadas principalmente para los equipos operativos, estas sesiones semanales se enfocan en las operaciones cotidianas de los partidos. Sirven como una valiosa herramienta para garantizar la alineación continua de las acciones a corto plazo con los objetivos finales del partido.
- **Reuniones estratégicas periódicas (según sea necesario):** Destinadas a todos los miembros del partido, estas reuniones proporcionan una plataforma para reflexionar sobre los progresos, celebrar los logros y debatir los retos emergentes. Desempeñan un papel fundamental en fomentar una cultura de partido integradora en la que se valoran y se tienen en cuenta las opiniones de todos los miembros.



Independientemente de la estructura organizativa de los partidos que operan en espacios cerrados y en clausura, estas sesiones de estrategia (las cuales están adaptadas a las funciones específicas dentro del partido) desempeñan un papel crucial para garantizar la eficacia de las operaciones y avanzar hacia los objetivos democráticos generales.

## 1.2 TÁCTICAS PARA ELABORAR ESTRATEGIAS

Los siguientes consejos deberían ayudarle a la hora de organizar y llevar a cabo sesiones de estrategia:

### PLANIFICACIÓN EFICAZ

- **Preparar todas las sesiones de estrategia** con antelación compartiendo el orden del día y asignando facilitadores para garantizar el cumplimiento del tiempo y el alcance.
- En el caso de las reuniones de mayor alcance, **involucrar de antemano a las personas clave** para debatir las preguntas previstas y fomentar la reflexión previa a la sesión. Hacer hincapié en la importancia del pensamiento creativo y evitar al mismo tiempo las discusiones sin rumbo.
- Siempre que sea posible y teniendo en cuenta **las medidas de seguridad**, llevar a cabo las sesiones de estrategia en un lugar distinto a los espacios habituales de oficina. Asegurarse de que **estos espacios sean accesibles** para las personas con discapacidades y de que estas sesiones se lleven a cabo en horarios convenientes para las mujeres miembros de los partidos (ya que las mujeres suelen tener responsabilidades domésticas y/o de cuidado a determinadas horas del día y, en particular, por la noche).

### EJECUCIÓN DE LA SESIÓN

- Fomentar **un entorno de retroalimentación y evaluación honesta y constructiva**, reconociendo los errores pasados y presentes.
- Incluir a **participantes con experiencias y conocimientos diversos** para evaluar el panorama actual, desafiar los supuestos y cuestionar el statu quo. Es importante incluir a participantes de grupos marginados, ya que a menudo tienen una perspectiva diferente y única que puede ayudar a los líderes del partido a desarrollar estrategias que estén en servicio de la diversidad de los miembros del partido.
- Considerar la posibilidad de que **un miembro veterano del partido** que no forme parte de la dirección actual presida la sesión, con el fin de que aporte memoria institucional y nuevas ideas.



- Crear **un espacio seguro para debates abiertos**, que permita nuevas perspectivas al tiempo que se asegure de que todos los participantes hayan sido debidamente examinados. Asegurarse de que las mujeres y los hombres que formen parte de la sesión sean seleccionadas/os para hablar durante el mismo tiempo.
- Garantizar **un acuerdo y una comunicación clara** de las estrategias entre los miembros del partido. Mantener un registro preciso en tiempo real y prácticas de publicación adecuadas, dando siempre prioridad a la seguridad de toda la información y de los miembros del partido mediante la aplicación de las medidas de seguridad pertinentes.


## FACILITAR LA APORTACIÓN INCLUSIVA

- Facilitar **las aportaciones de las voces menos representadas**, como por ejemplo las mujeres y las minorías.
- Considerar la posibilidad de celebrar **reuniones preparatorias por separado** con representantes de grupos y comunidades históricamente marginadas, con el fin de asegurarse de que se sienten cómodos a la hora de expresar sus opiniones.
- **Consultar con las OSC** alineadas con los objetivos de su partido (especialmente las que representan a las voces infrarrepresentadas), con el fin de obtener información valiosa para lograr un enfoque más inclusivo.
- Asegurarse de que las aportaciones de estos grupos se **integren activamente** en cualquier decisión o documento final elaborado durante la sesión.

## 1.3 EVALUAR SUS RECURSOS

Tal como es el caso en cualquier otro entorno político, toda estrategia puede encontrar oposición y obstáculos en espacios cerrados y en clausura. Es crucial evaluar proactivamente estos retos. Un método habitual para identificar estas cuestiones estratégicas es realizar un análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas (siglas en inglés SWOT – strengths, weaknesses, opportunities and threats).

- **Puntos fuertes:** En entornos restrictivos, puede resultar difícil para los partidos reconocer sus puntos fuertes debido a los reveses y los ataques de las fuerzas antidemocráticas. La identificación de los puntos fuertes se enfoca en lo que su partido puede hacer y no en lo que no puede hacer. Considerar las ventajas que posee su partido, en qué destaca, los recursos a los que puede acceder, los aspectos del partido que aprecian los ciudadanos y los simpatizantes, y las relaciones que el partido mantiene con la sociedad civil y las partes interesadas pertinentes para promover el cambio democrático.

- 
- **Debilidades:** Esta categoría cubre las vulnerabilidades internas. Los miembros del partido deben evaluar honestamente las áreas que no funcionan de forma óptima, ya sea debido a la represión gubernamental o a la estructura organizativa y la cultura interna del partido. Identificar los aspectos con los que su partido tiene dificultades y las áreas en las que pueden mejorar.
  - **Oportunidades:** Enumerar los factores que presentan ventajas potenciales para lograr sus objetivos, como por ejemplo: las oportunidades de atraer a nuevos miembros, crear coaliciones, difundir su mensaje con eficacia o apoyar a los miembros del partido que se enfrenten a una detención. Volver a referirse a los puntos fuertes identificados, ya que pueden ayudar a los miembros del partido a pensar en cómo aprovechar estas fortalezas para obtener oportunidades. Considerar los próximos acontecimientos, las tendencias emergentes o las preocupaciones de los votantes que podrían crear condiciones favorables para su partido y el cambio democrático.
  - **Amenazas:** Por último, considerar los factores que puedan impedirle alcanzar sus objetivos. Revisar los puntos débiles identificados anteriormente y considerar si alguno de ellos podría ser aprovechado por los adversarios para debilitar su partido.

Llevar a cabo un análisis SWOT exhaustivo le proporcionará información valiosa sobre la dinámica interna y externa de su partido, lo que le permitirá tomar decisiones estratégicas con conocimiento de causa y responder eficazmente a los retos.

## Ejemplo de matriz SWOT:

### PUNTOS FUERTES

- Tenemos un líder respetado.
- Un grupo significativo de personas de las grandes ciudades apoya el cambio democrático.
- La violencia y la corrupción de nuestro adversario ponen a la gente en su contra.
- Contamos con un importante apoyo internacional.
- Contamos con un fuerte apoyo entre los segmentos más educados de la sociedad.
- Empleamos métodos de campaña creativos.

### DEBILIDADES

- Nuestra membresía es demasiado pequeña.
- La gente tiene miedo de unirse o participar.
- Dependemos demasiado de nuestro líder y se nos considera un partido unipersonal.
- No tenemos suficientes mujeres y jóvenes líderes.
- Nos falta apoyo entre los grupos marginados.
- Nos falta apoyo entre los votantes rurales.
- No tenemos suficiente información para tomar decisiones.
- Los archivos de nuestro partido están anticuados y desorganizados.

### OPORTUNIDADES

- El jefe del régimen tiene una edad avanzada y tendrá que transferir el poder a un líder desconocido en los próximos años.
- El régimen ha prometido elecciones libres al gobierno local el próximo año.
- Tenemos muchos miembros jóvenes pero necesitamos activarlos.
- Podríamos formar mejores coaliciones de OSC con quienes comparten nuestra visión.

### AMENAZAS

- Podría producirse violencia contra nuestros líderes, candidatos y miembros durante las elecciones locales.
- Se cancelan las elecciones.
- Han surgido nuevos partidos que utilizan nuevas formas de hacer campaña.
- En comparación con otros partidos, se considera que no tenemos un equipo de liderazgo suficiente.
- No podemos preparar una plataforma política a tiempo para las elecciones.
- La desinformación de los medios de comunicación puede influir en los votantes.

## 1.4 TALLERES DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

### HERRAMIENTA 1A: TALLERES DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Además de realizar un análisis SWOT, es esencial prever el futuro extrayendo ideas del pasado. La cuadrícula Hacia adelante/Hacia atrás Hacia dentro/Hacia afuera que se ofrece a continuación está diseñada para guiar los debates estratégicos de su equipo:

- **Hacia adelante (orientados al futuro):** Deliberar sobre tendencias futuras, desarrollos y escenarios potenciales que puedan afectar a su partido. Considerar las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles son las tendencias políticas, sociales y económicas emergentes que pueden configurar el panorama político futuro?
  - ¿Cuáles son los retos y oportunidades previstos que su partido puede encontrar en los próximos años?
  - ¿Cómo puede su partido adaptarse y posicionarse para navegar eficazmente en un entorno político en evolución a pesar de la represión a la que se enfrenta en espacios cerrados o en clausura?
- **Hacia atrás (orientado al pasado):** Reflexionar acerca de las lecciones aprendidas del pasado y las experiencias históricas que pueden informar la estrategia de su partido. Dirigirse a las siguientes consultas:
  - ¿Cuáles fueron las estrategias empleadas con éxito por su partido en elecciones o campañas de promoción anteriores?
  - ¿Cuáles fueron los factores clave que contribuyeron a los fracasos o reveses del pasado?
  - ¿Cómo ha evolucionado el panorama político a lo largo del tiempo y qué conclusiones pueden extraerse de esos cambios?
  - ¿Existen patrones históricos o retos recurrentes que su partido deba conocer y abordar?
- **Hacia dentro (Enfoque interno):** Examinar los aspectos internos de su partido que puedan influir en la toma de decisiones estratégicas. Considerar los siguientes aspectos:
  - ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la estructura interna, así como los recursos y las capacidades de su partido?
  - ¿Cómo puede su partido aprovechar sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades y mitigar los puntos débiles?

- ¿Existen barreras o limitaciones internas que puedan dificultar la aplicación eficaz de las estrategias?
- ¿Qué cambios o mejoras organizativas pueden introducirse para aumentar la eficacia general del partido?
- **Hacia afuera (Enfoque externo):** Evaluar los factores externos y las partes interesadas que puedan influir en la estrategia de su partido. Explorar los siguientes aspectos:
  - ¿Quiénes son los actores políticos clave, los grupos de interés o los aliados potenciales que pueden influir en el éxito de su partido a la hora de promover el cambio democrático?
  - ¿Cuáles son las expectativas, necesidades y preocupaciones del público destinatario o los electores de su partido?
  - ¿Cómo puede su partido crear coaliciones eficaces para ampliar su base de apoyo y su influencia?
  - ¿Qué limitaciones reglamentarias, jurídicas o de otro tipo y medidas represivas debe sortear su partido y debe tomar en cuenta en su estrategia?

Utilizando la cuadrícula Hacia adelante/atrás dentro/afuera, su equipo puede entablar debates exhaustivos e integrar la prospectiva estratégica en los procesos de toma de decisiones de su partido.

**Instrucciones, guía de debate y ejemplo: Anexo 1A**

## 1.5 TÁCTICAS: CONVERTIR LA ESTRATEGIA EN PASOS MANEJABLES

Tras analizar su punto de partida y evaluar el panorama estratégico, es hora de desglosar su estrategia en pasos o tácticas manejables. En entornos cerrados, los partidos políticos a menudo se enfrentan a retos para lograr una transición democrática con recursos limitados. La clave está en dividir el objetivo general en partes más pequeñas. Teniendo en cuenta los retos que plantean los espacios cerrados, las siguientes tácticas pueden resultar eficaces:

- **Establecer objetivos claros:**

- Esbozar objetivos claros y específicos para su partido con el fin de promover el cambio democrático.
- Establecer objetivos realistas con plazos claros, que abarquen metas a corto, medio y largo plazo y que se basen en logros anteriores.

- **Establecer objetivos específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y de duración determinada (siglas en inglés SMART – Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Based):**

- Utilizar el marco SMART para evaluar la aplicación de sus tácticas:
  - Específicos: Claros y precisos, respondiendo al qué, al quién y al cómo
  - Mensurables: Cuantificables con el fin de facilitar el seguimiento de los progresos
  - Alcanzables: Realistas y alcanzables por su equipo
  - Relevantes: Se alinean con el propósito general
  - De duración determinada: Establecer un plazo claro para la finalización

- **Construir a partir de pequeñas victorias:**

- Desglosar el camino hacia una transición democrática en éxitos más pequeños y alcanzables.
- Identificar victorias fáciles que puedan mantener motivados a sus seguidores, aunque parezcan no estar relacionadas con sus objetivos más amplios.
- Explorar temas no políticos que puedan movilizar políticamente al público en general y contribuir a su movimiento.

- **Cambiar el equilibrio de poder:**

- Debilitar el poder del régimen autoritario al cuestionar su legitimidad y su apoyo público.
- Demostrar que el régimen carece de respaldo público y de legitimidad democrática y contrastar sus afirmaciones.
- Destacar las acciones del régimen que contradicen los valores colectivos y los ideales fundamentales de la nación.

- **La fuerza de los números y la diversidad:**

- Fomentar la acción colectiva para mitigar los riesgos individuales asociados a la oposición a un régimen autoritario.
- Hacer hincapié en el tamaño y el crecimiento de su movimiento para demostrar un amplio apoyo.

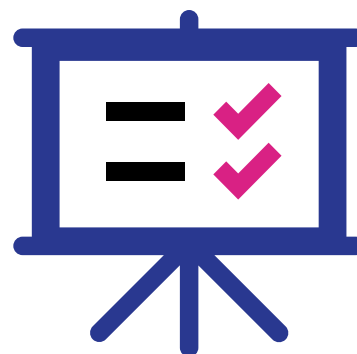
- Hacer partícipes a los grupos tradicionalmente excluidos, como las mujeres, los jóvenes y las comunidades infrarrepresentadas, con el fin de fortalecer su movimiento y promover la inclusividad. Al hacer partícipes a estos grupos, es importante asegurarse de que no sólo está utilizando sus cifras como apoyo, sino que también está integrando sus perspectivas y prioridades en su trabajo.

Mediante la aplicación de estas tácticas, su partido puede realizar progresos estratégicos dentro de las limitaciones de los entornos cerrados, cobrando impulso gradualmente y aumentando el potencial de cambio democrático.

## 1.6 COMUNICAR LA ESTRATEGIA GENERAL




Comunicar la estrategia general del partido es crucial para crear una base participativa y motivada de miembros. Aunque es importante dar prioridad a la seguridad de dirigentes y miembros al no revelar todos los detalles públicamente, es esencial proporcionar una comprensión básica de la estrategia del partido y de las funciones de los individuos en su aplicación. Estos consejos pueden ayudarle en estos esfuerzos:

- Definir y articular claramente la estrategia global, utilizando un lenguaje conciso que sea fácilmente comprensible para los miembros del partido.
- Desarrollar un plan de comunicación para transmitir la estrategia desde los altos cargos hasta las bases, utilizando diversos canales para la difusión de la información.
- Fomentar la inclusividad al hacer partícipes a miembros del partido que tengan orígenes diversos en el proceso de planificación estratégica, buscando sus aportaciones y valorando e integrando perspectivas diferentes.
- Comunicar las funciones y responsabilidades específicas de los miembros del partido dentro de la estrategia con el fin de alinear sus acciones con los objetivos del partido.
- Reconocer y apreciar los esfuerzos y logros de los miembros del partido, celebrando públicamente los hitos y las iniciativas exitosas.



## HERRAMIENTA 1B: PLANTILLA PARA SIMPLIFICAR LA COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Al utilizar esta plantilla, se podrá formular la estrategia de su partido en un mensaje conciso y fácilmente comunicable. Desglosar el contenido en pedazos más pequeños, conservando la esencia central de la estrategia. Este enfoque ayuda a garantizar que los miembros del partido comprendan el propósito y la importancia de sus acciones para lograr el objetivo general.

<p>Si <b>HACEMOS ESTA ACCIÓN...</b></p>  <p>¿QUÉ HACEMOS?</p>	<p>...entonces <b>GANAREMOS ESTE OBJETIVO...</b></p>  <p>¿POR QUÉ LO HACEMOS?</p>	<p>...porque la <b>RAZÓN</b></p>  <p>¿CÓMO nos hace avanzar el Qué hacia el Por Qué?</p>
<p>Si <b>movilizamos a los votantes jóvenes...</b></p>	<p>...entonces <b>ganaremos las elecciones...</b></p>	<p>...porque <b>los jóvenes representan un bloque de votantes significativo que puede influir en el resultado.</b></p>

**Hoja de trabajo de comunicación estratégica: Anexo 1B**



## **2. GESTIÓN DE RIESGOS**

## 2.1 ¿POR QUÉ GESTIONAR EL RIESGO?

Afrontar el riesgo es una parte inherente del trabajo por la democracia dentro de espacios cerrados o en clausura. Los partidos políticos tienen un deber de diligencia hacia sus miembros, activistas y dirigentes, lo que exige llevar a cabo una evaluación de riesgos antes de poner en marcha una estrategia política (consulte la plantilla del anexo 1). Cuando se hace un llamamiento a los individuos para que se unan a una acción estratégica, éstos tienen derecho a ser informados sobre los riesgos potenciales que está acción conlleva.

Más allá de la responsabilidad de proteger a los miembros y simpatizantes, la evaluación del riesgo sirve para contrarrestar el miedo en el que se basan los gobiernos antidemocráticos para impedir los esfuerzos organizativos de su partido. La evaluación de riesgos le permite a usted recuperar el poder frente a las fuerzas que pretenden obstaculizar su papel en la consecución del cambio democrático. Este capítulo le proporciona herramientas para evaluar los riesgos a los que se enfrenta su partido político, así como priorizar los que suponen una mayor amenaza y asignar recursos para evitar, mitigar o aceptar estos riesgos tanto a nivel individual como organizativo.

## 2.2 REALIZACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Su evaluación estratégica de riesgos comienza en la consideración del contexto más amplio y en la comprensión del panorama general. Sin embargo, también requiere una preparación continua para identificar y adaptarse a las situaciones de riesgo y amenazas emergentes y crecientes. A la hora de elaborar estrategias, es esencial planificar las acciones anticipándose a las posibles reacciones del gobierno, sobre todo en espacios cerrados y en clausura.

La evaluación de riesgos (como cualquier proceso estratégico), es más eficaz cuando se realiza de forma regular y proactiva. No debe ser un ejercicio puntual, sino una práctica continua que informe la toma de decisiones y ayude a su partido a adelantarse a los riesgos y desafíos potenciales. Al evaluar y reevaluar periódicamente los riesgos, su partido puede abordarlos de forma proactiva, realizar los ajustes necesarios en sus estrategias y garantizar su capacidad permanente para navegar y operar en entornos políticos difíciles.

## 2.3 RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS REGÍMENES ANTIDEMOCRÁTICOS

Los partidos políticos y los movimientos democráticos que operan en regímenes antidemocráticos suelen enfrentarse a diversos riesgos, entre ellos:



**Riesgos administrativos:** La burocracia estatal ataca al partido por medios administrativos, dificultando su funcionamiento legal mediante la imposición de requisitos y restricciones difíciles.



**Riesgos económicos:** Los miembros, activistas o líderes del partido pueden enfrentarse a la pérdida del empleo, la expulsión de la educación, la confiscación de bienes o el ataque a sus negocios.

---



**Riesgos basados en la identidad:**

- Los líderes y activistas de grupos tradicionalmente marginados e infrarrepresentados, como las mujeres, las minorías raciales, étnicas, religiosas y lingüísticas, los indígenas, las personas LGBTQI+ y las personas con discapacidad, se enfrentan a amenazas basadas en estereotipos, prejuicios y discriminación.
  - Las mujeres, las niñas y las personas LGBTQI+ pueden experimentar un mayor riesgo de acoso, violencia y abusos sexuales.
- 



**Riesgos judiciales:** La detención, el arresto y el encarcelamiento por cargos falsos son habituales. A menudo son acompañados del riesgo de maltrato y tortura durante la detención.

---



**Riesgos políticos:**

- Los gobiernos autoritarios pueden estigmatizar la reputación de su partido, tachándolo de enemigo del Estado y que plantea un riesgo político y para la seguridad.
  - Los tropos y estereotipos de género perjudiciales pueden utilizarse para desacreditar y debilitar la legitimidad del partido.
- 



**Riesgos patrimoniales:** Las casas, oficinas y vehículos relacionados con el partido, incluidos los bienes personales de dirigentes o miembros, pueden ser objeto de actos vandálicos o incendios provocados.

---



**Riesgos informativos:** La información confidencial de su partido probablemente sea un objetivo frecuente. Esta información puede incluir: las comunicaciones, las listas de simpatizantes, las estrategias del partido, el diseño de los esfuerzos de organización e incluso la ubicación física y los movimientos. El robo o la filtración de dicha información puede conllevar riesgos físicos para los miembros y simpatizantes del partido, así como contribuir a los riesgos para la reputación y afectar al éxito estratégico de su partido.



### Riesgos digitales:

- Los sistemas digitales que su partido mantiene y con las que interactúa -como las aplicaciones de comunicación, las bases de datos, las cuentas en línea, los dispositivos móviles y los computadores, Internet y las redes sociales- a menudo facilitan y potencian otras categorías de riesgo. El acoso en las redes sociales puede tener diversos efectos negativos en los miembros y simpatizantes del partido. Este acoso puede afectar a la salud mental de los miembros del partido, y la vigilancia digital de las comunicaciones y la actividad en Internet puede contribuir a poner en riesgo su seguridad física. Además, los perfiles sociales y las huellas digitales de los miembros de los partidos pueden aprovecharse para facilitar acciones judiciales. El pirateo de las cuentas y los sistemas de datos de los partidos puede tener consecuencias políticas y de reputación vinculadas a la filtración de información sensible, lo que, a su vez, pueden ayudar a crear dañinas campañas de manipulación de la información.
- Las comunicaciones y los movimientos pueden ser vigilados, pinchados (intervenidos) o pirateados.
- Los líderes, miembros, activistas y simpatizantes de los partidos pueden enfrentarse a ataques facilitados por la tecnología, incluida la incitación al odio en línea, el acoso, la violencia y los abusos. Este riesgo afecta de forma desproporcionada a las mujeres, a las personas LGBTQI+ y a otras identidades marginadas.



### Riesgos para la salud mental:

Los líderes, los activistas y los miembros pueden experimentar problemas de salud mental, lo que puede conllevar a un descuido de la seguridad personal o a la desilusión.



### Riesgo de violencia:

- Los miembros, activistas y personas relacionadas con el partido, incluidos familiares y amigos personales, pueden ser objeto de ataques, acoso y hostigamiento con el fin de intimidar a los objetivos del régimen.
- Esta violencia puede incluir desde ataques y abusos en Internet hasta el uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad, agresiones físicas o incluso el asesinato.
- Las mujeres, en particular, pueden enfrentarse a formas únicas de violencia y a impactos diferenciados de esta violencia, que van desde la violencia doméstica en el hogar a la violencia sexual, lo que repercute en su disposición individual y colectiva a participar en política.



### Riesgo durante los viajes al extranjero:

- Algunos regímenes tienen el poder, las herramientas y los recursos para rastrear, vigilar y perjudicar a sus oponentes políticos fuera de sus propias fronteras con y sin el conocimiento/cooperación de otros actores estatales.
- Reconocer y evaluar estos riesgos es esencial para desarrollar estrategias que los mitiguen y aborden, garantizando la seguridad y el bienestar de los miembros, activistas y líderes del partido, así como el éxito general del movimiento democrático.

## 2.4 MITIGACIÓN DEL RIESGO

Una vez que su partido haya completado una evaluación de riesgos para identificar las amenazas y vulnerabilidades específicas de la organización, es esencial formular estrategias para mitigar estos riesgos. A continuación, se enumeran los riesgos de seguridad organizativos, personales y tecnológicos más comunes, junto con consejos sobre las medidas que pueden adoptarse para mitigarlos.

### 2.4.1 ORGANIZACIONAL

**DISTRIBUIR EL LIDERAZGO:** Confiar únicamente en un único líder puede crear vulnerabilidades en espacios cerrados y en clausura, en los que la pérdida del liderazgo es un riesgo común debido a factores como el acoso, la violencia, la detención o el exilio.

- Establecer **un modelo de liderazgo distribuido** en el que la toma de decisiones y las responsabilidades se compartan entre varias personas de confianza a distintos niveles del partido.
- Desarrollar **un plan de contingencia** en caso de la ausencia temporal o permanente de un líder, asegurándose de que exista un plan de sucesión claro y de que otros puedan asumir las funciones de liderazgo en caso necesario.
- Crear **una estructura de partido resistente** a la pérdida de liderazgo, que promueva la toma de decisiones colectiva y fomente una cultura de responsabilidad compartida.

**PROTECCIÓN CONTRA LA INFILTRACIÓN:** En entornos restringidos, el riesgo de infiltración por parte de agentes gubernamentales, fuerzas de seguridad o grupos hostiles es una preocupación constante.

- Establecer **políticas y procedimientos claros para la contratación** de personal y voluntarios, incluyendo la exigencia de referencias de activistas de

confianza del partido o la realización de comprobaciones exhaustivas de antecedentes.

- Implementar medidas para **clasificar los conocimientos** y controlar el acceso a la información dentro del partido, asegurándose de que los miembros entiendan qué información es apropiada compartir con quién.
- Fomentar **una cultura de confianza** (manteniendo al mismo tiempo la vigilancia), garantizando que los nuevos voluntarios sean examinados sistemáticamente sin crear una cultura de desconfianza ni alejar a posibles colaboradores.
- Desarrollar **protocolos para abordar las sospechas de infiltración** o los casos en los que personas de confianza se vuelvan descontentas o deserten, limitando asimismo los daños potenciales y protegiendo la integridad del partido. Esto debe incluir la consideración: a qué información y sistemas digitales pueden tener acceso estas personas y eliminar dicho acceso rápidamente.

## ORGANIZAR LA SEGURIDAD DE LOS ACTOS PÚBLICOS:

- **Crear pequeños grupos** de cuatro o cinco ayudantes (o manifestantes) para garantizar el apoyo mutuo y la seguridad durante las actividades públicas.
- Establecer **un protocolo claro para informar** de cualquier incidente o detención dentro del grupo.
- **Designar a los miembros del grupo responsables de informar** de detenciones o personas desaparecidas a los funcionarios del partido, para poder dar una respuesta adecuada.
- Evitar la concentración de personal y dirigentes clave en una única manifestación para **minimizar el impacto de las detenciones** en la organización del partido. También es importante considerar qué información sensible podría verse comprometida en caso de detención o confiscación del dispositivo en una manifestación, protesta u otro acto público. Esta información incluye la almacenada en teléfonos móviles u otros dispositivos.
- Establecer **canales de comunicación seguros y de confianza** con socios externos de confianza.
- **Colaborar con las OSC** para incluir a dirigentes u observadores en las actividades públicas a fin de aumentar la protección contra las perturbaciones violentas.
- Coordinar y **compartir información con movimientos u organizaciones de confianza** (incluidas las que operan fuera del país como comunidades de la diáspora), sólo si se puede salvaguardar y garantizar la plena seguridad de la información y de sus miembros.

- Considerar la participación de líderes respetados, figuras religiosas, intelectuales o embajadores extranjeros en las manifestaciones para **disuadir las medidas represivas**.
- **Filmar a los compañeros que estén siendo detenidos** y hablar con la policía, si procede, para evitar que se lleve a cabo la detención.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ENFRENTARSE A LAS

**Cuando los representantes de los partidos políticos** contemplan la posibilidad de enfrentarse a las autoridades en espacios cerrados y en clausura, deben considerar cuidadosamente las ventajas y desventajas potenciales. Participar en la confrontación puede ofrecer visibilidad, resistencia simbólica, movilización y presión sobre las autoridades. Sin embargo, también conlleva el riesgo de represión, escalada de tensiones, divisiones internas y riesgos para la seguridad. Es crucial realizar evaluaciones de la seguridad y los riesgos y explorar estrategias alternativas para garantizar la seguridad de los miembros y simpatizantes del partido. La toma de decisiones debe ser exhaustiva, teniendo en cuenta el contexto específico y las posibles consecuencias.

### SALVAGUARDAR LA SALUD MENTAL:

- Fomentar una cultura de partido que **priorice y respete la salud mental**.
- **Reconocer el estrés** y la tensión que experimentan los activistas, los miembros y los dirigentes en un entorno restrictivo.
- Establecer un sistema que **proporcione asesoramiento en salud mental** (así como apoyo entre pares) a los activistas que se enfrenten a medidas represivas o detenciones. Este apoyo se debe ampliar a sus familiares afectados.
- Promover **una estructura de liderazgo distribuida** para fomentar la responsabilidad y el apoyo colectivos.
- Asegurarse de que **cada miembro del partido cumpla un papel estratégico** para mejorar la capacidad de recuperación.
- Mantener **las comunicaciones internas con un enfoque estratégico** para reducir el estrés innecesario.
- Garantizar una presupuestación adecuada y una planificación financiera con visión al futuro, **con el fin de apoyar una dotación de personal y una distribución de la carga de trabajo adecuadas**.



- Permitir a los individuos rechazar tareas menos estratégicas para **evitar cargas de trabajo abrumadoras**.
- Implementar **un ciclo regular de planificación y evaluación** para valorar la relevancia y la eficacia del trabajo.
- Mantener **un enfoque claro en la misión del partido** y **celebrar los logros**.
- Expresar su **gratitud a los activistas** y crear oportunidades de responsabilidad compartida dentro del partido.
- Reconocer que **salvaguardar la salud mental puede parecer diferente para los distintos grupos**, y darles a estos grupos el espacio necesario para proteger su salud mental a su manera.
- Proporcionar orientación sobre los lugares en los que los miembros del partido que tengan problemas de salud mental pueden buscar **recursos**.

## 2.4.2 SEGURIDAD PERSONAL

Además del plan del partido para proteger la seguridad de la organización, existen medidas adicionales que se usted puede tomar para proteger su seguridad personal y la de sus miembros. Es muy importante desarrollar y mantener un plan de seguridad, tomando en cuenta las siguientes medidas:

### EVITAR CONVERTIRSE EN UN BLANCO FÁCIL:

- **Seguir la ley cuidadosamente** para evitar dar a sus oponentes una excusa para atacarle.
- **Cumplir las leyes de tráfico y las normas sobre drogas y alcohol**, y asegurarse de que los **pagos de impuestos** están en regla.
- **Evitar rutinas predecibles** que puedan ser controladas por quienes le observan.
- **Cambiar el horario o el lugar de las reuniones** y considerar la posibilidad de trasladar estas reuniones a Internet para mayor seguridad.
- **Variar sus pautas de desplazamiento** cambiando de vehículo o de ruta para dificultar la vigilancia.
- **Limitar el número de personas con acceso a la información de su calendario**, tanto dentro como fuera del partido.
- **Utilizar siempre canales de comunicación seguros**, (como Signal o Wire) al comunicar información sensible del partido o del personal.
- Considerar **limitar lo que se comparte en la correspondencia escrita que no sea a través de canales encriptados**, y hacer uso de los "mensajes que desaparecen" en aplicaciones seguras como Signal para limitar el contenido sensible presente en su dispositivo en un momento dado. En escenarios en los que las opciones de



comunicación encriptada no sean accesibles (por ejemplo, un corte o apagón de Internet), considerar la posibilidad de desarrollar palabras clave.

- **Dar prioridad a la seguridad a la hora de seleccionar los lugares de reunión**, teniendo en cuenta el número de salidas y el nivel general de visibilidad pública.

## **EVALUAR LAS VULNERABILIDADES EN EL HOGAR:**

- **Realizar una evaluación de riesgos en el hogar** e identificar las áreas en las que existen vulnerabilidades.
- Aplicar medidas para reducir o eliminar los riesgos, como por ejemplo: **establecer procedimientos de emergencia con su familia** y hacer hincapié en la importancia de cerrar puertas y ventanas con llave.
- Establecer **una contraseña segura** para su WiFi doméstico.
- **Buscar la ayuda de vecinos de confianza** que puedan ayudarle a vigilar su hogar y notificarle cualquier actividad sospechosa o incidente en el vecindario.
- **Evitar llevar información sensible a su hogar** o transferir datos a computadores domésticos o dispositivos móviles inseguros.
- Considerar la posibilidad de **instalar tecnología de seguridad adecuada**, como por ejemplo alarmas o cámaras, tanto en su casa como en su oficina. Sin embargo, tener en cuenta que las medidas de seguridad visibles también pueden atraer una atención no deseada.
- **Asegurarse de que todos los miembros de la familia estén conscientes de los riesgos identificados** y comprendan cómo mitigarlos. Abordar la conversación desde la perspectiva de promover la seguridad en lugar de infundir miedo.

## **PREPARARSE PARA LO PEOR:**

- Dar prioridad a ponerse en **contacto con un abogado** antes de que ocurra una posible detención. Buscar un abogado de confianza y familiarizarse con sus derechos legales. Memorizar el número de teléfono de su abogado y abstenerse de responder a las preguntas de las autoridades sin la presencia de un representante legal. Si le detienen, hacer valer sus derechos con firmeza y educación.
- **Llevar siempre consigo medicamentos esenciales** en caso de una detención inesperada.
- Asegurarse de que sus **colegas de confianza dispongan de un plan en caso de detención**, el cual incluya qué hacer con sus cuentas y dispositivos digitales. Considerar, por ejemplo, si estas cuentas deben eliminarse de forma remota, o si ello provocaría riesgos adicionales. Este plan debe incluir la búsqueda de apoyo de socios de coaliciones nacionales e internacionales para abogar por su liberación.

- **Mantener su pasaporte y documentos de viaje al día**, incluidos los visados necesarios para los posibles destinos en caso de que tenga que huir. Hacer copias de todos los documentos importantes y guardarlos con un contacto de confianza.

### 2.4.3 INVERTIR EN SEGURIDAD DIGITAL

Cualquier partido político que opere en espacios cerrados y en clausura debe hacer de la seguridad tecnológica una prioridad y una parte fundamental de su evaluación de riesgos, ya que un eslabón débil en este contexto puede poner en peligro la seguridad y el funcionamiento de toda la organización.

Garantizar la seguridad de computadores, cuentas, bases de datos, sitios web, comunicaciones digitales y dispositivos móviles es aún más importante para los partidos que se enfrenten a un entorno hostil. En un sistema represivo, una violación de datos, la infección de un dispositivo con un software espía avanzado o el pirateo de una cuenta en las redes sociales pueden avergonzar a un partido y poner a sus simpatizantes y miembros en peligro de sufrir graves daños.

Las mejores prácticas y recomendaciones específicas variarán en función del contexto de sus partidos. Por esta razón, se le recomienda encarecidamente que se ponga en contacto con un experto en seguridad digital para que le ayude a elaborar un plan de seguridad a medida. Dicho esto, existen algunos aspectos básicos universales que casi todas los partidos deberían poner en práctica para reforzar su postura de seguridad. Aunque las acciones enumeradas a continuación son fundamentales, los partidos pueden encontrar orientación y conocimientos adicionales, buscando otros manuales de ciberseguridad para partidos políticos que están disponibles públicamente en línea. Al buscar esta información, los partidos deben asegurarse de que cualquier orientación relevante en materia de ciberseguridad proceda de fuentes u organizaciones de confianza.

#### TOMAR LAS SIGUIENTES MEDIDAS PARA MITIGAR ESTOS RIESGOS:

- **Llevar a cabo una formación regular en materia de seguridad** dentro de su partido. Al formar y apoyar al personal, es muy importante establecer y mantener una cultura de concienciación sobre la seguridad de la información y la reducción de riesgos.
- **Estar alerta ante los mensajes de phishing**, mensajes que engañan a los usuarios para que faciliten información confidencial haciéndose pasar por fuentes de confianza, en el correo electrónico, las redes sociales y las aplicaciones de comunicación, y disponer de un sistema de denuncia.
- **Exigir contraseñas seguras** e implementar un gestor de contraseñas en todo el partido.
- **Exigir la autenticación de dos factores siempre que sea posible**, idealmente con llaves de seguridad físicas, un pequeño dispositivo que pueda utilizarse para la verificación al iniciar sesión en cuentas seguras, incluidas las de su software

ofimático (office suite), cualquier otro servicio de correo electrónico o almacenamiento y sus cuentas de redes sociales.

- **Asegurarse de que todos los dispositivos y el software del personal se mantengan actualizados y**, si es posible, invertir en herramientas avanzadas de gestión y seguridad de puntos finales que le ayuden a mantener los dispositivos libres de malware.
- **Utilizar un almacenamiento seguro en la nube** para limitar la cantidad de información confidencial que se almacena en computadores físicos, discos duros y otros dispositivos que puedan verse comprometidos físicamente o ser robados. Elegir servicios en la nube cuya seguridad haya sido comprobada, ya que pueden ofrecer mayores niveles de protección en comparación con las medidas de seguridad "hágalo usted mismo" (do-it-yourself).
- Establecer y mantener **una cultura de concienciación sobre la seguridad de la información** y la reducción de riesgos mediante la formación y el apoyo al personal y los voluntarios.
- **Supervisar y actualizar regularmente los cortafuegos** y otras medidas de seguridad digital para proteger la información esencial.
- **Cambiar regularmente las contraseñas**, especialmente cuando se le solicite hacerlo.
- **Tener cuidado con las personas que dicen ser personal de asistencia técnica** y que llaman a la oficina de su partido solicitando información sobre contraseñas.
- Considerar la posibilidad de **contratar empresas de seguridad especializadas y examinadas** que puedan ayudarle a solucionar problemas, responder a las brechas de seguridad o proporcionarle medidas proactivas para prevenir las brechas tecnológicas de seguridad.
- Comprender sus **obligaciones legales en materia de seguridad tecnológica** y estar preparado para comunicarse con rapidez interna y externamente en caso de que se produzca una situación de crisis.

## HERRAMIENTA 2A: REGISTRO DE RIESGOS

Utilizar el ejemplo de Registro de riesgos y Matriz de prioridades de riesgos que se incluye a continuación (con ejemplos rellenos para identificar los riesgos a los que se enfrenta cuando opera en espacios cerrados y en clausura); considerar sus vulnerabilidades para cada riesgo; revisar los pasos dados para mitigar los riesgos; y planificar las mitigaciones adicionales necesarias. Clasificar la probabilidad y el impacto de cada riesgo, utilizando las escalas de clasificación que figuran a continuación.

	<b>RIESGO</b>	
	<b>Secuestro por una milicia progubernamental</b>	<b>Acoso en línea</b>
<b>VULNERABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viaje de la oficina al hogar por una carretera rural sin alumbrado</li> <li>• El automóvil se detiene enfrente de la casa para que se abra el portón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas web y cuentas de redes sociales vinculadas al gobierno</li> </ul>
<b>MITIGACIONES EN MARCHA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono móvil totalmente cargado</li> <li>• Controles programados con personas de confianza</li> <li>• Automóvil cerrado en todo momento</li> <li>• Cambiar de ruta con regularidad</li> <li>• Casas seguras identificadas para momentos de riesgo significativo, por ejemplo, antes de las elecciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento diario de las redes sociales y canales web relevantes</li> </ul>
<b>MITIGACIÓN NECESARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de circuito cerrado de televisión (CCTV) en la puerta de la casa</li> <li>• Nunca viajar solo/a en automóvil</li> <li>• Informar a los vecinos amistosos sobre a quién dirigirse si presencian un incidente en casa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una estrategia global de mitigación y nombrar un coordinador dentro del partido</li> </ul>
<b>PROBABILIDAD (1-5)</b>	3	4
<b>IMPACTO (1-5)</b>	5	4

Una vez que haya terminado de enumerar y analizar cada riesgo, comenzar su evaluación de prioridades. Clasificar cada uno de ellos entre 1 y 5 según la probabilidad de que ocurra o continúe.

<b>CLASIFICACIÓN DE PROBABILIDADES</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Posible pero muy improbable	Posible pero improbable	Menos probable, pero aun así merece la pena vigilarlo	Es probable que ocurra pero depende de un cambio en las circunstancias	Ya se ha experimentado o se considera seguro que ocurrirá

A continuación, clasificar los riesgos según la magnitud del impacto que su ocurrencia tendría o ya ha tenido en su capacidad de funcionamiento.

<b>CLASIFICACIÓN POR IMPACTO</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tendría un impacto mínimo en los miembros del partido y en las operaciones	Serían irritantes o distraerían pero no serían críticas para sus operaciones	Eliminaría la capacidad de su partido para funcionar con normalidad pero aún le permitiría a usted funcionar	Perturbaría gravemente su partido y pondría en peligro la seguridad de sus partidarios	Imposibilitaría el funcionamiento de su partido  Riesgos graves para la vida y la libertad de los dirigentes o simpatizantes

**[Hojas de trabajo para el registro de riesgos: Anexo 2A](#)**

## HERRAMIENTA 2B: MATRIZ DE PRIORIDADES DE RIESGO

Utilizar sus clasificaciones de impacto y probabilidad para priorizar los riesgos clave que hay que abordar.

<b>IMPACTO</b> ↑	<b>5 MUY ALTO</b>	Asesinato	Secuestro	Asalto por la milicia		Detención  Baja como partido
	<b>4 ALTO</b>		El Gobierno da de baja a sus candidatos	Vandalismo en las oficinas	Hackeo de sistemas informáticos  Infiltración de su partido por agentes del régimen	
	<b>3 MEDIO</b>					Informes falsos en los medios de comunicación estatales
	<b>2 BAJO</b>		Los medios de comunicación y las empresas rechazan el patrocinio de su partido		Acoso a partidarios/votantes el día de las elecciones	
	<b>1 MUY BAJO</b>					
		<b>1 MUY BAJO</b>	<b>2 BAJO</b>	<b>3 MEDIO</b>	<b>4 ALTO</b>	<b>5 MUY ALTO</b>
		<b>PROBABILIDAD</b> →				

**Hojas de trabajo para la matriz de prioridades de riesgos: Anexo 2B**

# 3. ORGANIZAR SU PARTIDO

### 3.1 ORGANIZACIÓN DE PARTIDOS POLÍTICOS

Para seguir siendo relevantes para las realidades sociales, económicas y políticas de la gente en espacios cerrados y en clausura, los partidos políticos deben adaptar su estructura organizativa y crear un marco resistente con equipos interconectados capaces de resistir los ataques de las fuerzas autoritarias y antiliberales. Es crucial integrar la participación de los grupos tradicionalmente infrarrepresentados y excluidos en las actividades de los partidos. Estos grupos incluyen a las mujeres y a las minorías.

Sin embargo, la capacidad de participar en estas actividades variará significativamente según se trate de sociedades abiertas o cerradas. En las sociedades abiertas, los partidos políticos buscan organizar diversos intereses, competir por los cargos para representar estos intereses y cumplir sus promesas a los simpatizantes. Por el contrario, los partidos que operan en sociedades cerradas a menudo se enfrentan a restricciones en sus funciones y actividades. Pueden limitarse a defender cuestiones específicas, operar en regiones concretas o enfocarse en el gobierno local.

En las sociedades más represivas, los partidos políticos pueden ser incapaces de operar con seguridad y libertad. En tales casos, es posible que los partidos necesiten mantener conexiones con sus miembros y simpatizantes a través de canales de comunicación mientras operan desde el exilio, sin poner en peligro a los simpatizantes que permanecen en el país.

Este capítulo proporciona valiosas herramientas para operar en espacios cerrados y en clausura, centrándose en la gestión eficaz de su partido frente a los ataques, el aprovechamiento de los recursos disponibles y el fomento de la capacidad de recuperación. También hace hincapié en la importancia de incluir a los grupos tradicionalmente excluidos y de poner en marcha campañas de base seguras para maximizar el impacto de los esfuerzos de su partido.


### 3.2 ORGANIZAR UN PARTIDO RESISTENTE

Como ya se ha mencionado, un reto importante para los partidos que operan en entornos restrictivos es establecer una estructura organizativa que promueva la resistencia frente a las fuerzas antidemocráticas. Esto se aplica no sólo al liderazgo sino también a nivel local, donde los activistas deben superar el miedo inducido por los regímenes represivos.

Un aspecto crucial que hay que abordar es la gestión de los conflictos interpersonales dentro del partido. Es esencial reconocer que estos conflictos pueden ser explotados por los regímenes autoritarios para dividir a los grupos de la oposición. Aunque no exista una solución infalible, es aconsejable incluir estrategias de resolución y gestión de conflictos en el marco organizativo del partido. Al abordar los conflictos de forma proactiva, los partidos pueden minimizar su impacto negativo y mantener la unidad.

Adherirse al principio de no hacer daño también es crucial. Deben realizarse evaluaciones periódicas para garantizar que los métodos organizativos del partido no pongan en peligro innecesario a sus miembros o a sus funcionarios. Aunque operar en entornos restrictivos conlleva un cierto riesgo inherente, es vital minimizar estos riesgos mediante una organización reflexiva del partido y mediante estrategias de gestión de riesgos. Al evaluar estos riesgos, es esencial tener en cuenta los riesgos a la diversidad de los miembros del partido que participan en actividades de riesgo. Las mujeres y las personas de otros grupos marginados pueden enfrentarse a riesgos desproporcionados o diferentes. Por lo tanto, es posible que requieran estrategias diferentes de mitigación de riesgos.





Otro principio clave para fomentar la resistencia contra las fuerzas antidemocráticas es potenciar la democracia interna y promover la inclusión dentro de las estructuras de los partidos políticos. Esto significa implicar activamente a los miembros -incluidos los de grupos marginados- en los procesos de toma de decisiones, promover la transparencia y garantizar que las diversas voces y perspectivas sean valoradas y escuchadas. Aceptar positivamente la democracia interna y la inclusividad refuerza la cohesión del partido y su resistencia frente a las presiones externas.

### 3.2.1 REPLANTEAR LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

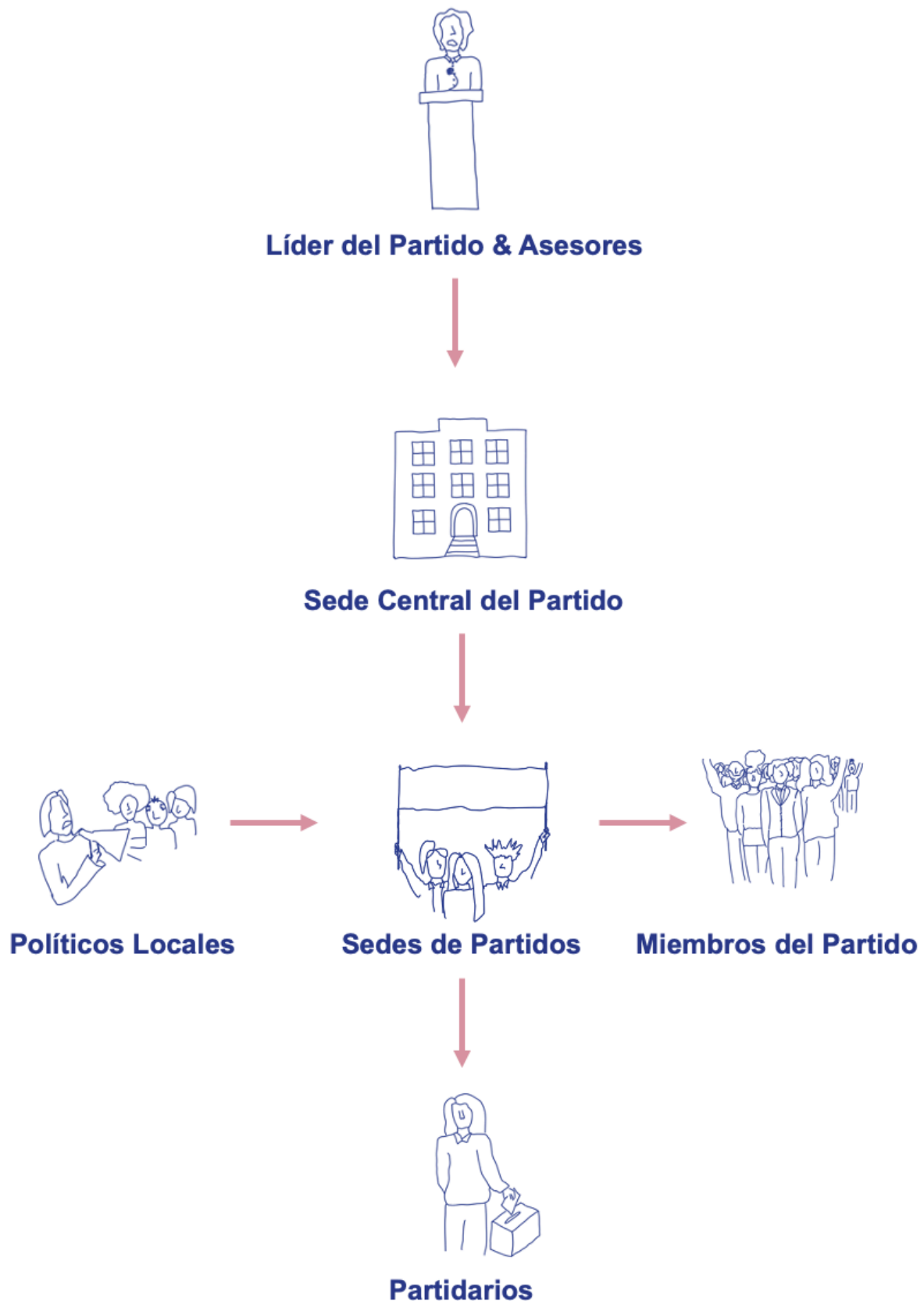
Además de las medidas mencionadas, es crucial replantearse la estructura organizacional del partido. Muchos partidos políticos adoptan un modelo jerárquico, con un equipo directivo dirigido por un/a líder que supervisa la estrategia y la comunicación con las ramas regionales o locales del partido, los activistas y los miembros en general. A veces, estos partidos también incorporan una estructura democrática ascendente, en la que los activistas eligen a los delegados/as a un congreso del partido o a un comité ejecutivo nacional. Aunque esta estructura jerárquica de gestión es frecuente, es esencial reconocer los retos asociados a este modelo:

- **Vulnerabilidades en el intercambio de información:** La estructura jerárquica del partido puede dificultar aún más la comunicación eficaz entre la dirección y las bases. En entornos represivos, las lagunas o rupturas en la cadena de comunicación se vuelven más críticas, impidiendo que la visión estratégica de los dirigentes llegue a las bases y viceversa.
- **Des-empoderamiento de los afiliados y simpatizantes:** Los activistas y los miembros de los partidos que operan en entornos restrictivos anhelan un sentido de pertenencia y una participación significativa hacia el cambio democrático. Sin embargo, un modelo jerárquico suele delegar tareas sin conceder a los individuos una verdadera responsabilidad o poder de decisión, lo que agrava los retos a los que se enfrentan en los espacios cerrados.
- **Falta de democracia interna:** Con el fin de que los partidos políticos sean un reflejo genuino de la sociedad y de la visión a la que pretenden servir, la democracia interna resulta aún más crucial en entornos restrictivos. Esto incluye fomentar un entorno que aliente debates inclusivos, respete los puntos de vista divergentes y encuentre formas constructivas de abordar los desacuerdos, al tiempo que preserve la unidad y la cohesión del partido en medio de los desafíos de las fuerzas autoritarias.
- **Vulnerabilidad a la perturbación por fuerzas antidemocráticas:** Las estructuras jerárquicas de los partidos se enfrentan a una mayor vulnerabilidad en espacios cerrados y en clausura y bajo un régimen autoritario. Los regímenes autoritarios pueden desbaratar sin esfuerzo esas estructuras apuntando a los miembros clave, obligándoles a exiliarse o sometiéndoles a intimidaciones, lo que dificulta aún más la eficacia del partido a la hora de perseguir sus objetivos en entornos difíciles.

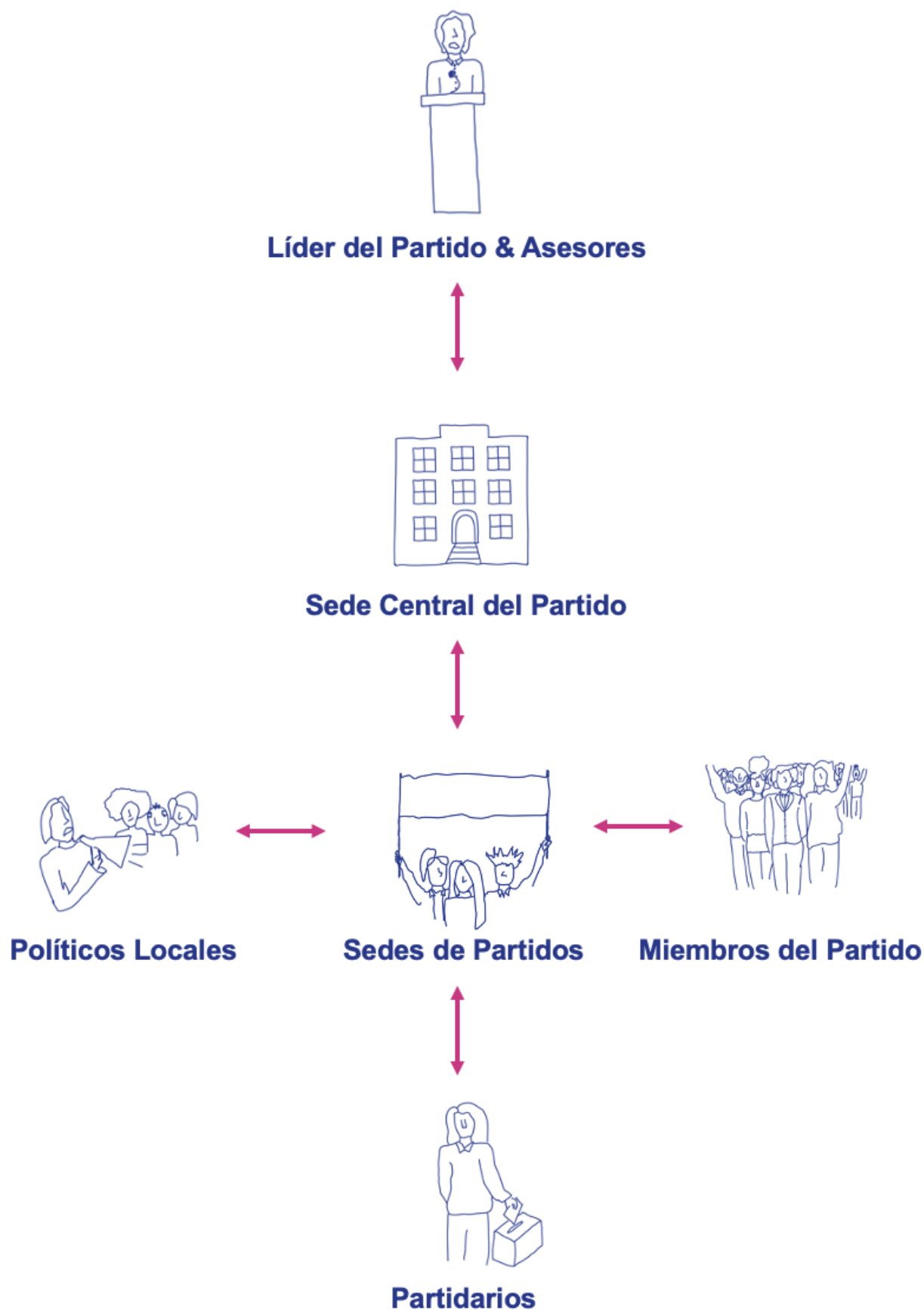
Para hacer frente a estos retos, los partidos políticos que operan en espacios cerrados y en clausura deben considerar reimaginar sus estructuras organizativas para empoderar a los miembros, así como mejorar el intercambio de información, fomentar la democracia interna y crear resiliencia frente a las perturbaciones externas. Adoptar modelos más inclusivos y participativos puede reforzar la capacidad del partido para desenvolverse en entornos difíciles y defender los principios democráticos. La creación de un sistema y una cultura de inclusión puede mejorar enormemente la capacidad de resistencia de los partidos.

# FIGURA 1: ORGANIZACIÓN DE PARTIDOS POLÍTICOS

## ORGANIZACIÓN TRADICIONAL DE PARTIDOS: MODELO JERÁRQUICO



**ORGANIZACIÓN DE PARTIDOS REINVENTADA:  
ESTRUCTURACIÓN PARA LA RESILIENCIA**



### 3.2.2 CREAR UNA ESTRUCTURA DE PARTIDOS RESISTENTE

Como se ha comentado a lo largo de este manual, operar en un entorno cerrado o en clausura presenta desafíos, ya que los miembros del partido que desempeñan funciones críticas pueden convertirse en blanco de ataques continuos por parte de los adversarios. Esto supone un riesgo de interrupción de las operaciones del partido. Una opción para contrarrestar esta vulnerabilidad es reestructurar el partido siguiendo el modelo de copo de nieve. Este modelo puede mejorar la capacidad de resistencia en gran medida.

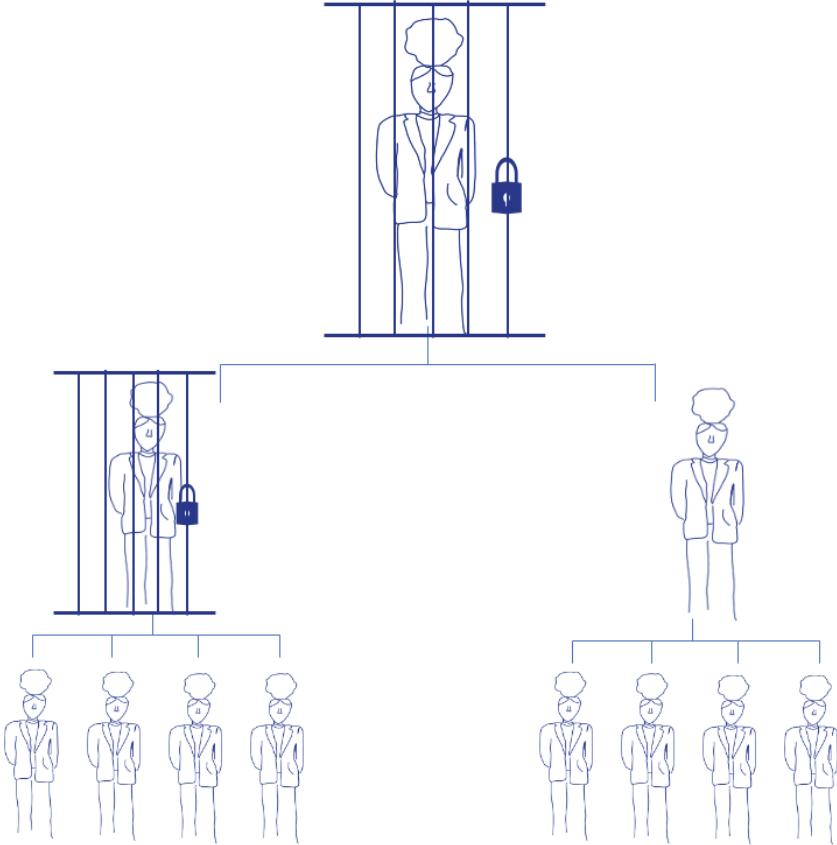
Este modelo organizativo aboga por una estructura de partidos más plana, apartándose del enfoque jerárquico tradicional comentado anteriormente. En lugar de realizar las tareas en cascada a través de la jerarquía del partido, todos los niveles del partido se organizan en equipos. Este modelo de organización promueve numerosas líneas de comunicación, lo que hace más difícil que las fuerzas autoritarias perturben la estructura del partido. Asimismo, el modelo aumenta la resistencia del partido frente a las presiones externas.

Además de adoptar el modelo de copo de nieve, fomentar una cultura de debate abierto dentro del partido mejora aún más la capacidad de resistencia. Al cultivar un entorno en el que todos los miembros sientan que sus contribuciones son valoradas e influyen en la configuración del desarrollo del partido, se fomenta un sentimiento de propiedad y compromiso.

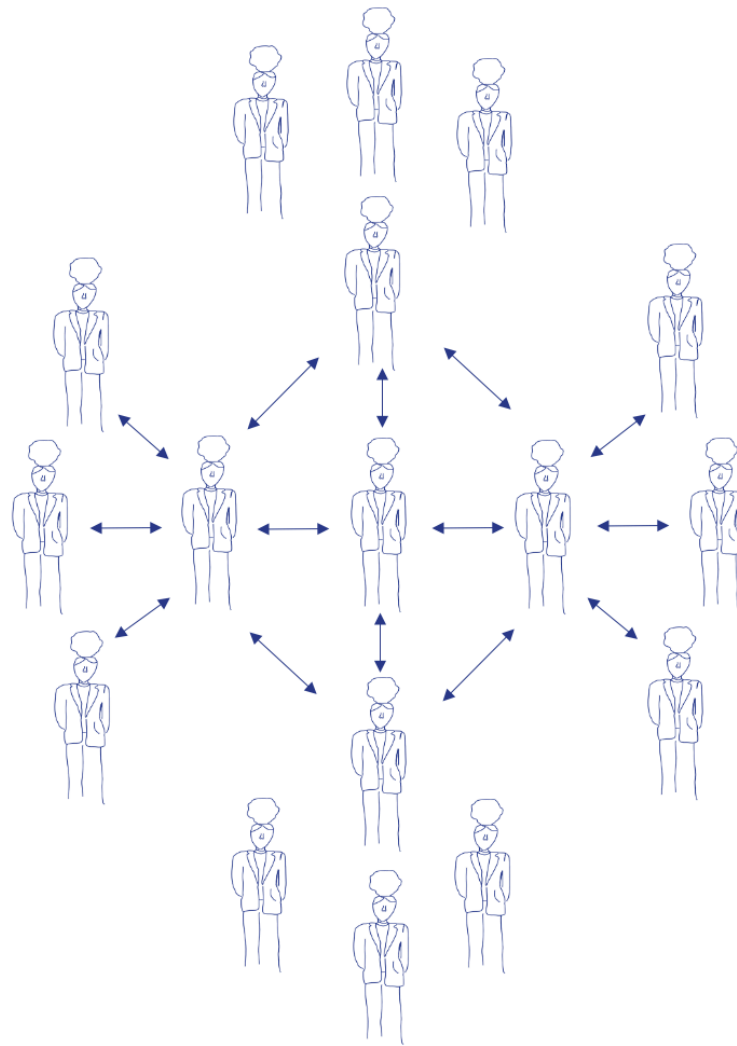
En este contexto, las OSC (en particular las dirigidas por grupos marginados y las OSC los representan), poseen a menudo una gran experiencia para desenvolverse en espacios cerrados y en clausura, garantizando al mismo tiempo la seguridad de sus miembros. Establecer alianzas con estos grupos no sólo mejora la capacidad de resistencia del partido, sino que también abre oportunidades para incorporar ideas nuevas e innovadoras.

**FIGURA 2: CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE PARTIDOS RESISTENTE**

**MODELO TRADICIONAL JERÁRQUICO**



## MODELO DE COPO DE NIEVE



En el modelo de copo de nieve, los equipos colaboran en tareas compartidas, asegurándose de que todos estén al tanto de las actividades de aquellos que les rodean. Si un miembro es apartado de la organización -por ejemplo, por arresto o encarcelamiento a manos de un régimen autoritario- los demás pueden seguir realizando tareas hasta que se encuentre un sustituto. Esta estructura no significa que todas las personas participen en todas las actividades, sino que todos los equipos están interconectados. El propósito compartido y los llamamientos a la acción son comunicados en toda la red por todos los miembros, lo cual minimiza los riesgos de interrumpir el flujo de información dentro del partido.

En entornos en los que existe un riesgo constante de represión por parte del gobierno, los partidos pueden distribuir el liderazgo no sólo entre los equipos del país, sino también asegurarse de que los puestos de liderazgo de cada equipo se encuentren en el extranjero. Lo anterior sirve como un método para salvaguardar la organización. A continuación, le ofrecemos más consejos sobre cómo establecer esta estructura de partido, la cual sería más plana y resistente.

## HERRAMIENTA 3A: AUDITORÍA DE LA ESTRUCTURA DEL PARTIDO

Es crucial realizar una auditoría exhaustiva de la estructura actual de su partido, con el fin de evaluar las vulnerabilidades de la estructura del partido y reestructurar eficazmente su organización utilizando el modelo de copo de nieve. Esta auditoría debe enfocarse en analizar la estructura del partido tal y como existe en la actualidad, en lugar de como se imagina que será. Considerar la posibilidad de abordar las áreas indicadas a continuación durante la auditoría.

<b>ROLES</b>	Analizar las funciones del partido a nivel nacional, regional y local, evaluando las que suelen ser permanentes y son necesarias para la organización del partido y el trabajo diario. Empezar por el liderazgo e ir descendiendo.
<b>PROYECTOS</b>	Pensar en los proyectos que el partido tiene que llevar a cabo, como por ejemplo: poner en práctica las tácticas derivadas del trabajo de estrategia o impulsar los proyectos existentes como el establecimiento de un sistema de afiliación, la planificación de las elecciones municipales o el reclutamiento de más candidatas mujeres.
<b>DECISIÓN- ELABORACIÓN Y APLICACIÓN</b>	Mapear quién toma las decisiones en cada nivel de partido y quién es responsable de la aplicación de esas decisiones.
<b>VULNERABILIDADES</b>	Evaluar si hay personas con la responsabilidad exclusiva de las tareas críticas.
<b>REPARTO DE RESPONSABILIDADES</b>	Pensar bien quién debe participar en la toma de decisiones y en la obtención de resultados.

### SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Y FLUJO DE COMUNICACIÓN

Analizar cómo se comunica el partido entre los distintos niveles e individuos de la organización. Identificar los puntos débiles del sistema de comunicación. Identificar los canales clave de comunicación y cómo pueden asegurarse mejor. Evaluar la tecnología utilizada para la comunicación y valorar si las herramientas estarán disponibles para los miembros y funcionarios de toda la organización.

**Plantillas para la auditoría de la estructura de partidos: Anexo 3A**

## 3.3 REMODELACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LOS PARTIDOS

Una vez completado el análisis, el partido puede empezar a reevaluar su estructura organizativa. Basándose en la evaluación, el partido puede reorganizarse en equipos clave siguiendo el modelo de copo de nieve. En este modelo, los equipos colaboran en tareas compartidas y se prestan apoyo mutuo, garantizando que la retirada de un miembro no interrumpa todo el flujo de trabajo. Es importante tener en cuenta la composición de estos equipos y garantizar la diversidad de sus miembros. Es de particular importancia buscar la paridad de género en estos equipos, especialmente aquellos responsables de la toma de decisiones. El modelo de copo de nieve hace hincapié en los siguientes equipos clave:

- **Equipo directivo:** Compuesto por el/la líder del partido, políticos de alto nivel y personal de alto nivel capaz de suplirse unos a otros, este equipo es responsable de la toma de decisiones políticas de alto nivel.
- **Equipo de Estrategia y Comunicación:** Este equipo se encarga de la divulgación entre los ciudadanos, el desarrollo de estrategias políticas, la comunicación interna y externa y la creación de material informativo y electoral.
- **Equipo de organización de base:** Este equipo se encarga de mantener las relaciones con la sociedad civil, de las campañas de base y de la formación de los miembros del partido.
- **Equipo de operaciones:** Este equipo se encarga de los procesos democráticos internos del partido, de las tareas administrativas y garantiza el buen funcionamiento de las actividades del partido.
- **Equipo jurídico:** Este equipo garantiza el cumplimiento legal del partido y ofrece apoyo a los funcionarios y miembros del partido que se enfrentan a desafíos legales.



El modelo de copo de nieve interconecta estos equipos, permitiendo un flujo continuo de comunicación y un propósito compartido. La interconexión garantiza la continuidad de las tareas (aunque no todas las personas participen en todas las actividades), reduciendo los riesgos de interrumpir el flujo de información del partido.

Dado el riesgo constante de represión gubernamental en ciertos entornos, el partido puede mejorar aún más su capacidad de resistencia al distribuir el liderazgo entre los equipos y, potencialmente, ubicando a algunos líderes en el extranjero para una mayor protección. Este enfoque se alinea con el principio de responsabilidad compartida y resiliencia del modelo de copo de nieve.

### HERRAMIENTA 3B: CREAR EQUIPOS INTERCONECTADOS

Es importante crear equipos interconectados dentro de su organización, con el fin de mejorar la resistencia de la estructura de su partido y aplicar eficazmente el modelo de copo de nieve. Estos equipos deben estar diseñados para sobreponerse. Los miembros deben participar en más de un equipo, así fomentando una sólida interconectividad y colaboración. He aquí algunos pasos a tener en cuenta:


- **Identificar a los equipos clave:** Determinar los equipos esenciales dentro de su partido que sean responsables de diferentes funciones como por ejemplo: las comunicaciones, las campañas de base, el desarrollo de políticas y la divulgación en la comunidad.
- **Participación de equipos cruzados:** Animar a los miembros a participar en varios equipos de manera simultánea. Por ejemplo, un miembro del equipo de comunicación podría formar parte también del equipo de base. Esta participación entre equipos facilitará una mejor coordinación, así como el intercambio de información y la sinergia entre los diferentes aspectos del trabajo de los partidos.
- **Reuniones periódicas entre equipos:** Organizar reuniones periódicas en las que los representantes de cada equipo se reúnan para discutir estrategias, compartir actualizaciones y coordinar sus esfuerzos. Estas reuniones garantizarán un intercambio fluido de información, así como la alineación de las tareas y la aplicación eficaz de la estrategia general del partido.
- **Liderazgo distribuido:** Distribuir las funciones de liderazgo dentro del partido para limitar el riesgo de perturbación en caso de represión o de acciones selectivas contra miembros específicos. Considerar la posibilidad de compartir o rotar las responsabilidades de liderazgo entre varios miembros, tanto a nivel nacional como internacional. Este enfoque garantiza que si un miembro es atacado, el funcionamiento del partido permanece ininterrumpido, lo cual refleja la capacidad de recuperación inherente al modelo de copo de nieve.

Su partido fomentará la colaboración, el intercambio de información y la capacidad de recuperación al crear equipos interconectados y al promover la participación de todos los equipos. Las reuniones periódicas entre equipos facilitarán una coordinación eficaz, mientras que el liderazgo distribuido minimizará el impacto de las posibles interrupciones. Estas estrategias reforzarán la capacidad de su partido para resistir los desafíos y mantener sus operaciones en entornos restrictivos. La creación de estos equipos es también una oportunidad para que aquellas personas que a menudo no son seleccionadas para los puestos de liderazgo del partido -como las mujeres y otros grupos marginados- tengan la oportunidad de adquirir experiencia en puestos de liderazgo y fomentar la diversidad y la inclusión dentro del partido.

**Plantilla para redibujar las estructuras de los partidos: Anexo 3B**

**FIGURA 3: CREAR EQUIPOS DE PARTIDOS INTERCONECTADOS**





Una vez que se haya establecido una estructura de equipos superpuestos dentro de su partido, es importante mantenerse flexible y adaptable. Es importante reconocer que esta estructura no está grabada en piedra. Hay que mantenerse abierto a la posibilidad de fusionar, dividir, formar o reformar equipos a medida que evolucionen las necesidades estratégicas. Si se mantiene un enfoque ágil, se podrá responder mejor a las tendencias y acontecimientos emergentes. Este punto le dará ventaja sobre sus oponentes.

### 3.4 ORGANIZACIÓN LOCAL Y REGIONAL DEL PARTIDO


A nivel local o regional (en los cuales los líderes cualificados pueden ser limitados), se puede implementar una estructura de partido racionalizada que refleje los principios de superposición de equipos y responsabilidad compartida. Considerar el siguiente modelo organizativo:

- **Equipo directivo:** Este equipo está formado por el presidente y el secretario de la rama. Son responsables de supervisar la burocracia local del partido, incluidas las tareas administrativas, el mantenimiento de registros y la coordinación de las actividades de la rama.
- **Equipo de campaña:** El equipo de campaña se enfoca en las actividades locales de base, como por ejemplo: la organización y ejecución de los esfuerzos de campaña, la formación de los miembros del partido en técnicas eficaces de campaña y el desarrollo de candidatos para las elecciones locales. Desempeña un papel crucial en la movilización de apoyos y en la participación con la comunidad.
- **Equipo de afiliación:** El equipo de afiliación es responsable de las iniciativas de reclutamiento, de la organización de actos sociales para fomentar la camaradería entre los miembros y de garantizar el bienestar y la participación de los miembros del partido a nivel local. Trabaja activamente para atraer a nuevos miembros y crear un entorno acogedor e integrador dentro del partido.
- **Equipos jurídicos regionales:** Los equipos jurídicos regionales pueden ocuparse de asuntos jurídicos específicos del contexto local o regional, garantizando el cumplimiento de las leyes y reglamentos pertinentes, y proporcionando asesoramiento y apoyo jurídico cuando sea necesario. Trabajan de forma similar al equipo jurídico a nivel nacional.

A la hora de formar los equipos a todos los niveles del partido, es importante dar prioridad a la diversidad y la representación. Considerar la posibilidad de establecer objetivos para garantizar la inclusividad, por ejemplo: aspirar a que la mitad de los puestos sean ocupados por mujeres o reservar una proporción de plazas para jóvenes o personas de comunidades minoritarias del país. Esto contribuye a garantizar que su partido refleje la diversidad y las voces de la población a la que pretende representar.

### 3.5 FORMACIÓN INTERNA DEL PARTIDO/CREACIÓN DE CAPACIDADES

Para los partidos políticos que operan en entornos restrictivos, es de suma importancia dar prioridad a la creación de capacidad interna. Esto implica no sólo comunicar la estrategia general del partido, sino también difundir información interna crucial sobre la estructura organizativa, los procedimientos de comunicación y los procesos operativos, con el fin de garantizar la alineación entre todos los miembros.



Para mejorar la capacidad de recuperación, la organización debe desarrollar y actualizar los documentos de recursos, los manuales y las directrices de manera constante. La inversión en formación tanto presencial como en línea (fomentando al mismo tiempo la interacción entre iguales) es vital para dotar a los funcionarios clave de las habilidades y los conocimientos necesarios para ejecutar eficazmente la estrategia de la organización. Este enfoque les dota de una comprensión clara de sus funciones, responsabilidades y mejores prácticas, mitigando así los posibles daños. También destaca la importancia de comprender las tareas específicas asociadas a sus respectivas funciones.

### 3.6 RECLUTAMIENTO EN ESPACIOS CERRADOS Y EN CLAUSURA

Para construir eficazmente la estructura organizativa de su partido, es crucial identificar, reclutar y movilizar nuevos talentos y desarrollarlos hasta convertirlos en líderes. He aquí algunos enfoques para hacer partícipes a los grupos tradicionalmente excluidos y marginados, promover el reclutamiento de miembros y garantizar la participación de las bases:

- **Establecer sistemas de apoyo:** Dar prioridad al establecimiento de procesos y sistemas de apoyo antes de la captación de miembros, con el fin de evitar exponer a los nuevos miembros a riesgos innecesarios (especialmente en espacios cerrados y en clausura). Una planificación premeditada puede mejorar la seguridad y la inclusividad, en particular para los grupos tradicionalmente infrarrepresentados y excluidos.
- **Utilizar las redes de afiliación existentes:** Capacite a los miembros existentes del partido para que aprovechen sus redes sociales personales para la captación y la participación. Proporcionar herramientas y formación en comunicación persuasiva, así como materiales informativos específicos para cada partido, acceso a plataformas digitales seguras y directrices para prácticas seguras de captación. Aprovechar las redes existentes puede ampliar el alcance de su partido y el apoyo de las bases.
- **Facilitar la captación en entornos cerrados:** En entornos restrictivos, es importante tener en cuenta los riesgos que captar de forma discreta o abierta impliquen tanto para el partido como para las personas abordadas. El contacto entre pares y las manifestaciones de interés voluntarias pueden ser estrategias de captación eficaces.
- **Hacer partícipes a los grupos tradicionalmente excluidos:** Garantizar la representación y la participación de los grupos tradicionalmente excluidos, como por ejemplo: las mujeres, las personas con discapacidades, las minorías étnicas y religiosas, las comunidades LGBTQI+, los jóvenes y los indígenas. Es fundamental recordar que todos los grupos tradicionalmente excluidos -y los subgrupos dentro de esos grupos- tienen barreras y retos únicos que pueden impedirles participar con seguridad en las actividades del partido. Comprender esos retos es crucial para acercarse a estos grupos de forma segura y eficaz.
- **Integrar la participación inclusiva:** Abordar la participación de los grupos excluidos en todos los niveles de la estructura de su partido. Considerar la posibilidad de reservar puestos para grupos marginados dentro de los cargos electos o designados del partido y abogar por cuotas de candidatos en las elecciones. Abordar la discriminación por motivos de género, raza, religión, discapacidad, orientación sexual e identidad de género dentro del partido.

- **Participar en campañas basadas en temas concretos:** Encontrar temas que resuenen entre los ciudadanos y movilizar su apoyo, incluso bajo sistemas de gobierno opresivos. Canalizar las preocupaciones públicas hacia la movilización política puede ser una táctica eficaz. Identificar los temas que activan a los ciudadanos y que conecten con sus preocupaciones de la vida cotidiana. En ciertos espacios en clausura, las actividades relacionadas con el género o la participación de las mujeres pueden verse como menos amenazadoras, ya que las mentalidades sexistas y patriarcales de los líderes autoritarios a menudo descartan el impacto que pueden tener las mujeres. Los partidos pueden explotar estas actitudes negativas hacia las mujeres para llevar a cabo con seguridad actividades relacionadas con la igualdad de género.

Al implementar estas estrategias, su partido puede fomentar la inclusividad y la resiliencia y reforzar su impacto en los espacios cerrados y en clausura.

### HERRAMIENTA 3C: ELEMENTOS DE LA CAMPAÑA DE BASE

La organización de base debe adaptarse al contexto específico en el que operan los partidos. Este enfoque se centra en establecer relaciones significativas con los votantes de las comunidades locales, comprender sus intereses y abordar sus retos con soluciones pertinentes. La participación activa, así como escuchar y empatizar con los miembros de la comunidad son componentes clave de esta estrategia. Al aplicar eficazmente la organización de base, su partido puede establecer fuertes conexiones con los votantes y tener un impacto significativo a nivel local.

A continuación, se describen cinco aspectos interrelacionados de una campaña de base eficaz, que van desde la creación de relaciones con los ciudadanos hasta la transmisión de mensajes y la participación de los miembros del partido. Utilizar esta tabla como fuente de inspiración para explorar cada elemento e identificar oportunidades para desempeñar funciones relevantes en sus actividades diarias. Es crucial reconocer la interconexión de cada categoría; muchas de las acciones sugeridas pueden ser emprendidas simultáneamente por los mismos individuos.

## **4. IDENTIFICAR Y HACER PARTÍCIPES A SUS ALIADOS**



## 4.1 FORMACIÓN DE COALICIONES ESTRATÉGICAS

En espacios cerrados o en clausura, los partidos políticos pueden reforzar su búsqueda del cambio democrático formando coaliciones estratégicas con organizaciones e instituciones democráticas afines. Estas alianzas son especialmente cruciales, ya que los partidos pueden encontrarse con limitaciones de recursos e influencia en estos entornos, y las coaliciones pueden amplificar su impacto.

Al establecer coaliciones, los partidos democráticos mejoran su eficacia operativa, incluso cuando se enfrentan a posibles ataques y restricciones. Las colaboraciones con socios de ideas afines permiten una participación continua con el público, fomentando una voz colectiva para el cambio democrático en circunstancias difíciles.

Las OSC, especialmente las que representan a grupos marginados, aportan una valiosa experiencia a la hora de desenvolverse en estos entornos, ofreciendo estrategias y soluciones innovadoras que mejoran la resistencia de los partidos y los exponen a nuevas ideas y enfoques para formar coaliciones estratégicas. A veces se necesitan medidas especiales o adaptaciones para trabajar con estos grupos marginados, sobre todo en espacios cerrados o en clausura. Es esencial participar con estas organizaciones y seguir su ejemplo para crear relaciones e interactuar con ellas y con sus miembros de manera segura.

En los casos en que los partidos estén totalmente prohibidos o se vean obligados a operar desde el exilio, las coaliciones con actores de apoyo de la comunidad internacional y las comunidades de la diáspora permiten a los miembros del partido continuar su labor dentro del país. Este capítulo explora la importancia de las coaliciones y proporciona recursos relevantes para apoyar a los partidos en la creación de asociaciones eficaces y en navegar efectivamente a través de espacios cerrados y en clausura.

## 4.2 ELABORACIÓN DE UN MAPA DE SOCIOS POTENCIALES Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

La creación de una coalición requiere un propósito claro y bien definido que sirva de principio rector para las acciones y decisiones colectivas del grupo. Para iniciar el proceso de creación de coaliciones, es importante identificar a las partes interesadas que están comprometidas con el futuro democrático del país. Esto incluye a los partidos políticos democráticos, las OSC, las organizaciones internacionales e incluso las organizaciones comunitarias de la diáspora que operan en el exilio. He aquí los pasos clave:

- **Desarrollo del propósito:** Articular el propósito u objetivo compartido de su coalición. Esto sirve como base que une a las diferentes organizaciones y guía la estrategia general de la coalición.
- **Análisis de las partes interesadas:** Realizar un análisis exhaustivo de las metas y objetivos de los socios potenciales antes de dirigirse a ellos, con el fin de que se unan a la coalición. Identificar cualquier carencia en su capacidad la cual pueda ser solventada con la ayuda de la coalición.
- **Identificación de intereses compartidos:** Determinar los intereses compartidos entre los aliados potenciales, incluyendo las comunidades de la diáspora. Apuntar a un grupo más pequeño de organizaciones con un interés compartido más profundo en la promoción del cambio democrático inclusivo. Es más probable que las organizaciones se unan a una coalición si ésta se alinea con sus propios objetivos y prioridades.

- **Priorización:** Evaluar la probabilidad de colaboración con cada socio potencial y darles prioridad a los que sean más accesibles o estén más dispuestos a colaborar. Comenzar invitando a organizaciones más pequeñas y menos influyentes a unirse a la coalición, antes de dirigirse a las más grandes e influyentes.
- **Mantener el enfoque y la diversidad:** Evitar formar una coalición con demasiados socios, ya que ésta puede diluir el compromiso compartido y obstaculizar la acción eficaz para el cambio democrático. En su lugar, buscar una lista diversa de organizaciones, incluidas OSC que representen a comunidades minoritarias y organizaciones comunitarias de la diáspora que aporten una serie de recursos y conocimientos a la coalición.

#### HERRAMIENTA 4: MAPEAR A LOS SOCIOS DE LA COALICIÓN

Se incluye una hoja de trabajo de mapeo en el Anexo 4. Esta hoja sirve como una forma de reflexionar acerca de las cuestiones anteriores y elegir estratégicamente los partidos u organizaciones que sean las más adecuadas para aliarse o formar una coalición.

[Hoja de trabajo "Mapeo de los socios de la coalición": Anexo 4](#)

### 4.3 CREACIÓN DE COALICIONES DE PARTIDOS POLÍTICOS

Cooperar con otros partidos democráticos puede ser un reto, sobre todo en sistemas políticos polarizados o entre partidos con un historial de fuerte competencia. En este contexto, es importante entender cómo los líderes autoritarios emplean a menudo tácticas divisorias para mantener su dominio sobre sus oponentes. Los partidos investidos de sistemas democráticos deben ser estratégicos y estar dispuestos a dejar de lado las diferencias para alcanzar objetivos estratégicos compartidos, aunque sólo sea durante un tiempo limitado o en circunstancias específicas.

Un ejemplo ilustrativo de la formación de coaliciones por parte de partidos políticos en un Estado autoritario es el caso de Venezuela. En 2015, se formó la Mesa de la Unidad Democrática como una coalición de partidos de la oposición para desafiar al gobernante Partido Socialista Unido de Venezuela. Esta coalición incluía una amplia gama de partidos con diferentes ideologías. Sin embargo, estos partidos se unieron en torno al objetivo común de restaurar la gobernanza democrática y abordar la crisis económica del país.



## 4.4 CREACIÓN DE COALICIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Los intereses compartidos al abordar retos sociales y la búsqueda de posibles soluciones suelen motivar a las OSC y a los partidos políticos a formar coaliciones formales o informales. Las OSC poseen experiencia valiosa y pueden ofrecer estrategias imaginativas para navegar a través de espacios cerrados y en clausura de una forma segura y eficaz. Las OSC pueden ofrecer estas estrategias especialmente a los partidos que representan a grupos marginados.

Sin embargo, es esencial reconocer que las medidas represivas dirigidas contra los partidos democráticos también pueden extenderse a las OSC que protegen los derechos humanos o que aborden temas que sean considerados amenazadores por el régimen. En algunos casos, incluso las OSC que prestan servicios esenciales pueden sufrir represión.

A la hora de plantearse la formación de coaliciones, los partidos políticos deben acercarse a las OSC destacando las contribuciones únicas que éstas aportan, teniendo en cuenta al mismo tiempo los riesgos potenciales. Las colaboraciones pueden adoptar diversas formas, desde asociaciones ad hoc hasta compromisos a más largo plazo. Por ejemplo, si un partido carece de recorrido electoral pero pretende mejorar la atención sanitaria a los niños, puede colaborar con una OSC para prestar servicios sanitarios basados en el voluntariado. Un ejemplo de la vida real se refleja en las acciones de los demócratas bielorrusos después de que sus partidos y las OSC asociadas fueran prohibidos tras unas elecciones fraudulentas (no democráticas) en 2020. Ante la ineficaz respuesta del régimen, las fuerzas democráticas, lideradas por las OSC, distribuyeron mascarillas y apoyaron a quienes se autoaislaban.

Estas actividades sirven un propósito político, ya que proporcionan servicios para atender necesidades insatisfechas y demuestran la conexión entre los miembros y líderes del partido con la vida cotidiana de la gente. En comparación con las campañas políticas más adversariales, es menos probable que estas acciones provoquen una respuesta de los regímenes antidemocráticos.

Sin embargo, es crucial reconocer que las OSC sirven principalmente a los intereses de sus miembros, en lugar de actuar como plan de apoyo para los partidos políticos suprimidos. La creación de coaliciones con las OSC debe basarse en el respeto mutuo de las funciones de cada uno.

En algunos casos, puede existir una falta de confianza entre los partidos políticos y las OSC. Por ejemplo: partidos u OSC preocupados por la posibilidad de que un posible socio de coalición pueda estar infiltrado por el régimen, o preocupados por la autenticidad o integridad de las motivaciones y planteamientos de su posible socio. Es fundamental identificar y abordar estas cuestiones en una fase temprana del proceso de cooperación. Asimismo, fomentar la confianza debe ser una prioridad. Los pasos hacia la creación de confianza incluyen fomentar una comunicación abierta, la identificación de objetivos compartidos, la promoción de la transparencia y el respeto de la autonomía y las funciones individuales de cada entidad. Estos esfuerzos deben integrarse en cualquier estrategia de creación de coaliciones con las OSC. Al trabajar juntos eficazmente, los partidos políticos y las OSC pueden formar alianzas sólidas que promuevan los valores democráticos y que puedan navegar a través de entornos difíciles con mayor eficacia.

## 4.5 ALIANZAS INTERNACIONALES

A la hora de considerar posibles aliados, los partidos políticos que operan en espacios cerrados y en clausura deben explorar asociaciones formales e informales con diversos actores internacionales. Estas coaliciones pueden incluir gobiernos extranjeros, partidos hermanos a través de redes de partidos e internacionales, agencias de países donantes y organizaciones comunitarias de la diáspora. Los aliados potenciales podrían incluir:

- **Gobiernos extranjeros:** Cooperar con gobiernos extranjeros puede aportar varias ventajas, como por ejemplo: apoyo político y diplomático, defensa en foros internacionales y recursos para promover el cambio democrático. Sin embargo, es esencial navegar por estas asociaciones con cautela, con el fin de evitar acusaciones de injerencia extranjera o influencia no deseada en asuntos internos. Los valores y objetivos compartidos deben estar alineados para garantizar una colaboración fructífera.
- **Agencias de los países donantes:** Los organismos de los países donantes pueden proporcionar a los partidos políticos un valioso apoyo financiero, así como conocimientos técnicos y apoyo para la creación de capacidades. Sin embargo, los partidos deben ser conscientes de las posibles condiciones impuestas al apoyo, ya que las agencias donantes pueden tener sus propias prioridades que podrían afectar a la autonomía de la parte receptora.
- **Partidos hermanos/Internacionales:** La participación con partidos hermanos e internacionales crean apoyo y oportunidades para compartir experiencias con partidos que se enfrenten a retos similares alrededor del mundo. Aunque estas conexiones pueden proporcionar conocimientos y asesoramiento estratégico valiosos, los partidos deben considerar las posibles dependencias y los compromisos financieros asociados a dichas actividades.
- **Organizaciones comunitarias de la diáspora:** Colaborar con las organizaciones comunitarias de la diáspora puede ser muy beneficioso para los partidos políticos que operan en espacios cerrados y en clausura. Las comunidades de la diáspora suelen mantener fuertes lazos con sus países de origen y participan activamente en la defensa del cambio democrático y los derechos humanos. Estas asociaciones pueden amplificar el mensaje del partido, movilizar apoyos y fomentar la solidaridad internacional. Sin embargo, los partidos deben abordar estas asociaciones con sensibilidad y respeto mutuo por las perspectivas e intereses de la comunidad de la diáspora.

Es esencial que los partidos políticos evalúen cuidadosamente las ventajas y los riesgos potenciales asociados a la cooperación con diferentes entidades internacionales. En algunos casos, la cooperación encubierta puede ser más eficaz y menos arriesgada que las asociaciones oficiales abiertas. Los partidos políticos deben ejercer la máxima discreción en estos casos y considerar el contexto específico en el que operan, con el fin de determinar el enfoque más adecuado de participación con aliados internacionales.

## 4.6 PARTIDOS EN EL EXILIO


Cooperar con partidos en el exilio (u operar como partido en el exilio) presenta oportunidades únicas para los partidos políticos en espacios cerrados y en clausura. Estos partidos se enfrentan a menos restricciones y pueden utilizar su posición para sensibilizar a la opinión pública internacional. Asimismo, pueden trabajar por el establecimiento de un sistema político libre e inclusivo en su país de origen. He aquí los aspectos clave a tener en cuenta:

- **Asociaciones:** Los partidos en el exilio pueden formar libremente coaliciones y asociaciones con diversos actores, incluyendo las organizaciones comunitarias de la diáspora, otros partidos políticos que se enfrentan a circunstancias similares, gobiernos y OSC. Al colaborar con estos actores, estos partidos pueden combinar recursos, compartir conocimientos y amplificar su voz colectiva en la escena internacional, movilizando el apoyo al cambio democrático.
- **Defensa y sensibilización internacional:** Los partidos en el exilio pueden participar en actividades internacionales de promoción para crear conciencia acerca de la represión política y los abusos de los derechos humanos en sus países de origen. A través de grupos de interés, reuniones con funcionarios gubernamentales, el establecimiento de relaciones con periodistas y la participación en foros internacionales, estos partidos pueden generar apoyo para el cambio democrático e influir el discurso mundial sobre la democracia y los derechos humanos.
- **Apoyo de base y comunicación:** Operar en el exilio permite a los partidos establecer canales de comunicación con activistas y ciudadanos de sus países de origen. Pueden utilizar la tecnología y otros medios para mantener el contacto, intercambiar información y fomentar el apoyo popular al cambio democrático.
- **Recaudación de fondos y apoyo:** Los partidos en el exilio pueden participar en actividades de recaudación de fondos para mantener sus operaciones y apoyar a los activistas por la democracia en sus países de origen. Pueden buscar apoyo financiero de donantes internacionales, así como de comunidades de la diáspora y otras fuentes con el fin de proporcionar recursos, formación y asistencia a quienes trabajan por el cambio democrático.
- **Planificación estratégica de la transición:** Los partidos en el exilio desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de planes estratégicos para la eventual transición de regreso a su país de origen. Pueden participar con los activistas, la sociedad civil y otros actores políticos en la formulación de políticas y estrategias para la transición democrática, preparando el establecimiento de un gobierno democrático y abordando los retos de la consolidación democrática.

## 4.7 MITIGAR LOS RIESGOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Los partidos políticos deben ser conscientes de los riesgos y desafíos específicos que puedan surgir al colaborar con socios internacionales que provengan de espacios cerrados y en clausura:

- **Acusaciones de injerencia extranjera:** Como ya se ha mencionado, los regímenes autoritarios suelen emplear tácticas para desacreditar a los partidos de la oposición, presentándolos como agentes extranjeros o títeres de fuerzas externas.



La colaboración con socios internacionales, en particular con los que el régimen percibe como adversarios, puede ser explotada potencialmente para debilitar la credibilidad y la legitimidad del partido. Los partidos deben estar preparados para contrarrestar tales acusaciones y articular claramente su independencia y compromiso con los intereses de su país de origen.

- **Restricciones legales y represalias:** Muchos estados autoritarios tienen leyes y reglamentos que restringen a los partidos políticos de la posibilidad de recibir financiación o ayuda directa de entidades extranjeras. La participación en colaboraciones que violen estas leyes puede someter al partido a consecuencias legales o proporcionar al régimen un pretexto para reprimir sus actividades. Es muy importante saber navegar con cuidado a través estos marcos legales y explorar formas alternativas de apoyo que cumplan con la normativa local.
- **Vigilancia e infiltración:** Los regímenes autoritarios suelen emplear tácticas de vigilancia e infiltración para recopilar información y debilitar los movimientos de oposición. La colaboración con socios internacionales puede aumentar la exposición del partido a tales esfuerzos de vigilancia e infiltración. Los partidos deben actuar con cautela y emplear medidas para proteger la información sensible y mantener la seguridad operativa.
- **Riesgos para la reputación:** La colaboración con determinados socios internacionales puede conllevar riesgos para la reputación, especialmente si esos socios son vistos de forma desfavorable por segmentos de la base de apoyo del partido o por la sociedad en general. Los partidos deben evaluar el impacto potencial sobre su reputación y considerar cuidadosamente el balance entre los beneficios de la colaboración y las posibles percepciones negativas.

Los partidos políticos pueden navegar por las colaboraciones con socios internacionales de forma más eficaz al ser conscientes de los riesgos y abordarlos de forma proactiva, mediante las medidas que se exponen a continuación:

- Comunicar claramente su independencia, sus objetivos y su compromiso con los principios democráticos tanto al público nacional como internacional.
- Desarrollar protocolos internos sólidos de seguridad y comunicación, con el fin de proteger información sensible y evitar posibles infiltraciones.
- Mantenerse alerta con el fin de detectar y responder a cualquier intento de vigilancia o manipulación por parte de regímenes autoritarios.
- Evaluar regularmente el impacto de las colaboraciones en la reputación del partido y ajustar las estrategias de manera consecuente.
- Participar en comunicaciones estratégicas con el fin de contrarrestar de forma proactiva las falsas narrativas y las acusaciones de injerencia extranjera.
- En determinadas circunstancias, los partidos pueden considerar necesario mantener la discreción de sus asociaciones o limitar su divulgación pública, con el fin de proteger la seguridad de las personas implicadas.

Al ser proactivos y al ser conscientes de estos riesgos, los partidos políticos pueden navegar por las colaboraciones con socios internacionales de forma más eficaz y fortalecer sus esfuerzos hacia el cambio democrático en entornos difíciles.

## PROS Y CONTRAS DE TRABAJAR CON SOCIOS INTERNACIONALES

PROS	CONTRAS
Los socios internacionales desempeñan un papel crucial en la legitimación de los partidos al poner en contacto a los líderes de los partidos con figuras respetadas, al abogar por los defensores de la democracia y al plantear sus preocupaciones a los gobiernos extranjeros.	Los gobiernos antiliberales pueden deslegitimar a los partidos democráticos, difamándolos como agentes de potencias extranjeras.
Las agencias donantes internacionales pueden ofrecer importantes recursos a los partidos, incluyendo la formación de activistas o el apoyo a la investigación sobre las actitudes de la población.	Los regímenes antidemocráticos aumentan las restricciones sobre los partidos y otros actores democráticos, basado en la financiación de las organizaciones internacionales sin ánimo de lucro (ONGIs).
Las figuras extranjeras respetadas pueden ser decisivas para ayudar a los partidos a conseguir una cobertura mediática que de otro modo sería difícil de obtener.	Aparecer en una foto con donantes internacionales o diplomáticos puede impulsar la narrativa del régimen de que los líderes del partido están fuera de contacto con los ciudadanos del común.
Las coaliciones internacionales pueden dar a los partidos influencia y experiencia en la elaboración de políticas de las que, de otro modo, carecerían en el ámbito nacional.	Si los gobiernos internacionales que le apoyan imponen sanciones al régimen, el gobierno puede alegar que los partidos democráticos actúan en contra de los intereses del país y de su pueblo.



## 4.8 REGLAS DE PARTICIPACIÓN

Para garantizar el éxito de una coalición, es crucial contar con mecanismos operativos eficaces. Aunque algunos de estos principios se han esbozado anteriormente, se resumen a continuación en forma de **las cinco C (comunicación, consulta, consenso, compromiso y coordinación)** que son esenciales para que las coaliciones funcionen:

- **Comunicación:** Una comunicación clara y continua es vital a todos los niveles. Es importante comunicarse dentro de su partido, asegurándose de que los miembros entiendan los compromisos adquiridos y las razones que los sustentan. Una comunicación transparente entre los socios de la coalición fomenta la confianza, permite compartir la información, promueve una toma de decisiones transparente y evita los malentendidos. La comunicación externa con el público también es esencial para demostrar los beneficios de la coalición y mantener el apoyo al cambio democrático.
- **Consulta:** Las conversaciones constructivas y de colaboración con los socios potenciales son cruciales una vez se haya establecido un interés compartido. Enfocarse en la creación de un marco de comunicación común que refuerce la imagen colectiva y los objetivos de todos los socios de la coalición. Las consultas regulares permiten comprender los procesos, intereses y objetivos de cada uno. Facilita la resolución de conflictos y garantiza que todos los socios de la coalición tengan voz en los procesos de toma de decisiones.
- **Consenso:** Abordar los debates con una mentalidad de colaboración, dando prioridad a la creación de consenso y a la búsqueda de puntos en común. Evitar una mentalidad de juego de suma cero (zero-sum game) y considere las negociaciones como una oportunidad para llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos. Guardar las discusiones sobre los desacuerdos para fases posteriores, dando prioridad a los intereses compartidos y a las posibles áreas de compromiso. Este enfoque fomenta una formación de coaliciones más fluida y eficaz.
- **Compromiso:** En situaciones en las que no se puede llegar a un consenso, la voluntad de compromiso desempeña un papel vital. Los partidos deben estar abiertos a renunciar a ciertos objetivos o a aceptar los del adversario a cambio de beneficios recíprocos. La comunicación clara de las ventajas obtenidas gracias al compromiso mantiene la confianza y fomenta un ambiente de cooperación dentro de la coalición.
- **Coordinación:** Establecer mecanismos claros de coordinación dentro de la coalición. Determinar las funciones y responsabilidades de liderazgo para facilitar y gestionar la relación. Definir los procedimientos de toma de decisiones, establecer canales para la resolución de conflictos internos e identificar a los portavoces de la coalición. Una coordinación eficaz garantiza una colaboración eficiente y una voz unificada para la coalición.

Al adherirse a estas reglas de participación, una coalición puede fomentar la comprensión mutua, así como los objetivos compartidos y una narrativa cohesiva que refuerce la unidad y el propósito. Abordar los debates con apertura, respeto y una mentalidad de colaboración refuerza la eficacia de la coalición, con el fin de promover el cambio democrático.



## 4.9 HACER PARTÍCIPES A LOS GRUPOS TRADICIONALMENTE EXCLUIDOS

Trabajar a través de coaliciones puede ser un enfoque especialmente valioso cuando se trabaja con grupos tradicionalmente marginados que viven en espacios cerrados y en clausura. Las mujeres, las personas con discapacidades y los grupos minoritarios sufren a menudo ataques selectivos por parte de los regímenes antidemocráticos y son objeto de narrativas divisorias que sirven para perpetuar el control del gobierno sobre el poder. Como resultado, pueden establecer sus propias estructuras y OSC representativas y abordar con recelo a los partidos políticos mayoritarios que operan fuera de sus comunidades.

En este escenario, buscar una coalición con estos grupos tradicionalmente excluidos puede servir como una vía importante para establecer relaciones y crear confianza con las comunidades marginadas. Es crucial respetar las estructuras representativas que ellos mismos han creado y reconocer sus perspectivas y experiencias únicas. La participación en una coalición debe considerarse como el paso inicial de un proceso de creación de relaciones. Este proceso tendría el potencial de reclutar a miembros de estos grupos en su partido y capacitarlos para contribuir activamente a promover el cambio democrático.

# **5. MEJORAR SUS COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS**



## 5.1 COMPRENDER LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En espacios cerrados y en clausura, la comunicación estratégica es primordial para que los partidos políticos sorteen los retos de los regímenes antidemocráticos y conecten eficazmente con los ciudadanos. Dado que el panorama informativo suele estar controlado por regímenes autoritarios, los partidos deben proporcionar información fiable y práctica que aborde los retos y aspiraciones de la vida real de la gente. Una comunicación eficaz debe enfocarse en ofrecer alternativas viables al statu quo y entablar un intercambio bidireccional que se enfoque en las preocupaciones y necesidades de la población.

Una estrategia de comunicación global debe abordar todos los aspectos de la estructura opresiva del régimen, sin fijarse en un único tema como por ejemplo, la corrupción. Al presentar una descripción holística y precisa de los retos a los que se enfrentan los ciudadanos, los partidos pueden ofrecer soluciones integrales para abordar estos retos y obtener un apoyo más amplio.

Este capítulo ofrece orientación sobre la estructuración de las actividades de comunicación, incluyendo:


- Reconocer la importancia de las comunicaciones estratégicas en espacios cerrados y en clausura
- Analizar el público destinatario, incluidos los segmentos indecisos o menos participativos
- Desarrollar un guion básico para tener un mensaje claro y coherente
- Enmarcar y replantear el debate sobre el futuro del país en beneficio del partido
- Recoger las opiniones de los ciudadanos para establecer una comunicación bidireccional y fomentar la participación
- Gestionar las comunicaciones de crisis y responder eficazmente a las campañas de desinformación

Al seguir estos principios, los partidos políticos pueden utilizar la comunicación estratégica como una poderosa herramienta para promover los valores democráticos, conseguir apoyo y sortear con eficacia los retos que plantean los regímenes antidemocráticos.

## 5.2 COMUNICAR PARA EL CAMBIO DEMOCRÁTICO

Comunicar a favor del cambio democrático es de suma importancia, especialmente para los partidos políticos que operan en entornos cerrados y en clausura. Debido al control que ejercen los regímenes antidemocráticos sobre la información, estos partidos encuentran a menudo obstáculos para acceder a los medios de comunicación tradicionales y en línea. La vigilancia digital, la represión y los ataques son tácticas habituales empleadas por estos regímenes para suprimir las voces de la oposición. En circunstancias tan difíciles, una comunicación eficaz es vital para establecer la agenda y promover los valores democráticos. He aquí los aspectos clave a tener en cuenta:

- **Desarrollar una narrativa convincente:** En espacios cerrados y en clausura, donde los regímenes antidemocráticos controlan la información y las narrativas, los partidos políticos deben elaborar una narrativa convincente que resuene entre los ciudadanos.



Esta narrativa debe ir más allá de la crítica al régimen y enfocarse en ofrecer soluciones tangibles para abordar los retos y aspiraciones reales de los ciudadanos. Los partidos pueden inspirar y movilizar apoyos al presentar una visión clara y atractiva de cómo la democracia puede mejorar su vida cotidiana.

- **Lenguaje adaptable y ayudas visuales:** La comunicación en entornos cerrados requiere un lenguaje adaptable que pueda llegar con eficacia a públicos diversos. Utilizar ayudas visuales atractivas, como infografías y vídeos, puede superar las barreras lingüísticas y transmitir los mensajes con más fuerza. En la era digital, aprovechar los diversos canales de los medios de comunicación, incluidas las plataformas de redes sociales, los sitios web independientes y los foros en línea, es crucial para llegar a un público más amplio y fomentar la participación.
- **Superar las barreras de la información:** Los regímenes antidemocráticos restringen el flujo de información, lo que dificulta a los partidos la difusión de sus mensajes. Para superar estas barreras, los partidos pueden emplear herramientas y plataformas de comunicación seguras para proteger la información sensible y mantener la seguridad de los miembros y simpatizantes del partido. Involucrar a activistas de base para que compartan información a través de redes de confianza y organizar actos fuera de línea (como por ejemplo asambleas municipales o reuniones comunitarias) puede proporcionar una comunicación directa con los ciudadanos a pesar del control de la información.
- **Participar con los medios de comunicación independientes:** Colaborar con medios de comunicación independientes es un enfoque estratégico que se puede usar para amplificar el mensaje del partido y llegar a un público más amplio. Los medios de comunicación independientes pueden ofrecer perspectivas alternativas, actuar como plataforma para las voces críticas y contrarrestar la desinformación difundida por los medios controlados por el régimen. Establecer relaciones con periodistas y organizaciones de medios de comunicación comprometidos con la defensa de los principios democráticos ayuda a generar credibilidad y confianza entre los ciudadanos.
- **Supervisión y respuesta:** El seguimiento del discurso público y de las reacciones de los ciudadanos a los esfuerzos de comunicación se considera vital en espacios cerrados o en clausura. Permite a los partidos ajustar sus mensajes, abordar las ideas erróneas y contrarrestar la propaganda del régimen de una manera eficaz. Participar con los ciudadanos a través de las plataformas de redes sociales, responder con prontitud a los comentarios y consultas y fomentar el diálogo abierto no sólo genera confianza, sino que también demuestra el compromiso del partido de participar con las personas a las que representan.

Los partidos políticos pueden comunicar eficazmente su visión del cambio democrático y obtener apoyo de la población mediante: la elaboración de una narrativa convincente, la priorización de las preocupaciones de los ciudadanos, el uso de un lenguaje adaptable y de ayudas visuales, la superación de las barreras informativas, la participación con los medios de comunicación independientes y el seguimiento y la respuesta activos al discurso público. Una comunicación eficaz se convierte en una potente herramienta para desafiar el régimen autoritario y allanar el camino hacia una sociedad más democrática e integradora.

## 5.3 COMPRENDER A SU PÚBLICO DESTINATARIO

Comprender a su público destinatario es especialmente crítico para los partidos políticos que operan en espacios cerrados y en clausura, donde hay muchas dificultades para poder llegar a los ciudadanos y participar con ellos debido a las restricciones informativas y al control que ejercen los regímenes autoritarios.

En estos entornos, los siguientes aspectos son especialmente vitales a la hora de desarrollar una estrategia de comunicación:

- **Identificar a los principales partidarios:** En espacios cerrados, identificar a los principales partidarios que se alinean con los valores y objetivos democráticos es esencial para una comunicación eficaz. Estas personas pueden servir de base de apoyo a su partido y ayudar a amplificar su mensaje dentro de sus comunidades. Comprender los datos demográficos, los intereses y las motivaciones de los miembros del grupo principal le permite adaptar los mensajes que resuenan en este grupo específico.
- **Explorar a las personas indecisas:** Hablar con los indecisos es un reto crítico en entornos cerrados. Debido al control del régimen sobre la información y las narrativas, es posible que las preocupaciones de estas personas estén más enfocadas en la prosperidad económica que en la libertad política. Comprender sus perspectivas le permite elaborar una narrativa que combine sus intereses con los de sus principales partidarios. Esto hace que su mensaje sea más persuasivo e inclusivo.
- **Adaptar su mensaje:** En los espacios cerrados (donde la difusión de la información es más limitada), es crucial adaptar los mensajes a las preocupaciones y aspiraciones específicas de su público destinatario. Se puede destacar cómo el cambio democrático aborda directamente sus necesidades, por ejemplo: la mejora económica, el acceso a una mejor atención sanitaria y la promoción del respeto a la libertad de expresión y a los derechos humanos universales. A menudo, ciertos mensajes son más eficaces con determinados grupos. Por esta razón, con el fin de garantizar un alcance diverso de su mensaje, puede ser fundamental comprender qué mensajes resuenan con los grupos marginados.
- **Proporcionar pasos factibles:** Una vez que se ha persuadido a las personas para que apoyen su movimiento, es crucial proporcionar medidas prácticas para que participen. Animarlos a amplificar su mensaje compartiéndolo con otras personas, tanto en línea como en la “vida real”. Crear oportunidades para que ofrezcan su tiempo como voluntarios, participen en eventos y se involucren en actividades que hagan avanzar su causa. Capacitar a sus simpatizantes para que contribuyan activamente al cambio democrático que usted busca aumenta el sentido de propiedad y el compromiso de los colaboradores.
- **Adaptarse y evolucionar:** La flexibilidad y la adaptabilidad son fundamentales para superar los retos de la comunicación en entornos cerrados. A pesar de las restricciones de información, el supervisar constantemente la eficacia de su estrategia de comunicación y ajustarla en función de las reacciones del público y de las circunstancias cambiantes puede ayudarle a garantizar que sus mensajes lleguen al público deseado.

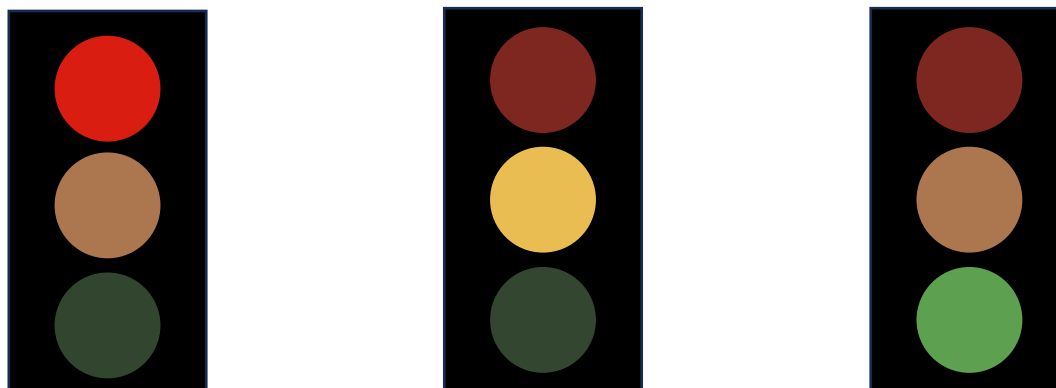
Al entender a su público destinatario, adaptando sus mensajes, proporcionando medidas procesables y adaptando continuamente su estrategia de comunicación, usted podrá implicar y movilizar eficazmente el apoyo al cambio democrático en entornos cerrados. Adaptar su comunicación a las preocupaciones y aspiraciones de su público y ofrecerles un papel significativo en su movimiento fomenta un sentimiento de conexión y de propósito compartido. Esto aumenta la probabilidad de éxito en la consecución de sus objetivos.

### 5.3.1 SEGMENTAR SU PÚBLICO

Segmentar el público estratégico en sociedades cerradas puede ser difícil, debido al acceso limitado a las fuentes de datos tradicionales. Sin embargo, podemos conceptualizar esta tarea basándonos en suposiciones y pruebas cuando estén disponibles. Consideremos a la población como un espectro que va desde los firmes partidarios hasta los opositores atrincherados y dividámoslos en tres categorías:

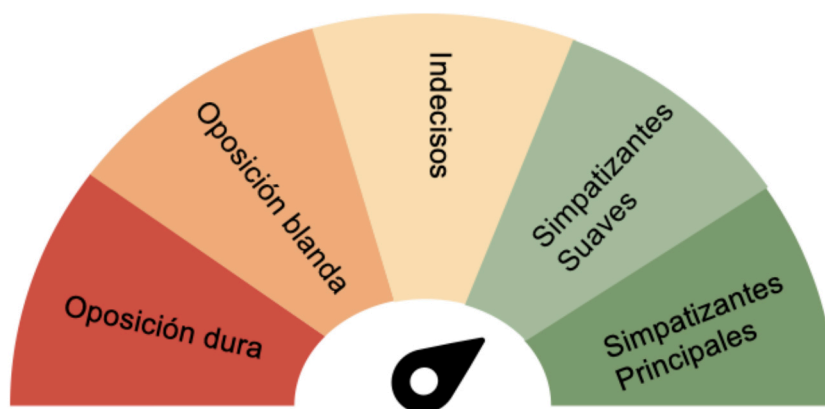
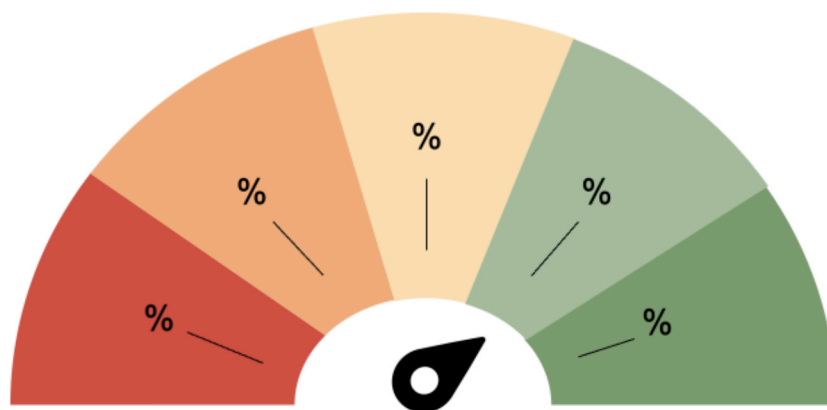
- **Partidarios del núcleo** (luces verdes, 30%): Se trata de personas que apoyan firmemente los valores y objetivos democráticos del partido. Participan activamente con el partido, participan en actos y defienden su causa. Este segmento representa la base más comprometida y activa.
- **Posibles partidarios** (luces ámbar, 40%): Este grupo está formado por personas que aún no están totalmente alineadas con el partido pero que pueden estar abiertas a sus ideas y a su visión del cambio democrático. Puede que tengan algunas reservas o inquietudes sobre el partido, pero no se oponen firmemente. Este segmento representa una importante oportunidad para que el partido amplíe su apoyo.
- **Oposición u opositores atrincherados** (luces rojas, 30%): Esta categoría incluye a individuos que se oponen firmemente a los objetivos y la visión del partido. Se resisten activamente y pueden ser leales al régimen existente. Este segmento representa el público más difícil de hacer partícipe y persuadir.

FIGURA 5: SEGMENTAR SU PÚBLICO



Para afinar aún más su público destinatario, emplee las dos herramientas que le proporcionamos a continuación. Es crucial dar prioridad como público principal a los segmentos indecisos de la población del centro. Sin embargo, vale la pena considerar que, dados los limitados recursos de un partido pequeño, movilizar a los simpatizantes existentes podría resultar más eficaz en ciertos espacios cerrados o en clausura. Como componente integral del proceso de planificación estratégica del partido, es importante contemplar cuidadosamente qué públicos principales deben recibir más concentración.

FIGURA 6: ESPECTRO DEL PÚBLICO



### 5.3.2 DIRIGIRSE A SU PÚBLICO

<b>GRUPO DESTINATARIO</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Simpatizantes Principales</b>	<p><i>¿Qué se sabe sobre el grupo destinatario?</i>  <i>¿Están vinculados a un grupo demográfico o geográfico concreto?</i>  <i>¿Puede definir sus actitudes?</i></p> <p>Votantes jóvenes de renta media de la capital que tengan fuertes preocupaciones y prioridades enfocadas en la promoción de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho.</p>	<p><i>¿Qué debe hacer para influir en estos grupos?</i>  <i>Enumerar algunos supuestos de partida.</i>  <i>¿Se pueden probar o perfeccionar?</i></p> <p>Participar con votantes jóvenes a través de campañas en las redes sociales, anuncios específicos y contenidos en línea que aborden sus preocupaciones y prioridades.</p> <p>Utilizar contenidos visualmente atractivos y compartibles para maximizar el alcance y la participación.</p>
<b>Simpatizantes Suaves</b>	<p>Votantes de edad avanzada con ingresos altos residentes en grandes ciudades que dan prioridad a cuestiones como la educación, las oportunidades laborales y los problemas medioambientales.</p>	<p>Desarrollar mensajes y comunicaciones específicos que hablen directamente acerca de estos temas, con el fin de aumentar el nivel de apoyo y participación de los simpatizantes “suaves”.</p> <p>Llevar a cabo actividades de divulgación personalizadas (como por ejemplo conversaciones individuales), y crear un sentimiento de pertenencia al partido.</p>



<p style="text-align: center;"><b>Indecisos</b></p>	<p>Diversos en cuanto a demografía, intereses y prioridades</p> <p>Carecen de información o tienen una exposición limitada a las diferentes opciones políticas.</p>	<p>Proporcionar información clara y accesible acerca de la visión, los valores y las soluciones propuestas por el partido para enfrentar los retos de la sociedad.</p> <p>Utilizar múltiples canales de comunicación, incluyendo las redes sociales, las reuniones en ayuntamientos y la divulgación puerta a puerta para llegar a los votantes indecisos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oposición blanda</b></p>	<p>Votantes de más edad residentes en el campo con un bajo nivel educativo que tienen ideas erróneas sobre el partido o mantienen opiniones negativas basadas en la desinformación y la propaganda.</p>	<p>Desarrollar estrategias de comunicación para contrarrestar la desinformación y aclarar las posiciones del partido.</p> <p>Utilizar mensajes basados en hechos para cuestionar las percepciones negativas y presentar información precisa sobre los objetivos y principios del partido.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oposición dura</b></p>	<p>Partidarios del régimen actual que mantienen creencias arraigadas que entran en conflicto con los principios del partido.</p> <p>Se resisten al cambio y son muy críticos con la visión del partido.</p>	<p>Buscar posibles aliados o personas influyentes dentro del grupo duro de la oposición que puedan tener opiniones más moderadas.</p> <p>Participar con esas personas más moderadas y explorar las oportunidades de diálogo o colaboración que podrían conducir a un cambio en sus perspectivas.</p>

## 5.4 DESARROLLAR SU MENSAJE

Tras identificar a su público destinatario y elaborar estrategias de comunicación eficaces para llegar a él, el siguiente paso es desarrollar mensajes convincentes que resuenen entre su público. Elaborar el mensaje adecuado es crucial para comunicar eficazmente la visión y los objetivos de su partido. He aquí algunas estrategias y herramientas que le ayudarán a desarrollar y perfeccionar su mensaje:

- **Enfocarse en los elementos clave de la democracia:** Identificar los elementos esenciales de la democracia que resuenen entre su público destinatario. Esto puede incluir temas como la rendición de cuentas por parte del gobierno, la lucha contra la corrupción, la promoción del Estado de Derecho y la defensa de los derechos de los grupos marginados. Destacar estos elementos ayuda a establecer los valores y principios fundamentales que defiende su partido.
- **Adaptar su mensaje a las preocupaciones:** Considerar cómo se niegan las preocupaciones y aspiraciones de su público destinatario bajo un régimen autoritario, y adaptar su mensaje para abordar sus necesidades específicas. Conectar la visión de su partido con las cuestiones que más importan a la gente, demostrando cómo sus políticas y acciones en apoyo del cambio democrático pueden provocar un cambio positivo en la vida de las personas.
- **Utilizar un lenguaje claro y conciso:** Elaborar su mensaje utilizando un lenguaje claro y conciso que sea fácil de entender y recordar. Evitar jerga o terminología compleja que pueda alejar o confundir a su público. Mantener su mensaje directo y enfocado, haciéndolo accesible a un amplio abanico de personas.
- **Utilizar técnicas narrativas:** Incorporar técnicas de narración a sus mensajes para captar la atención de su público y conectar con él. Las anécdotas personales, los ejemplos de la vida real y las narraciones pueden ayudar a ilustrar el impacto del trabajo de su partido y a crear una conexión emocional con el público.
- **Probar y perfeccionar su mensaje:** Probar y perfeccionar continuamente su mensaje basándose en los comentarios y la respuesta del público. Organizar grupos de discusión, encuestas o debates comunitarios para recabar información y evaluar la eficacia de su mensaje. Adaptar y ajustar su mensaje según sea necesario para asegurarse de que resuene entre su público destinatario.

Al invertir en el desarrollo de un mensaje convincente y persuasivo, podrá comunicar eficazmente el valor y la repercusión de su partido a los posibles simpatizantes. Recordar alinear su mensaje con los valores fundamentales de la democracia, abordar las preocupaciones específicas del público destinatario, utilizar un lenguaje claro, incorporar técnicas narrativas y perfeccionar continuamente su mensaje basándose en las reacciones y la participación del público.

### HERRAMIENTA 5A: HERRAMIENTA DE REFINAMIENTO DE MENSAJES

Esta herramienta le ayuda a desarrollar su mensaje haciendo hincapié en el problema que pretende resolver, la solución que ofrece y la acción que quiere que la gente emprenda en apoyo del cambio democrático. A continuación se presenta un borrador de dicho mensaje:



**Problema:** *¿Cuáles son los principales problemas que experimenta la gente que vive bajo el régimen?*

- El problema es lo que su público destinatario piensa que es el problema, no sólo lo que usted y sus partidarios creen.
- Describir el problema de la forma más sencilla posible, relacionándolo con la vida de las personas e indicando su mayor impacto en la sociedad.
- Destacar los problemas que son responsabilidad directa e indiscutible del régimen antidemocrático.

**Ejemplo:** Nuestra nación se empobrece bajo un régimen que roba al pueblo.

**Solución:** *¿Para qué hace campaña y qué relación tiene con el problema?*

- Relacionarse con la experiencia de su público en lugar de invocar abstracciones.
- Una solución modesta puede ser más creíble que una que haga promesas poco razonables e irrealizables.

**Ejemplo:** No podemos promover el desarrollo económico sin un gobierno responsable.

**Acción:** *¿Qué tiene que hacer la gente para cambiar el problema descrito?*

- Ofrecer a la gente algo tangible que puedan hacer para cambiar el problema.
- Si hay elecciones próximas, comunicar que el voto a su partido puede ayudar a resolver el problema.
- Si la transición democrática está lejos, pedir un paso específico, más pequeño y concreto hacia el objetivo final.

**Ejemplo:** Estos objetivos sólo pueden alcanzarse en un sistema democrático de gobierno.

**Versión de hoja de trabajo de la herramienta: Anexo 5A**

## HERRAMIENTA 5B: DESARROLLO DE UN GUIÓN BÁSICO

Otra herramienta valiosa para maximizar las oportunidades de comunicación en un entorno restringido es un guion básico. Esto sirve como una metáfora "página común", la cual garantiza que todos los miembros de su partido estén alineados y sincronizados con el mismo mensaje.

Un guion básico es un conjunto predefinido de mensajes clave, puntos de discusión o temas a los que deben ceñirse todos los que participan en los esfuerzos de comunicación. Ayuda a mantener la coherencia, claridad y cohesión de los mensajes, sobre todo cuando las oportunidades de comunicación son limitadas.

[Versión de hoja de trabajo de la herramienta: Anexo 5B](#)

## 5.5 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

Fomentar la comunicación bidireccional entre partidos políticos y ciudadanos es de suma importancia en espacios cerrados y en clausura. Permite a los partidos comprender mejor las necesidades y preocupaciones de las personas a las que representan y ayuda a desarrollar estrategias de comunicación eficaces y adaptadas a sus aspiraciones.

- **Recopilación de información para que el mensaje tenga resonancia:** En los entornos cerrados, donde el acceso a las fuentes de datos tradicionales es limitado, los partidos deben explorar medios alternativos de recopilar información. La colaboración con las organizaciones de la sociedad civil (OSC), la realización de encuestas o entrevistas a la comunidad y el análisis de las tendencias en las redes sociales pueden aportar información valiosa sobre las perspectivas y actitudes de los ciudadanos. Al medir la resonancia del mensaje a través de estos canales, los partidos pueden evaluar la eficacia de su comunicación y refinar sus mensajes en consecuencia.
- **Aprovechar el momento en medio de los retos:** Operar en espacios cerrados y en clausura presenta retos únicos para los partidos democráticos. La puntualidad es fundamental en las comunicaciones estratégicas, y los partidos deben ser ágiles a la hora de responder a la actualidad y al sentir de la opinión pública. Estar atentos a las preocupaciones de los ciudadanos y abordar los problemas emergentes con prontitud les diferencia de los regímenes autoritarios, que pueden desestimar el sentir de la opinión pública o responder con lentitud.
- **Hacer partícipes a los ciudadanos y generar confianza:** Generar confianza es primordial para animar a los ciudadanos a expresar abiertamente sus opiniones y participar en una comunicación bidireccional. Los partidos democráticos deben demostrar su compromiso de defender los derechos e intereses de los ciudadanos. La participación de los ciudadanos a través de ayuntamientos, consultas públicas e interacciones en las redes sociales fomenta un sentimiento de accesibilidad e inclusión, y capacita a los ciudadanos para configurar activamente su futuro democrático.

- **Superar las barreras de comunicación y garantizar la seguridad:** Los espacios cerrados y en clausura a menudo limitan el acceso de los ciudadanos a la información y plantean problemas de seguridad para quienes participan en la comunicación abierta. Los partidos deben emplear métodos de comunicación seguros y opciones de participación anónima para proteger a las personas que envían sus comentarios.
- **Adaptación a entornos dinámicos:** El panorama político de los espacios cerrados y en clausura puede cambiar rápidamente. Los partidos deben seguir siendo ágiles y adaptables para abordar los problemas que surjan y responder a situaciones cambiantes. Buscar opiniones con regularidad y ajustar las estrategias de comunicación en consecuencia ayudará a los partidos a mantener la relevancia y la conexión con sus electores.
- **Promover la inclusión para una agenda representativa:** La comunicación bidireccional debe ser inclusiva, garantizando que las voces de todos los segmentos de la sociedad sean escuchadas y tenidas en cuenta. Los partidos deben esforzarse por participar con los grupos marginados y garantizar su participación en los mecanismos de retroalimentación. Esto promueve una agenda de partido más representativa y receptiva.

En general, la comunicación bidireccional permite a los partidos políticos ser más receptivos, integradores y eficaces a la hora de defender el cambio democrático en entornos difíciles. Al escuchar activamente a los ciudadanos y haciéndoles participar en el proceso de toma de decisiones, los partidos pueden fomentar conexiones más fuertes y construir una visión colectiva de un futuro democrático e integrador.


## 5.6 LA POLÍTICA DEL ENCUADRE

Es fácil que sus comunicaciones se vuelvan reactivas frente a los constantes ataques de fuerzas antidemocráticas y medios de comunicación hostiles. Usted podría estar dedicando un tiempo excesivo a responder a calumnias y acusaciones infundadas en lugar de contar su propia historia. Sin embargo, comunicar a la defensiva le pone a merced de sus oponentes, permitiéndoles controlar el debate público. Para comunicar eficazmente su visión del cambio democrático, usted debe controlar el encuadre, es decir, la forma en que da forma a las percepciones y proporciona contexto a la información. Usted debe distinguir entre su encuadre y el de los regímenes. Por ejemplo:

- **El marco de ellos:** Las fuerzas externas están causando el problema. Debemos conservar el poder y aplastar a los que están contra nosotros.
- **Su marco:** Tenemos el poder de abordar este problema; necesitamos un cambio.

Evitar la repetición de los marcos del adversario es clave, ya que sólo refuerza su posición. Por el contrario, como partido político, debe tratar de controlar el encuadre presentando perspectivas alternativas a su público. Mantener sus marcos simples y concisos es esencial, ya que los marcos complejos o intelectuales suelen quedar eclipsados por los mensajes más sencillos de los oponentes.

Aunque lo ideal sería que pudiera comunicar su marco directamente a través de los medios de comunicación sin abordar el marco de sus oponentes, la realidad es que puede enfrentarse a preguntas directas que requieran que aborde o reconozca el marco de sus oponentes, especialmente porque los canales de los medios de comunicación probablemente estén controlados por el régimen. En tales situaciones, el objetivo es emprender un replanteamiento estratégico. Al replantear la conversación y redirigirla hacia su marco definitivo, se puede recuperar el control de la narración.



Al usar técnicas de encuadre y reencuadre estratégico, usted podrá comunicar su mensaje al público con mayor eficacia. Este enfoque le permite dar forma al debate, promover sus objetivos democráticos y subrayar la importancia de la democracia, los derechos humanos y el Estado de Derecho, incluso en entornos difíciles.

## 5.7 DESARROLLAR UNA NARRATIVA: CONTAR SU HISTORIA

Desarrollar una narrativa convincente, basada en las **cinco V (valores, violación, visión, voces y voto)** es esencial para los partidos democráticos que operan en espacios cerrados y en clausura. Al incorporar estos elementos a su narrativa, se puede crear una historia poderosa que resuene con los simpatizantes, guíe su comportamiento y les inspire a actuar por el cambio democrático.

- **Valores:** Construir su historia sobre valores compartidos entre su partido y su público. Destacar la importancia del cambio democrático y los valores que representa, como la libertad, la justicia, la igualdad y los derechos humanos. Destacar estos valores crea una base sólida para su narrativa.
- **Violación:** Introducir un antagonista o fuerza opositora que atente contra los valores compartidos. Puede tratarse del régimen represivo o de los responsables de suprimir la democracia y negar los derechos del pueblo. Al poner de relieve la violación de estos valores, se crea una sensación de urgencia y de necesidad de cambio.
- **Visión:** Presentar una visión de cómo podrían ser las cosas en una sociedad democrática. Describir claramente el futuro que usted imagina, en el que se defienden los principios democráticos y se respetan los derechos y aspiraciones de la población. Apoyar esta visión con una breve declaración de una estrategia plausible para alcanzarla, demostrando que el cambio es posible y alcanzable.
- **Voces:** Resaltar las diversas historias y perspectivas dentro de su narrativa. Garantizar que todos se sientan representados en el partido, incluyendo los grupos marginados y las comunidades infrarrepresentadas. Al mostrar voces diversas, se crea un sentimiento de inclusión y se demuestra que el partido valora y respeta las experiencias y aspiraciones de todos los miembros de la sociedad.
- **Votar:** Situar a su público dentro de la historia y destacar su papel en la consecución del cambio deseado. Dejar claro que el voto, el apoyo y otras acciones de su público son cruciales para hacer realidad la visión que usted ha presentado. Destacar el poder de la voz y la participación de su público, incluso bajo la represión, para lograr el cambio democrático que desean los ciudadanos.

Al desarrollar una narrativa que incorpore estos elementos, puede crear una historia convincente que resuene con su público, infundir un sentido de propósito y pertenencia, y motivar a su público a actuar para lograr un cambio democrático. No olvide perfeccionar y adaptar continuamente su discurso en función de los comentarios y la evolución de las circunstancias con el fin de garantizar su pertinencia y eficacia.

## HERRAMIENTA 5C: HERRAMIENTA DE DESARROLLO NARRATIVO

Desarrollar una narrativa que se ajuste a los grupos destinatarios, el mensaje y el marco es esencial para una comunicación eficaz. A continuación se describe un ejemplo de mensaje narrativo:

<b>VALORES</b>	Nuestra Constitución es el código por el que nos regimos como sociedad. Esas normas y derechos se aplican a todos, independientemente de dónde vengamos, quiénes seamos o qué culto profesemos. No puede haber una norma para nosotros como ciudadanos y otra para quienes nos gobiernan.
<b>VIOLACIÓN</b>	El régimen antidemocrático ha traicionado estos valores. Incumplen la ley para silenciar a quienes hacemos uso de nuestro derecho a manifestarnos a favor de un gobierno mejor y en contra de la corrupción y el desgobierno.
<b>VISIÓN</b>	Nosotros, el pueblo, defenderemos los derechos que nos protegen a todos. Nos aseguraremos de que quienes nos gobiernan sean responsables ante aquellos a quienes se supone que sirven. Sólo construyendo un movimiento en el que todos estemos unidos podremos proteger nuestros valores de quienes creen que no son responsables ante el pueblo.
<b>VOCES</b>	Frente al régimen, nuestro movimiento inclusivo representa diversas voces en todo nuestro país. Nuestros valores respetan las experiencias y aspiraciones de todos los miembros de la sociedad.
<b>VOTE!</b>	Si quiere un futuro en el que las normas se apliquen a todos con justicia, únase a nuestro partido y participe en la defensa de los valores de nuestro país.

**Versión de hoja de trabajo de la herramienta: Anexo 5C**

## 5.8 ANÁLISIS DE MENSAJES

Desarrollar una narrativa que se ajuste a las características e intereses de sus grupos objetivo, su mensaje central y su marco es esencial para una comunicación política eficaz, especialmente en espacios cerrados y en clausura. Para maximizar el impacto de su mensaje y que resuene en su público, debe incorporar las **seis C** que se describen a continuación:


- **Conciso:** En espacios cerrados y en clausura, donde la información puede estar limitada o controlada, elaborar un mensaje conciso es crucial. Los ciudadanos necesitan captar y recordar rápidamente los puntos clave de su partido para el cambio democrático en medio del ruido y la propaganda.
- **Creíble:** Crear credibilidad es especialmente difícil en entornos en los que predomina la desinformación. Respalde su mensaje con hechos verificables y pruebas que resuenen con las experiencias y preocupaciones de los ciudadanos. Establecer la confianza en los mensajes de su partido es vital para ganar apoyos.
- **Contraste:** Diferenciar claramente a su partido del régimen autoritario y de otros grupos de la oposición. Exponer claramente cómo su visión del cambio democrático ofrece soluciones tangibles a los problemas a los que se enfrentan los ciudadanos, diferenciando a su partido como la opción preferida.
- **Convinciente:** Motivar a los ciudadanos para que participen activamente en el cambio democrático requiere un mensaje convincente. Apelar a su intelecto con argumentos racionales respaldados por pruebas. Al mismo tiempo, conectar emocionalmente aprovechando sus aspiraciones a una sociedad más libre e integradora.
- **Coherente:** La coherencia es vital para reforzar la identidad y los objetivos de su partido. Reiterar su mensaje en diversas plataformas y contextos, garantizando que los ciudadanos encuentren una narrativa coherente que se ajuste a la visión de su partido.
- **Conciencia:** Demostrar sensibilidad hacia las necesidades y preocupaciones de los ciudadanos, mostrando auténtica empatía y comprensión. Su mensaje debe reflejar su compromiso con la unidad, la inclusión y la búsqueda de valores democráticos sin recurrir a tácticas divisorias empleadas por regímenes opresivos.

Si se incorporan las seis C a la elaboración de su mensaje, usted podrá crear una narrativa convincente que comunique eficazmente la visión de su partido para el cambio democrático. Adaptar su mensaje al contexto y los valores específicos de su público destinatario, y emprender una comunicación estratégica que resuene entre los ciudadanos y les inspire a apoyar su causa.

## 5.9 IDENTIFICACIÓN DE TEMAS "SEGUROS"

Si bien es importante sacar a la luz los fallos de un régimen antidemocrático, es crucial enfocar las cuestiones estratégicamente, teniendo en cuenta los riesgos potenciales que conllevan. Enfocarse inmediatamente en los temas más polémicos, como denunciar la corrupción en el círculo íntimo del régimen, puede provocar tanto la ira popular como una fuerte reacción de las fuerzas de seguridad, poniendo en peligro la campaña y la seguridad de los simpatizantes.





La toma de decisiones estratégicas es necesaria para movilizar a un gran número de personas y hacer avanzar la causa con eficacia. Si al principio se eligen temas "más seguros" para comunicar y sobre los que hacer campaña, como abordar la corrupción local o poner de relieve las preocupaciones medioambientales, se puede atraer a una base más amplia de simpatizantes. Este enfoque permite la movilización gradual de la gente y darle impulso al movimiento.

Una vez que la gente participe y esté movilizada, podrá cambiar gradualmente el enfoque de su comunicación hacia prioridades políticas más sensibles.

Este enfoque táctico garantiza que el movimiento gane fuerza y apoyo antes de enfrentarse a las cuestiones más difíciles y de mayor riesgo. Al secuenciar estratégicamente su campaña, se puede maximizar el impacto y minimizar los riesgos potenciales, permitiendo un progreso sostenido en el avance del cambio democrático.

## 5.10 ELEGIR EL CANAL DE COMUNICACIÓN ADECUADO

A la hora de desarrollar su estrategia de comunicación, es crucial considerar cuidadosamente el público destinatario, el desarrollo del mensaje y el medio más eficaz para transmitirlo. Sin embargo, operar en espacios cerrados y en clausura o bajo regímenes autoritarios plantea retos únicos a la hora de utilizar diversos canales de comunicación. Es importante superar estos retos sin dejar de llegar a su público y captarlo eficazmente.

- **Radio:** La radio puede ser una poderosa herramienta en espacios cerrados y en clausura, ya que a menudo llega a un público amplio, incluidas las personas con acceso limitado a Internet o las redes sociales. Sin embargo, en algunos Estados autoritarios, el gobierno puede ejercer un control sobre las frecuencias de radio y los contenidos. En estos casos, asociarse con radios independientes o comunitarias que operan fuera del control gubernamental puede ser una opción viable. Además, utilizar plataformas de radio en línea o podcasts puede ayudar a superar las restricciones de los canales de radio tradicionales.
- **Medios impresos:** Los medios impresos pueden ofrecer una cobertura en profundidad y llegar a diversos segmentos de la población. Sin embargo, en los espacios cerrados, el gobierno puede controlar o censurar fuertemente a los medios impresos. La exploración de formas alternativas de medios impresos (como por ejemplo periódicos clandestinos o publicaciones independientes), puede ser necesaria para eludir las restricciones gubernamentales. Adicionalmente, distribuir materiales impresos de forma creativa, como a través de redes comunitarias o canales de distribución discretos, puede ayudar a superar las barreras.
- **Medios de comunicación social:** Las plataformas de redes sociales se han convertido en herramientas vitales para la comunicación y la movilización, incluso en espacios cerrados y en clausura. Sin embargo, los regímenes autoritarios suelen emplear tácticas para reprimir la disidencia en Internet, como la censura, la vigilancia y la intimidación. Es crucial tomar precauciones para proteger la seguridad digital y la privacidad, como utilizar aplicaciones de mensajería cifradas y redes privadas virtuales (VPN). Además, aprovechar plataformas de redes sociales alternativas o menos vigiladas, así como utilizar métodos fuera de línea para compartir contenidos de redes sociales (como memorias USB o eventos para compartir fuera de línea), puede ayudar a superar las restricciones. También podría ser necesario compartir mensajes fuera del país y luego volver a difundirlos dentro.



- **Enfoque diversificado:** Adoptar un enfoque integrado que combine múltiples canales de comunicación puede ayudar a superar los retos en espacios cerrados y en clausura. Al diversificar sus canales, se puede llegar a distintos segmentos de la población y aumentar la probabilidad de que su mensaje llegue al público deseado. Esto puede implicar una adaptación creativa de los canales tradicionales, como la radio y los medios impresos, al tiempo que se aprovecha el poder de las redes sociales y las plataformas digitales.

No sólo importa el mensaje, sino también quién lo transmite. Considerar diferentes mensajeros para diferentes momentos, identificando de antemano quién puede transmitir mejor el mensaje con la mayor credibilidad. También es importante evaluar continuamente la eficacia de los canales elegidos, adaptarse a las circunstancias cambiantes y mantenerse un paso por delante de las restricciones gubernamentales.

## 5.11 PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN

Aunque muchos regímenes antidemocráticos pueden sentirse amenazados por la disponibilidad democrática de la información y, en consecuencia, bloquear el acceso a los canales de los medios de comunicación, pocos pueden obstruir completamente todas las comunicaciones. Planificar el desarrollo de sus propios canales de comunicación, garantizando su accesibilidad y utilizando mensajeros creíbles, es un elemento estratégico clave para promover el cambio democrático. Estos esfuerzos pueden verse facilitados si se tienen en cuenta los siguientes principios:

<b>EMOCIONAL</b>	Su público reaccionará poderosamente ante contenidos que le hagan sentirse bien conectado a su partido o enfadado en nombre de la gente que sufre. Compartir los logros conseguidos con su apoyo crea un sentimiento de comunidad y orgullo.
<b>URGENTE</b>	Sus seguidores valorarán las noticias de última hora y los contenidos de tipo divulgativo. Seguirán volviendo a su canal si es donde primero se enteran de las noticias.
<b>HUMOR</b>	La gente responde bien a las comunicaciones con un tono informal, amistoso y, en su caso, humorístico. Aunque esto puede ser un reto para los partidos atacados por fuerzas antidemocráticas, es importante asegurarse de que su comunicación no se enfoque exclusivamente en las emociones negativas.
<b>ACCIONABLE</b>	El contenido que convierte la pasión de las personas en acción las acerca a su partido. Esto puede incluir ofrecer a la gente una actividad de crowdsourcing o pedirles una donación.
<b>AUTÉNTICO</b>	La gente quiere "lo auténtico". Vivir y promover sus valores es de vital importancia para las personas que luchan por la democracia.

## ACCESIBLE

Si la gente no puede acceder al contenido, no puede interesarse por él. Es posible que usted deba explorar consideraciones especiales de accesibilidad para personas con ciertas discapacidades, con el fin de garantizar que puedan acceder a su contenido. También se debe tener en cuenta que no todas las personas tienen el mismo acceso a diversos canales de difusión como la radio, la televisión o las redes sociales (por ejemplo, alrededor del mundo, las mujeres suelen tener un acceso menos independiente a la tecnología y a Internet). Se debe tener en cuenta este factor a la hora de determinar la divulgación de su mensaje.

Un reto clave para los partidos en un entorno restrictivo es proporcionar una "dieta equilibrada" de estos contenidos. Por ejemplo, los partidos que se ocupan de la supresión violenta tienen muchas historias perturbadoras que pueden suscitar respuestas emocionales. Sin embargo, si sus comunicaciones se enfocan únicamente en este tipo de contenidos, puede que a la larga la gente se sienta fatigada o desanimada sobre su capacidad para responder a la opresión.

## 5.12 MANEJAR LA ADVERSIDAD


La comunicación en espacios cerrados y en clausura es esencial para que los partidos políticos superen numerosos retos y sorteen las adversidades. Cuando se enfrentan a prohibiciones repentinas, restricciones, detenciones y represión violenta, la comunicación estratégica y ágil se convierte en un salvavidas para mantener el impulso y obtener apoyos. Para afrontar eficazmente estos retos, los partidos deben contar con un plan bien preparado y un equipo de comunicación receptivo.

Para estar preparadas para tales situaciones, los partidos pueden tomar medidas proactivas:

- **Mantener una lista de comunicación segura:** La creación y actualización de una lista de contactos de prensa nacionales e internacionales permite una comunicación rápida con las principales partes interesadas cuando se producen acontecimientos críticos.
- **Establecer un equipo de respuesta ágil:** Reunir un equipo de respuesta de cuatro o cinco profesionales de la comunicación o portavoces garantiza una toma de decisiones rápida incluso bajo presión. Contar con varios miembros es vital para tener en cuenta posibles detenciones o represiones dirigidas contra individuos del equipo.

Las funciones dentro del equipo de respuesta incluyen:

- **Gerente:** Este puesto debe ser ocupado por un comunicador experimentado, con respeto y autoridad, capaz de tomar decisiones rápidas. Lo mejor es que el presidente del equipo de respuesta no sea el objetivo más probable de detenciones u otras formas de represión. Por esta razón, puede ser una buena estrategia buscar más allá de los líderes o figuras más prominentes del partido para el desempeño de este papel.

- 
- **Coordinador operativo:** Esta función se responsabiliza de tomar nota de las acciones acordadas, hacer un seguimiento de las tareas asignadas y celebrar reuniones periódicas del equipo para supervisar los progresos y ajustar las estrategias.
  - **Comunicadores:** Son expertos en elaborar y difundir respuestas iniciales, supervisar y evaluar continuamente las comunicaciones durante situaciones difíciles y ajustar los mensajes según sea necesario.
  - **Expertos afiliados:** Involucrar a especialistas en la materia y a portavoces que no estén directamente afiliados al partido (pero que apoyen sus actividades), puede reforzar la credibilidad y la eficacia.

El equipo de respuesta designado (y equipado para hacer frente a la adversidad) desempeña un papel crucial en la gestión de las comunicaciones durante situaciones difíciles. Aunque es posible que intervengan especialistas y portavoces adicionales, el equipo de respuesta sigue siendo el grupo central responsable de atravesar estas difíciles circunstancias. En tiempos de adversidad, actuar con rapidez y decisión se convierte en algo primordial, lo cual puede no ser factible con un grupo más amplio que implique extensas discusiones y deliberaciones.

## HERRAMIENTA 5D: LISTA DE CONTACTOS EN CASO DE CRISIS

Su lista de contactos en caso de crisis incluye al equipo principal y a los suplentes a los que hay que llamar si esas personas son detenidas. Se pueden designar miembros principales o suplentes del equipo que vivan fuera del país, con el fin de mejorar la resistencia.

<b>ROLES</b>	<b>MIEMBROS PRINCIPALES DEL EQUIPO</b>	<b>MIEMBROS SUPLENTES</b>
<b>GERENTE</b> <i>Coordinador de comunicación de crisis</i>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto
<b>COORDINADOR OPERATIVO</b> <i>Tomador de notas y persona capaz de organizar las cosas con rapidez</i>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto
<b>COMUNICADORES</b> <i>Comunicadores que elaboran materiales</i>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto
<b>EXPERTOS AFILIADOS</b> <i>Expertos que apoyan al equipo de crisis (por ejemplo, académicos)</i>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto

[Versión de hoja de trabajo de la herramienta: Anexo 5D](#)

### 5.12.1 COORDINACIÓN DE LA PRIMERA RESPUESTA

En el panorama siempre cambiante de los retos políticos, la capacidad de responder con rapidez y decisión es fundamental para los partidos que operan en espacios cerrados y en clausura. Tener en cuenta los siguientes consejos:

- **Establecer una comunicación temprana y decisiva:** Comprender la importancia de una comunicación rápida en situaciones difíciles. La comunicación temprana demuestra liderazgo, genera confianza, disipa rumores y ayuda a mantener la seguridad de las personas. Retrasar la comunicación supone ceder el control y permitir que la situación se agrave.
- **Mantener la transparencia con un periodista:** Considerar la posibilidad de tener una relación previa con un periodista que pueda ayudar a arrojar luz sobre la situación y mantener la transparencia, lo cual es crucial para los movimientos democráticos.
- **Estar preparado para hacer una declaración en el plazo de una hora:** Anticiparse a las situaciones difíciles y preparar el lenguaje de antemano para responder con rapidez. Planificar diferentes escenarios, como atentados, detenciones o redadas en oficinas, y repasar el plan durante las reuniones periódicas de estrategia.
- **Contramarco con mensajes alternativos:** Desarrollar un contramarco veraz para desafiar la narrativa de las autoridades. Elaborar mensajes que destaquen la amplitud y la fuerza del apoyo de su partido, o hacer un llamamiento a la unidad de todos los partidos contra las medidas arbitrarias. Mantener un tono razonable, calmado y tranquilizador.
- **Garantizar comunicaciones accesibles:** Asegurarse que sus comunicaciones de crisis sean accesibles a un amplio abanico de personas de la comunidad. Considerar la posibilidad de distribuir la información en las principales lenguas habladas en el país, incluidas las lenguas indígenas, y de utilizar formatos accesibles, como el audio.
- **Coordinar la respuesta con la sociedad civil y los socios internacionales:** Evaluar la necesidad de comunicaciones urgentes y de coordinación de la respuesta con las OSC nacionales o los socios internacionales, aprovechando las alianzas y el trabajo previo de creación y mantenimiento de asociaciones.
- **Proporcionar información precisa:** Compartir sólo lo que sabe para evitar especulaciones. Expresar empatía por los afectados por la crisis. Comunicar cuándo pueden esperar sus próximas noticias, con un calendario de actualizaciones e intercambio de información.

Al seguir estas directrices, puede asegurarse de que su comunicación de crisis sea eficaz, veraz y empática, ayudando a su partido a sortear situaciones difíciles en espacios cerrados y en clausura.




### 5.12.2 PRIMERA RESPUESTA A SU RED: EL MENSAJE FLASH

Los mensajes urgentes (alertas breves enviadas al inicio de una crisis a los líderes, miembros y simpatizantes) son una forma habitual de primera respuesta. Este tipo de mensaje se envía a través de una aplicación de mensajería y puede parecerse a la columna de la derecha, según las indicaciones de la izquierda:

<p><b>DEFINIR:</b> Informar a su red de lo que está ocurriendo.</p>	<p><b>IMPORTANTE:</b> Esta noche se han producido detenciones de miembros destacados del partido, las cuales continúan. Estamos trabajando para determinar quién ha sido detenido, la justificación o los pretextos del gobierno y la seguridad de nuestros activistas.</p>
<p><b>MARCO:</b> Ofrecer un marco para explicar por qué ocurre.</p>	<p>Está claro que el Gobierno apunta a nuestro partido porque le preocupa nuestro creciente apoyo en todo el país.</p>
<p><b>EMPODERAR:</b> Hacer una petición que empodere a quienes, de otro modo, podrían sentir miedo.</p>	<p>Por favor, siga este canal para más actualizaciones. Mientras tanto, le rogamos que esté alerta por su propia seguridad y transmita este mensaje de forma segura a sus redes, tanto dentro como fuera del país.</p>

## HERRAMIENTA 5E: PRIMERA RESPUESTA PÚBLICA

Convocar una reunión de crisis a través del canal de comunicación designado y estudiar cómo definir y enmarcar la crisis para empoderar a su público. El coordinador mantendrá la reunión enfocada en su primera tarea: acordar una respuesta pública inicial.

	<p><b>META</b></p> <p> ¿Qué queremos conseguir?</p>	<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p> ¿Qué sabemos?</p>	<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p> ¿Qué queremos comunicar?</p>
<p><b>DEFINIR</b></p>	<p>Alertar a sus activistas.</p> <p>Tranquilizar a su público más amplio antes de que le lleguen rumores o desinformación.</p> <p>Establecerse como canal de información fiable.</p>	<p>Ser claro sobre lo que sabe y lo que es un rumor.</p> <p>No causar confusión ni debilitar su credibilidad al difundir desinformación no verificada.</p> <p>¿Qué ha ocurrido? ¿A quién afecta? ¿Existe algún riesgo para nuestros afiliados?</p>	<p>¿Cuál es la versión más sencilla y exacta de los hechos que puede compartir con el público?</p>

<p><b>MARCO</b></p>	<p>¿Cómo quiere que la gente entienda lo que está pasando?</p>	<p>Si se trata de una crisis de origen externo, que las autoridades ofrezcan su propia explicación.</p> <p>Si la causa es interna, ¿reconoce la culpa de su partido para fomentar la confianza y demostrar su integridad?</p>	<p>Escribir una frase que ofrezca una forma sencilla de entender lo que está ocurriendo. Quiere que su marco llegue al público más amplio. La sencillez lo respalda.</p>
<p><b>EMPODERAR</b></p>	<p>¿Qué es lo más útil que puede hacer la gente ahora mismo?</p>	<p>¿Qué información quiere que comparta su red? Recordar que todo lo que envíe se distribuirá rápida y ampliamente en las circunstancias exacerbadas de una crisis.</p>	<p>Asegurarse de que cualquier persona que reciba el mensaje pueda hacer de forma segura lo que usted le pide a la gente. Los destinatarios del mensaje sólo se sentirán capacitados si la acción que se les sugiere es algo que pueden hacer.</p>

**En el anexo 5E se presenta una hoja de trabajo**



### 5.12.3 DESPUÉS DE SU PRIMERA RESPUESTA

#### HERRAMIENTA 5F: ESTABLECER SU PRESENCIA

Después de su primera respuesta, es importante establecer su presencia y mantener un enfoque estratégico de la comunicación de crisis. He aquí algunas directrices para su estrategia de comunicación de crisis:

- **Establecer una cadencia de comunicación:** Acordar un calendario de comunicación coherente en la primera reunión de su equipo de respuesta. Esto podría incluir sesiones informativas nocturnas a la misma hora o un compromiso de envío diario de correos electrónicos. Establecer una cadencia ayuda a gestionar el tiempo con eficacia, mantener el control del mensaje y fijar expectativas con los periodistas y los miembros del partido.
- **Seleccionar un portavoz para los medios de comunicación:** Elegir a una o, como máximo, dos personas para que actúen como portavoz(es) principal(es) ante los medios de comunicación nacionales a través de los canales de comunicación disponibles. Estos portavoces deben transmitir mensajes coherentes y ser el principal punto de contacto para las consultas de los medios de comunicación. Otros dirigentes del partido pueden ampliar los mensajes transmitidos por el portavoz o portavoces, pero no deben contradecirlos.
- **Comunicarse con los miembros del partido y los defensores de las redes sociales:** Asignar la tarea de comunicarse con los miembros del partido, abogar a través de las redes sociales y atender las llamadas telefónicas de los periodistas a quienes desempeñen funciones de liderazgo. Es importante mantener un mensaje coherente en todas estas plataformas y asegurarse de que todos los miembros del partido estén alineados con la estrategia de comunicación. Si algún miembro del partido publica información poco útil, hacer que un representante autorizado se ponga en contacto con él para pedirle que la retire con prontitud.
- **Mantener mensajes coherentes y consistentes:** Si se adhiere a una cadencia de comunicación coherente y se asegura de que los mensajes del portavoz o portavoces designados sean coherentes, podrá mejorar la credibilidad y fiabilidad de su partido en tiempos difíciles. La coherencia en los mensajes es crucial para mantener la confianza del público y evitar que circule cualquier confusión o información contradictoria.
- **Ser transparente y fiable:** Ser honesto y transparente con los miembros del partido y con su público acerca de la crisis, sin dejar de tener en cuenta la seguridad de los más afectados. Establecer sus canales de comunicación como fuentes fiables de información, no sólo para sus simpatizantes, sino para todos. La exactitud es crucial para contrarrestar la desinformación difundida por los regímenes antidemocráticos.

- **Hacer un llamamiento a la acción:** Al compartir información que pueda causar miedo o preocupación, es importante acompañarla de una llamada a la acción clara que capacite a su público y le haga sentir que tiene más control. La confianza se construye siendo honestos sobre los riesgos y proporcionando medidas prácticas.

**En el anexo 5F se presenta una hoja de trabajo**

#### 5.12.4 CONTROLAR, EVALUAR Y APRENDER


El seguimiento, la evaluación y el aprendizaje son aspectos cruciales de la gestión de crisis. Incluso con los procedimientos adecuados, las crisis pueden ser impredecibles, y es importante evaluar y adaptar continuamente el planteamiento. He aquí algunas consideraciones clave:

- **Control y coherencia de las comunicaciones:** Evaluar periódicamente si usted controla la comunicación de su partido y si todos transmiten el mismo mensaje. Asegurarse de contar su propia historia de forma proactiva, en lugar de limitarse a reaccionar a las acciones de sus oponentes.
- **Reevaluar las decisiones:** Reevaluar continuamente las decisiones que tomó durante la respuesta inicial para determinar si estas decisiones siguen siendo el mejor curso de acción. Las crisis pueden evolucionar rápidamente, y es esencial adaptar su estrategia en consecuencia.
- **Medición del éxito:** Definir sus criterios de éxito y controlar si está logrando los resultados deseados. Aprender rápidamente de la crisis permite establecer estructuras y procesos eficaces para la gestión de crisis en curso.

#### 5.12.5 CONTRARRESTAR LA MANIPULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La difusión de información errónea y desinformación a través de medios impresos y digitales se ha convertido en un reto importante en espacios cerrados y en clausura. Las campañas de manipulación de la información pueden dirigirse a todos los miembros del partido o enfocarse en miembros tradicionalmente marginados, como las mujeres, las minorías étnicas y religiosas o las personas LGBTQI+. Cuando los gobiernos autoritarios perciben la libre circulación de la información como una amenaza, tratan de controlarla y manipularla. Estas campañas debilitan los procesos democráticos y explotan los medios impresos y las tecnologías y plataformas digitales para difundir contenidos falsos o perjudiciales.

La propaganda gubernamental y la incitación al odio, que antes se limitaban a los periódicos y la radio estatales, llegan ahora a los teléfonos inteligentes de los ciudadanos, amplificando el impacto de la manipulación informativa.



Además, la desinformación y la información errónea pueden circular a través de aplicaciones de mensajería cifradas, como WhatsApp y Signal, que son difíciles de supervisar, lo que se suma al reto de identificar la difusión de contenidos falsos o perjudiciales sobre su partido.

Es esencial que los representantes de los partidos políticos sean conscientes de la manipulación de la información y se doten de las herramientas y conocimientos necesarios para identificar y responder eficazmente a este reto. Se deben hacer esfuerzos específicos para ayudar a las públicas y grupos de difícil acceso que pueden ser más propensos a encontrar contenidos falsos o nocivos (o ser blanco de los mismos). He aquí algunas estrategias a tener en cuenta:

- **Modelar el buen comportamiento y verificar la información:** Comprometerse públicamente a abstenerse de crear, utilizar o difundir contenidos falsos o perjudiciales. Hacer especial hincapié en la verificación de las fuentes de información, sobre todo en contextos en los que los datos fiables pueden ser escasos. Reconocer y corregir cualquier error cometido al compartir o promover contenidos manipulados, engañosos o perjudiciales. Denunciar activamente el uso de información manipulada por parte de sus partidarios o aliados. Al adherirse a estas prácticas, su partido contribuye a la autenticidad y fiabilidad del ecosistema de la información.
- **Responder a informaciones falsas ampliamente difundidas:** Proporcionar a sus activistas herramientas y recursos para responder eficazmente a la desinformación. Establecer secciones seguras y exclusivas para miembros en su sitio web o utilizar listas de correo seguras de miembros para proporcionar respuestas sencillas que contrarresten las falsas narrativas. Su equipo de comunicación de crisis puede desempeñar un papel importante en la coordinación de estos esfuerzos y garantizar respuestas oportunas y precisas.
- **Destacar el mal comportamiento:** Siempre que un régimen antidemocrático sea sorprendido en una mentira o manipulando el entorno informativo, se debe aprovechar esa oportunidad para plantear dudas sobre la veracidad de toda su narrativa. Aunque puede resultar difícil demostrar definitivamente que el régimen está llevando a cabo campañas de manipulación de la información, es esencial utilizar casos claros para exponer la falta de honradez del régimen acerca de la labor de comunicación y defensa que usted promueve.
- **Formar a los miembros del partido para identificar contenidos falsos, engañosos o perjudiciales:** Fomentar la confianza y proteger contra la manipulación de la información, impartiendo formación a los miembros y simpatizantes del partido que participan en las relaciones con la prensa y la comunicación. Sensibilizar a los miembros de los partidos sobre las formas de identificar contenidos falsos, engañosos o perjudiciales y promover buenas prácticas para comprobar los hechos y compartir contenidos en línea. Establecer mecanismos para que los miembros señalen contenidos falsos o engañosos relacionados con las elecciones a la dirección de la campaña, y establecer protocolos para informar de estos contenidos a las plataformas de redes sociales. Animar a los miembros del partido a que mencionen esta información cuando la encuentren. Involucrar a una red de expertos en áreas como la comunicación digital estratégica y la integridad de la información, que puedan proporcionar orientación y apoyo sobre si es necesario y cuándo responder a contenidos falsos, engañosos o perjudiciales, y sobre cómo hacerlo con prudencia.

- **Supervisar y analizar las tendencias:** Establecer un sistema de seguimiento y análisis de las tendencias de manipulación de la información específicas a su contexto político. Esto podría implicar la asociación con instituciones de investigación y organizaciones de vigilancia de los medios de comunicación, o la utilización de herramientas digitales diseñadas para detectar y rastrear la difusión de información errónea y desinformación. Evaluar periódicamente la naturaleza y el alcance de las campañas de manipulación de la información dirigidas a su partido y a sus miembros.
- **Crear asociaciones y colaboraciones:** Forjar asociaciones y colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, iniciativas de verificación de hechos y otros partidos políticos que compartan un interés común en contrarrestar la manipulación informativa. Al unir fuerzas, usted puede amplificar sus esfuerzos, reunir recursos y compartir conocimientos para combatir eficazmente la manipulación de la información.
- **Participar en las plataformas digitales:** Establecer canales de comunicación y colaboración con las principales plataformas digitales, como las redes sociales y los motores de búsqueda. Defender la transparencia, las prácticas responsables de moderación de contenidos y los mecanismos eficaces para denunciar y eliminar contenidos falsos, engañosos y nocivos. Trabajar para desarrollar políticas e iniciativas que den prioridad a la protección de los procesos democráticos y a la promoción de información veraz.
- **Empoderar a los ciudadanos en materia de medios de comunicación:** Invertir en programas e iniciativas de alfabetización mediática para capacitar a los ciudadanos a analizar críticamente la información y distinguir entre fuentes fiables y no fiables, así como la calidad de la información. Desarrollar materiales educativos, talleres y campañas que doten a las personas de las habilidades necesarias para identificar y contrarrestar la manipulación de la información. Fomentar una cultura de alfabetización mediática en su partido y animar a los afiliados a compartir activamente estos recursos en sus redes.
- **Promover el periodismo independiente:** Apoyar el periodismo independiente y de investigación, el cual desempeña un papel crucial en el descubrimiento y la denuncia de la manipulación de la información. Colaborar con medios de comunicación y periodistas de buena reputación e independientes que den prioridad a la precisión, la comprobación de los hechos y la información ética. Animar a los representantes de los partidos a que colaboren con los medios de comunicación responsables y proporcionen información precisa para contrarrestar las narrativas falsas o engañosas.
- **Adaptarse y evolucionar continuamente:** Reconocer que las tácticas y técnicas de manipulación de la información evolucionan rápidamente. Mantenerse al día de las nuevas tendencias y adaptar sus estrategias en consecuencia. Evaluar continuamente la eficacia de sus esfuerzos, buscando la opinión de los miembros del partido, los activistas y las partes interesadas externas para perfeccionar su enfoque y mantenerse a la vanguardia en la lucha contra la manipulación de la información.

Mediante la aplicación de estas estrategias, su partido puede abordar activamente la manipulación de la información, fomentar la confianza, promover la alfabetización mediática y garantizar la autenticidad y fiabilidad de sus comunicaciones frente a las tácticas antidemocráticas.

# **6. PREPARARSE PARA LAS TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS**

## 6.1 PREPARARSE PARA LAS TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS

En el último capítulo, el manual se enfoca en el objetivo último de los partidos políticos que operan en espacios cerrados y en clausura: las transiciones democráticas.

La transición de un régimen autoritario a un sistema político libre e integrador es una empresa compleja y difícil. La ausencia de procesos constitucionales establecidos o de normas aceptadas para la transición de poder podría añadir más complejidad a la tarea. Como partidos prodemocráticos, es crucial prever y prepararse para este paso de la campaña al gobierno, independientemente de la duración prevista o la rapidez de la transición.

La complejidad de las transiciones democráticas exige una cuidadosa reflexión y planificación estratégica. No se trata sólo de la reputación de su partido; asumir el poder político conlleva profundas responsabilidades. El éxito de la democracia depende de que se evite la inestabilidad y se cumplan rápidamente las promesas hechas al pueblo, especialmente en los casos en que no se han celebrado elecciones libres durante un período significativo. Para mantener el apoyo de la población, es crucial cumplir con las promesas fundamentales de la campaña durante el período de transición, desde garantizar el acceso al agua potable hasta proporcionar servicios esenciales.

Comprender las distintas etapas de la transición es crucial para navegar por este complejo panorama. Cada etapa presenta su propio conjunto de retos que requieren pensamiento estratégico y planificación, desde las cesiones del régimen hasta la redacción de la Constitución y las elecciones. Además, el proceso de transición implica participar con actores arraigados, como el ejército, las fuerzas de seguridad y las estructuras burocráticas asociadas al régimen anterior. Negociar eficazmente con estas entidades y reformarlas es esencial para salvaguardar la integridad y el progreso de la transición democrática.

Otro aspecto vital de la planificación de la transición es el desarrollo de políticas prácticas que aborden los problemas del mundo real. Contar con soluciones bien pensadas garantiza que los logros democráticos alcanzados en el ámbito político se traduzcan efectivamente en mejoras tangibles para la población. Aunque una parte considerable de la planificación de la transición se realiza a puerta cerrada, debe procurarse que el proceso sea lo más transparente e integrador posible.

Las herramientas presentadas en este capítulo final están diseñadas para ayudarle a navegar por las complejidades de las transiciones democráticas. Tanto si trabaja para una transición en un contexto parlamentario o presidencial, como si opera en un entorno semidemocrático o planifica unas elecciones libres tras un período de gobierno no democrático, estas herramientas le proporcionarán valiosas orientaciones y conocimientos para su partido político. Los partidos deberían aprovechar esta oportunidad para forjar un camino hacia un futuro más democrático, en el que se defiendan los principios de transparencia, responsabilidad e inclusión.

## 6.2 ELEMENTOS EXITOSOS DE TRANSICIÓN

Para que la transición a la gobernanza democrática tenga éxito es necesario prestar especial atención a los elementos clave que sientan las bases de un gobierno eficaz: preparación, proceso, personal y programa político, o las **cuatro P**. Al enfocarse en las cuatro P, su partido puede sortear las complejidades de asumir el poder y garantizar una transición fluida que cumpla con las promesas hechas al pueblo.




- **Preparación:** La preparación es crucial en espacios cerrados y en clausura, donde puede no existir un orden constitucional aceptado o un proceso para una transición pacífica del poder. Los partidos políticos que operan en estos entornos deben pensar con mucha antelación y planificar meticulosamente los retos a los que pueden enfrentarse. Esta preparación incluye sortear las restricciones a la libertad de expresión, reunión y asociación y anticiparse a posibles medidas represivas del régimen autoritario. Mediante una minuciosa planificación de escenarios, evaluaciones de riesgos y una comunicación estratégica, los partidos pueden mejorar su preparación para la transición y adaptarse a los retos únicos que plantean los espacios cerrados y en clausura.
- **Proceso:** Gestionar el proceso de transición en espacios cerrados y en clausura exige sortear las limitaciones impuestas por los regímenes autoritarios. Estos regímenes suelen resistirse a abandonar el poder y pueden emplear tácticas para debilitar o interrumpir la transición. Los partidos políticos deben diseñar cuidadosamente un proceso, el cual equilibre la necesidad de transparencia e inclusión con las realidades de operar bajo un control autoritario. La creación de alianzas estratégicas, la colaboración con la sociedad civil y el apoyo internacional pueden reforzar la legitimidad del proceso de transición y mitigar los posibles obstáculos impuestos por el régimen.
- **Personal:** Reunir un equipo capaz y diverso para dirigir el gobierno se convierte en un reto especialmente difícil en espacios cerrados y en clausura. Los regímenes autoritarios suelen reprimir las voces disidentes, atacar a los activistas políticos y restringir la participación de determinados grupos, como las mujeres, las comunidades minoritarias y la comunidad LGBTQI+. Los partidos políticos deben superar estos retos y dar prioridad a la inclusión y la representación en la selección de personal. Esta selección requiere identificar a personas que posean la resistencia, la valentía y el compromiso con los principios democráticos necesarios para sortear las complejidades de la transición de un régimen autoritario a un gobierno democrático.
- **Agenda política:** El desarrollo de una agenda política integral en espacios cerrados y en clausura requiere abordar el contexto sociopolítico único y el entorno restrictivo impuesto por los regímenes autoritarios. Los partidos políticos deben tener muy en cuenta las necesidades inmediatas de la población y, al mismo tiempo, prever objetivos de desarrollo democrático a largo plazo. Deben desarrollar políticas que aborden los problemas sistémicos, como los abusos de los derechos humanos, la corrupción y las deficiencias institucionales, garantizando al mismo tiempo la prestación de servicios esenciales a la población. Equilibrar las exigencias de la gobernanza democrática con la necesidad de estabilidad y seguridad plantean un reto importante que los partidos políticos deben superar durante la transición.

## 6.3 PREPARACIÓN PARA LA TRANSICIÓN Y LA REFORMA DEL GOBIERNO

La preparación para la transición y la reforma del gobierno en espacios cerrados y en clausura presenta retos únicos que requieren una cuidadosa consideración. La navegación por el proceso de transición se hace aún más compleja en estos contextos, en los que las libertades políticas pueden ser limitadas y las restricciones son cada vez mayores. He aquí algunas ideas para afrontar estos retos:

- **Mostrar las capacidades de gobernanza:** Es crucial destacar las capacidades de gobierno de su partido en los espacios cerrados y en clausura, donde las oportunidades de expresión política pueden ser limitadas.





Destacar los conocimientos, la experiencia y el compromiso de su partido con una gobernanza eficaz, como medio de inspirar confianza y ganar credibilidad a pesar de las limitaciones.

- **Gabinete en la sombra:** Establecer un gabinete en la sombra es especialmente importante en los Estados donde la oposición política puede enfrentarse a un mayor escrutinio y limitaciones. Este gabinete en la sombra, compuesto por personas cualificadas y diversas que pueden asumir funciones clave en el gobierno si son elegidas, sirve como demostración visible de la disposición de su partido a gobernar y cumplir su programa político.
- **Equipo de transición:** La formación de un equipo de transición especializado resulta esencial en espacios cerrados y en clausura en los que el traspaso de poderes puede encontrar resistencia u obstáculos. Este equipo, dirigido por una persona de confianza, debe tener la experiencia necesaria para afrontar los retos específicos de asumir el gobierno, incluida la gestión de posibles oposiciones o resistencias burocráticas.
- **Identificación de fallos e ineficiencias:** Llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la estructura gubernamental existente para identificar fallos, ineficiencias y áreas que requieran reformas. Comprender las limitaciones impuestas por el régimen autoritario y elaborar estrategias para abordar estas deficiencias.
- **Continuidad de las funciones gubernamentales:** Dar prioridad a la continuidad de las funciones gubernamentales durante la transición, especialmente en los espacios cerrados y en clausura, donde los servicios públicos pueden ya estar bajo presión o ser inexistentes. Identificar las áreas críticas que requieren atención inmediata y desarrollar estrategias para garantizar la prestación ininterrumpida de servicios esenciales a la población.
- **Agenda legislativa:** El desarrollo de una agenda legislativa exhaustiva es esencial en espacios cerrados y en clausura, donde puede que existan limitaciones en los procesos de elaboración de políticas y restricciones a la participación de la sociedad civil. Identificar áreas clave para las reformas legislativas que estén en consonancia con las prioridades políticas de su partido y trabajar para abordar las necesidades urgentes de la sociedad dentro de los límites del contexto político.
- **Enfoque por fases:** Reconocer los retos que plantean los espacios cerrados y por cerrar y adoptar un enfoque gradual del proceso de transición. Esto permite a su partido sortear gradualmente cualquier limitación, conseguir el apoyo del público y abordar estratégicamente los retos sin poner en peligro el objetivo general de la transición democrática. Equilibrar las acciones inmediatas con la planificación a largo plazo para garantizar una transición fluida y una gobernanza eficaz en circunstancias difíciles.

Su partido podrá sortear las complejidades de una transición democrática al prepararse adecuadamente para los retos de asumir el gobierno y al enfocarse en la reforma del sistema, la continuidad de las funciones gubernamentales y el desarrollo de políticas.

## 6.4 PROCESO DE TRANSICIÓN DEL CAMBIO DEMOCRÁTICO

A medida que se desarrolla el proceso de transición de un régimen autoritario a la democracia, es crucial considerar cuidadosamente varios factores para solidificar el proceso democrático.

Para garantizar el éxito de la transición se requiere una comunicación eficaz y una planificación estratégica. He aquí algunos principios clave para guiar a su partido en este período crítico:

- **Tranquilizar a los ciudadanos:** Infundir confianza y aliviar las preocupaciones sobre una posible inestabilidad política, al comunicar un plan reflexivo y global para la transición. Garantizar a los ciudadanos que el proceso será transparente, se gestionará cuidadosamente y que se tendrán en cuenta todas las opiniones, incluidas las que actualmente apoyan al régimen. Destacar los beneficios de la gobernanza democrática y cómo ésta puede conducir a una sociedad más inclusiva y próspera.
- **Proceso inclusivo:** Demostrar un compromiso con la inclusión, implicando a un grupo diverso de ciudadanos en la creación del nuevo sistema de gobierno. Fomentar una participación significativa de los grupos tradicionalmente excluidos, como las mujeres, los jóvenes y otras comunidades infrarrepresentadas. Por ejemplo, nombrándolos para puestos clave de liderazgo en el gobierno de transición. Garantizar que sus voces sean escuchadas y sus perspectivas sean integradas en el proceso de toma de decisiones, con el fin de construir una democracia más fuerte y representativa.
- **Representación:** Defender el respeto de los derechos humanos y garantizar la representación de todos los segmentos de la sociedad. Aumentar la participación significativa de las mujeres en los procesos políticos y en las funciones de liderazgo para lograr la igualdad de género y promover la diversidad. Capacitar a los jóvenes y a los grupos infrarrepresentados para que asuman funciones formales y tengan una influencia real en la configuración del nuevo gobierno y las nuevas políticas.
- **Elecciones rápidas:** Establecer plazos claros y garantizar la pronta organización de elecciones libres y justas, con el fin de evitar cualquier posible retroceso del antiguo régimen durante la transición. El rápido establecimiento de un proceso electoral democrático mantendrá el impulso e impedirá los intentos de debilitar la transición.
- **Estabilidad y seguridad:** Dar prioridad al mantenimiento de la estabilidad y la seguridad durante el traspaso de poderes entre el antiguo régimen y el nuevo gobierno democrático elegido. Colaborar con las instituciones y partes interesadas pertinentes para garantizar una transición fluida y minimizar las posibles interrupciones o vacíos de poder. Dar prioridad a la seguridad de los ciudadanos y proteger las instituciones democráticas con el fin de fomentar la confianza en el nuevo gobierno.

Al abordar estos aspectos del proceso de transición, su partido puede trabajar para lograr una transición fluida y satisfactoria hacia la gobernanza democrática, fomentando la inclusión, la estabilidad y el respeto de los derechos humanos. Es crucial adaptar las estrategias y los enfoques en función de los retos y la dinámica específicos del régimen autoritario en el que se opera. La comunicación eficaz y la planificación estratégica desempeñarán un papel vital en la consolidación del proceso democrático durante esta fase crítica de cambio.

## 6.5 ETAPAS DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA

En el período de transición previo a las elecciones, los acontecimientos y las circunstancias son a menudo imprevisibles y van más allá de su control. Sin embargo, comprender las etapas típicas de una transición puede ayudar a orientar la planificación estratégica de su partido. A continuación se indican algunas etapas comunes que deben tenerse en cuenta:

- **Cesiones del régimen:** El régimen cede a la presión popular y concede un proceso de democratización o se ve obligado a abandonar el poder mediante la desobediencia civil masiva, etc.
- **Redacción constitucional:** Representantes de toda la sociedad acuerdan un marco constitucional para las nuevas elecciones, el funcionamiento del gobierno y la codificación de los derechos legales de los ciudadanos.
- **Formación del Gobierno:** Tras las elecciones, y antes del traspaso formal del poder, los partidos pueden negociar una coalición o el reparto de las funciones clave del gobierno.
- **Gobierno de Unidad Nacional:** Tras la capitulación del régimen y la celebración de elecciones, las fuerzas democráticas pueden aceptar un gobierno temporal de una figura unificadora mientras se debaten y se acuerdan los demás elementos de la transición. Un acuerdo de este tipo disminuye el riesgo de que se produzca un retroceso en los avances conseguidos con tanto esfuerzo.
- **Elecciones:** Las elecciones plantean muchas preguntas. ¿Cuándo tendrán lugar y dónde votará la gente? ¿Quién supervisará las elecciones? ¿Quién y cómo contará los votos? ¿Las candidaturas y/o elecciones reservarán plazas para mujeres, jóvenes, grupos étnicos particulares o regiones?
- **Transición gubernamental:** ¿Cómo demostrará la transición formal de poder la legitimidad del nuevo gobierno? ¿Quién supervisará, autorizará o "benedicirá" la transferencia? ¿Qué transiciones pueden ocurrir a un nivel más mundano o burocrático?

### HERRAMIENTA 6: NARRATIVA DEL PROCESO DE TRANSICIÓN

Para superar con eficacia las etapas de la transición democrática, su partido debe elaborar una narrativa coherente y convincente que aborde directamente los retos y las posibles soluciones. Las etapas para crear una historia sucinta podrían ser las siguientes:

- **Compromiso de régimen:** Reconocemos la complejidad del panorama político y nos comprometemos a entablar negociaciones integradoras con todas las partes interesadas, incluyendo el régimen gobernante, los grupos de la oposición, las organizaciones de la sociedad civil y los actores internacionales. Mediante el fomento del diálogo y la búsqueda de puntos en común, pretendemos establecer un marco que respete la diversidad de opiniones y garantice la igualdad de participación para todos.

- **Redacción constitucional:** Reconocemos la importancia de un proceso de redacción constitucional inclusivo y participativo. Al garantizar que ciudadanos de todas las procedencias tengan voz en la elaboración de la nueva Constitución, pretendemos crear un documento fundacional que defienda los principios democráticos, proteja los derechos humanos y establezca mecanismos de rendición de cuentas y buena gobernanza.
- **Reformas institucionales:** Comprendemos la necesidad de reconstruir y reforzar las instituciones democráticas que se han visto debilitadas o comprometidas. Nos enfocaremos en promover la transparencia, la profesionalidad y la integridad en el ejecutivo, el poder judicial, las fuerzas de seguridad, los organismos electorales y la administración pública. Al reformar estas instituciones, pretendemos restablecer la confianza de los ciudadanos y garantizar que sirvan a los intereses del pueblo.
- **Preparativos electorales:** Nos comprometemos a crear condiciones de igualdad para todos los partidos políticos en el proceso electoral. La aplicación de leyes electorales sólidas, la garantía de un censo electoral justo y la educación integral de los votantes son pasos esenciales. La creación de organismos independientes de gestión electoral para supervisar el proceso y evitar el fraude o la manipulación electoral es una prioridad.
- **Campañas electorales:** Nuestra campaña estará impulsada por un auténtico compromiso de escuchar las preocupaciones y aspiraciones de los ciudadanos. Involucraremos activamente a los ciudadanos a través de diversos canales, como por ejemplo: plataformas en línea, ayuntamientos e interacciones directas. Al incorporar sus comentarios a las políticas y programas, pretendemos construir un gobierno que represente verdaderamente la voluntad del pueblo.
- **Jornada electoral y resultados:** Garantizaremos un proceso electoral transparente, integrador y pacífico. Los siguientes son compromisos fundamentales: el respeto al resultado de las elecciones y la facilitación de un traspaso de poder fluido (si tenemos éxito). Es vital defender los valores y principios democráticos durante la transición y más allá, reconociendo que nuestro éxito no reside sólo en ganar elecciones, sino en mantener una democracia integradora.

Al elaborar una narrativa convincente que haga hincapié en la inclusión, la transparencia y la receptividad a las aportaciones de los ciudadanos, su partido puede forjar una transición democrática que refleje las aspiraciones y la voluntad colectiva del pueblo. Mediante la participación activa de los ciudadanos y la adaptación continua, se puede construir una democracia más fuerte e integradora para todos.

**Hoja de trabajo para la narración del proceso de transición: Anexo 6**

## 6.6 TRANSICIONES DEMOCRÁTICAS: PERSONAL

En esta fase de la planificación de la transición democrática, es crucial identificar a las personas clave que desempeñarán papeles significativos en el proceso. Al presentar figuras fiables y respetadas, los ciudadanos pueden ganar confianza en la transición:

- **Negociaciones con el régimen:** Para establecer una transición, es esencial identificar una figura respetada y unificadora que pueda servir de negociador principal en las negociaciones con el régimen actual. Esta persona debe poseer grandes dotes diplomáticas y capacidad para superar las diferencias. Una figura de este tipo podría ser un estadista de renombre, mediadores experimentados o líderes políticos respetados con un historial de promoción del diálogo y la reconciliación.
- **Gobierno de Unidad Nacional:** Para formar un gobierno de transición que represente las aspiraciones de la diversa población, es necesario identificar una figura unificadora que pueda dirigir eficazmente la administración provisional. Esta persona debe tener un historial de promoción de la inclusión y fomento del consenso. Además, podría ser crucial involucrar a una serie de organizaciones o líderes comunitarios diversos y representativos que puedan unirse para formar un gobierno de transición de amplia base.
- **Redacción de la Constitución:** Para garantizar la legitimidad del proceso constitucional propuesto, es importante hacer partícipes a expertos, líderes de la sociedad civil y figuras respetadas de grupos tradicionalmente excluidos. Su participación aportará credibilidad e inclusividad al proceso de redacción. Al incluir a personas expertas en derecho constitucional, defensa de los derechos humanos y justicia social, la constitución resultante reflejará los valores y aspiraciones de toda la sociedad.
- **Elecciones:** Para respaldar un plan de elecciones libres y justas, es importante buscar el apoyo de personas con una sólida reputación en la defensa de los principios democráticos y la garantía de la integridad electoral. Puede tratarse de personalidades políticas destacadas, miembros respetados de la sociedad civil u organizaciones internacionales reputadas con experiencia en la supervisión de elecciones. Además, la propuesta para presidente de la comisión electoral debe ser alguien con un historial probado de imparcialidad, profesionalidad y compromiso con los valores democráticos.
- **Transición gubernamental:** Durante la fase de transición del gobierno, es crucial establecer un equipo de ministros diverso y representativo que pueda gobernar con eficacia y atender las necesidades de la nación. Este equipo debe estar formado por personas con experiencia en diversos campos que representen a distintos sectores de la sociedad. Asimismo, es importante identificar a personas que puedan hacer sombra a las carteras de los ministros del régimen, garantizando la continuidad y una transición fluida. El equipo debe buscar el equilibrio entre hombres y mujeres y reflejar la diversidad étnica, religiosa y cultural de la nación, fomentando la inclusión y la igualdad de representación.

Al incorporar a estas personalidades clave en la narrativa de la transición democrática, el proceso gana credibilidad, representatividad e inclusividad, fomentando la confianza entre los ciudadanos y demostrando un compromiso con los valores democráticos.

## HERRAMIENTA 6B: PLANIFICACIÓN DE LA TRANSICIÓN

Para gestionar eficazmente el proceso de transición, es esencial identificar y priorizar las tareas implicadas. A continuación se incluye una lista parcial de tareas de transición que pueden incluirse en su lista. Clasificar cada tarea en una escala del uno al cinco, indicando una mayor prioridad a las puntuaciones más altas.

<b>TAREA</b>	<b>CLASIFICACIÓN (1-5)</b>
Liberación de presos políticos	
Auditoría de oficinas/fondos públicos en busca de corrupción	
Aplicación de reformas policiales y militares	
Selección de ministros	
Nombramiento e información de los ministros en la sombra	
Nombramiento de expertos técnicos para cubrir puestos clave de la función pública	
Reestructurar el gobierno (por ejemplo, cambiar las carteras de los ministros, reducir el tamaño del gobierno, añadir nuevos ministerios)	
Mejorar el carácter integrador del gobierno (por ejemplo, promoviendo ministras, un gabinete más joven, representación de grupos étnicos)	
Fijación de un calendario de juramento y toma de posesión del cargo	
Enlace con la administración pública	
Redactar un discurso inaugural o mensajes clave para definir el periodo de transición.	



## 6.7 ELABORACIÓN DE UNA AGENDA POLÍTICA

La transición de un movimiento de oposición a una entidad de gobierno presenta retos únicos que requieren un enfoque global y matizado a la hora de elaborar un programa político. A continuación se ofrecen ideas adicionales sobre el desarrollo de esta agenda, las cuales están adaptadas al contexto de los espacios cerrados y en clausura:

- **Estabilización económica:** Prestar especial atención a la prevención del colapso económico y a la promoción de la estabilidad económica. Desarrollar medidas globales para mitigar la inflación, proteger el empleo, atraer inversiones y garantizar la prestación de servicios esenciales. Considerar estrategias como la creación de entornos empresariales propicios, el fomento del espíritu empresarial, la promoción del comercio y la inversión, y la implementación de redes de seguridad social para abordar las desigualdades y vulnerabilidades económicas.
- **Continuidad de la función estatal:** Garantizar la continuidad de las funciones básicas del Estado para mantener la estabilidad y la confianza de los ciudadanos. Enfocarse en mantener los servicios públicos esenciales durante el periodo de transición, como por ejemplo: la seguridad, la justicia, la sanidad, la educación y las infraestructuras. Desarrollar planes para reconstruir y reforzar las instituciones gubernamentales, mejorar la administración pública y promover la transparencia y la rendición de cuentas en la prestación de servicios públicos.
- **Participación ciudadana:** Hacer partícipes activos a los ciudadanos en el proceso de transición democrática para fomentar la inclusión, la apropiación y la confianza en el gobierno. Promover programas de educación cívica que proporcionen a los ciudadanos los conocimientos y habilidades necesarias para participar de forma significativa en los procesos democráticos. Establecer plataformas para el diálogo público, la consulta y la retroalimentación, garantizando que las diversas voces, incluidas las de los grupos marginados e infrarrepresentados, sean escuchadas y tenidas en cuenta en las decisiones políticas.
- **Desarrollo de políticas estratégicas:** Una vez atendidas las necesidades inmediatas de estabilización, se debe pasar a desarrollar una agenda política global y con visión de futuro que refleje los retos únicos de los espacios anteriormente cerrados y en clausura. Dar prioridad a objetivos que respondan a las necesidades y aspiraciones de la población, teniendo en cuenta al mismo tiempo las restricciones y limitaciones impuestas por el régimen autoritario. Esto puede incluir políticas destinadas a promover los derechos humanos, reforzar el Estado de Derecho, ampliar las libertades políticas, reformar los sistemas electorales y avanzar en la justicia social y la igualdad.
- **Aplicación y seguimiento de las políticas:** Desarrollar mecanismos sólidos de aplicación, seguimiento y evaluación de las políticas para garantizar el cumplimiento efectivo de su programa. Establecer estructuras de gobernanza transparentes y responsables, incluidos marcos de medición del rendimiento, para seguir los avances, identificar los retos y realizar los ajustes necesarios. Involucrar a organizaciones de la sociedad civil (OSC), expertos independientes y socios internacionales para que aporten su experiencia, supervisión y apoyo en la aplicación y evaluación de las políticas.

A la hora de elaborar su programa político, es esencial colaborar con un amplio abanico de partes interesadas, incluidas las organizaciones de la sociedad civil, expertos académicos y líderes comunitarios. Solicitar su opinión, experiencia y comentarios a lo largo del proceso para garantizar la inclusividad y eficacia de sus políticas. Adaptar su agenda a las necesidades, aspiraciones y realidades específicas de la población, teniendo en cuenta los retos únicos que plantean las transiciones a la democracia desde espacios cerrados y en clausura.





## 6.8 CONCLUSIÓN

Al llegar a la conclusión de este manual, tómese un momento para reflexionar sobre los conocimientos y la orientación práctica que ha adquirido para navegar por las complejidades de operar en espacios cerrados y en clausura. La transición a la democracia es un proceso gradual que exige paciencia, resistencia y una participación continua con las personas cuyas vidas acabará transformando. Mientras su partido se embarca en este viaje transformador, es esencial mantener un compromiso inquebrantable con los principios de transparencia, inclusión y responsabilidad que sustentan una sociedad democrática.

La transición a la democracia es, en última instancia, un reflejo de la voluntad colectiva del pueblo. Al guiar esta transición, es crucial recordar siempre que su principal responsabilidad es honrar esta voluntad entregando un gobierno que respete y responda a las necesidades y aspiraciones de sus ciudadanos. A pesar de los retos que puedan surgir en el camino, cada paso dado hacia el establecimiento de un gobierno democrático basado en el respeto de los derechos humanos universales y el Estado de Derecho supone un avance significativo hacia la creación de una sociedad justa, equitativa y próspera para todos.

**ANEXOS:**

**HOJAS DE TRABAJO Y  
PLANTILLAS**

## ANEXO 1

### HERRAMIENTA 1A: TALLERES DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

#### TALLERES DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Para utilizar esta herramienta, escribir la columna de la izquierda a continuación en un rotafolio o pizarra en línea, y trabajar con las preguntas de cada espacio. Comenzar por el cuadro de cabecera y, a continuación, desplazarse por los cuadrantes siguiendo la secuencia que se indica a continuación.

<b>¿QUÉ ES LO PRÓXIMO?</b>	Resumir sus hipótesis de partida. Esta herramienta pone a prueba los elementos de su estrategia pensando en el pasado y en el futuro y mirando hacia fuera y hacia dentro. Enfocar el debate comenzando con un resumen del siguiente paso de su estrategia.
<b>MIRAR HACIA ADELANTE</b>	Fomentar la imaginación necesaria para una buena estrategia. Hay que evitar la negatividad y fomentar el pensamiento creativo, pero sin caer en ilusiones.
<b>MIRAR HACIA ATRÁS</b>	Analizar cómo ha actuado su partido en el pasado. No se trata de culpar a nadie de los fracasos del pasado, sino de entablar un debate positivo y constructivo que reflexione sobre la situación actual y se enfoque en las lecciones del pasado que puedan aplicarse a los planes futuros.
<b>MIRAR HACIA FUERA</b>	Buscar inspiración y lecciones prácticas en otros partidos, activistas y movimientos.
<b>MIRAR HACIA DENTRO</b>	Recurrir a la experiencia de los participantes para aclarar cómo y hasta qué punto lo que se ve y se siente en las bases puede ser totalmente diferente de la comprensión y la experiencia de quienes están cerca de los dirigentes.

## EJEMPLO DE HERRAMIENTA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

He aquí un ejemplo de lo que podría ser una mesa de prospectiva para un movimiento democrático que lleva muchos años haciendo campaña

<p><b>¿QUÉ ES LO PRÓXIMO?</b></p>	<p>Planeamos utilizar el respetado prestigio de nuestro actual líder para desarrollar una nueva generación de líderes jóvenes que amplíen nuestro atractivo para los votantes más jóvenes, actualmente pasivos ante la cuestión de la democracia.</p>
<p><b>MIRAR HACIA ADELANTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestro líder es respetado, pero es una persona mayor y ha hablado de la necesidad de pensar en lo que viene después.</li> <li>• Nuestro apoyo se concentra entre las personas que recuerdan las protestas y la represión de hace una década.</li> <li>• Los jóvenes son más pasivos y participan menos con nuestro movimiento, pero constituyen una proporción creciente del electorado. Si no ganamos tracción con ellos, corremos el riesgo de volvernos irrelevantes.</li> <li>• ¿Corremos el riesgo de alejar a nuestros partidarios de siempre si nos enfocamos en los votantes más jóvenes?</li> </ul>
<p><b>MIRAR HACIA ATRÁS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar a líderes jóvenes para conectar con los jóvenes ha funcionado a veces, pero nunca hemos mantenido las conexiones.</li> <li>• Nunca hemos desarrollado un mensaje con un atractivo duradero para esos votantes potenciales.</li> <li>• Nos hemos desanimado y nos hemos rendido con demasiada facilidad, en lugar de experimentar, aprender y seguir persiguiendo el objetivo. Esta vez tenemos que ser más decididos.</li> </ul>
<p><b>MIRAR HACIA FUERA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros partidos han sido más rápidos a la hora de adaptarse a las nuevas plataformas de redes sociales y de permitir que sus miembros tengan una voz creativa en esas plataformas.</li> <li>• Otros partidos han utilizado mejor a portavoces más jóvenes, incluyendo mujeres jóvenes y jóvenes de grupos étnicos minoritarios.</li> </ul>



<b>MIRAR HACIA DENTRO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No tenemos suficientes jóvenes activos; la mayoría de nuestros dirigentes son personas mayores. Necesitamos identificar nuevos líderes jóvenes.</li><li>• Tenemos que cambiar nuestra forma de comunicarnos, enfocándonos menos en nuestro líder.</li></ul>
---------------------------	---


## EJEMPLO DE HERRAMIENTA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Ver las instrucciones anteriores.

<b>¿QUÉ ES LO PRÓXIMO?</b>	
<b>MIRAR HACIA ADELANTE</b>	
<b>MIRAR HACIA ATRÁS</b>	
<b>MIRAR HACIA FUERA</b>	
<b>MIRAR HACIA DENTRO</b>	

## HERRAMIENTA 1B: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Utilizar esta plantilla para hacer una lluvia de ideas sobre cómo reducir su estrategia a una sola frase que responda a las tres preguntas implícitas que aparecen a continuación. Una vez definido el contenido en este formato de una sola frase, puede dividirlo para facilitar la comunicación, conservando su sencillez.

Si <b>HACEMOS ESTA ACCIÓN...</b>  ¿QUÉ HACEMOS?	...entonces <b>GANAREMOS ESTE OBJETIVO...</b>  ¿POR QUÉ LO HACEMOS?	...porque la <b>RAZÓN</b>  ¿CÓMO nos hace avanzar el Qué hacia el Por Qué?



## ANEXO 2

### RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS RÉGIMENES ANTIDEMOCRÁTICOS

#### Riesgos administrativos:

La burocracia estatal ataca al partido por medios administrativos, dificultando su funcionamiento legal mediante la imposición de requisitos y restricciones difíciles.

#### Riesgos económicos:

Los miembros, activistas o líderes del partido pueden enfrentarse a la pérdida del empleo, la expulsión de la educación, la confiscación de bienes o el ataque a sus negocios.

#### Riesgos basados en la identidad:

- Los líderes y activistas de grupos tradicionalmente marginados e infrarrepresentados, como las mujeres, las minorías raciales, étnicas, religiosas y lingüísticas, los indígenas, las personas LGBTQI+ y las personas con discapacidad, se enfrentan a amenazas basadas en estereotipos, prejuicios y discriminación.
- Las mujeres, las niñas y las personas LGBTQI+ pueden experimentar un mayor riesgo de acoso, violencia y abusos sexuales.

#### Riesgos judiciales:

La detención, el arresto y el encarcelamiento por cargos falsos son habituales. A menudo son acompañados del riesgo de maltrato y tortura durante la detención.

#### Riesgos políticos:

- Los gobiernos autoritarios pueden estigmatizar la reputación de su partido, tachándolo de enemigo del Estado y que plantea un riesgo político y para la seguridad.
- Los tropos y estereotipos de género perjudiciales pueden utilizarse para desacreditar y debilitar la legitimidad del partido.

#### Riesgos patrimoniales:

Las casas, oficinas y vehículos relacionados con el partido, incluidos los bienes personales de dirigentes o miembros, pueden ser objeto de actos vandálicos o incendios provocados.

#### Riesgos informativos:

La información confidencial de su partido probablemente sea un objetivo frecuente. Esta información puede incluir: las comunicaciones, las listas de simpatizantes, las estrategias del partido, el diseño de los esfuerzos de organización e incluso la ubicación física y los movimientos. El robo o la filtración de dicha información puede conllevar riesgos físicos para los miembros y simpatizantes del partido, así como contribuir a los riesgos para la reputación y afectar al éxito estratégico de su partido.

## Riesgos digitales:

- Los sistemas digitales que su partido mantiene y con las que interactúa -como las aplicaciones de comunicación, las bases de datos, las cuentas en línea, los dispositivos móviles y los computadores, Internet y las redes sociales- a menudo facilitan y potencian otras categorías de riesgo. El acoso en las redes sociales puede tener diversos efectos negativos en los miembros y simpatizantes del partido. Este acoso puede afectar a la salud mental de los miembros del partido, y la vigilancia digital de las comunicaciones y la actividad en Internet puede contribuir a poner en riesgo su seguridad física. Además, los perfiles sociales y las huellas digitales de los miembros de los partidos pueden aprovecharse para facilitar acciones judiciales. El pirateo de las cuentas y los sistemas de datos de los partidos puede tener consecuencias políticas y de reputación vinculadas a la filtración de información sensible, lo que, a su vez, pueden ayudar a crear dañinas campañas de manipulación de la información.
- Las comunicaciones y los movimientos pueden ser vigilados, pinchados (intervenidos) o pirateados.
- Los líderes, miembros, activistas y simpatizantes de los partidos pueden enfrentarse a ataques facilitados por la tecnología, incluida la incitación al odio en línea, el acoso, la violencia y los abusos. Este riesgo afecta de forma desproporcionada a las mujeres, a las personas LGBTQI+ y a otras identidades marginadas.

## Riesgos para la salud mental:

Los líderes, los activistas y los miembros pueden experimentar problemas de salud mental, lo que puede conllevar a un descuido de la seguridad personal o a la desilusión.

## Riesgo de violencia:

- Los miembros, activistas y personas relacionadas con el partido, incluidos familiares y amigos personales, pueden ser objeto de ataques, acoso y hostigamiento con el fin de intimidar a los objetivos del régimen.
- Esta violencia puede incluir desde ataques y abusos en Internet hasta el uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad, agresiones físicas o incluso el asesinato.
- Las mujeres, en particular, pueden enfrentarse a formas únicas de violencia y a impactos diferenciados de esta violencia, que van desde la violencia doméstica en el hogar a la violencia sexual, lo que repercute en su disposición individual y colectiva a participar en política.

## Riesgo durante los viajes al extranjero:

- Algunos regímenes tienen el poder, las herramientas y los recursos para rastrear, vigilar y perjudicar a sus oponentes políticos fuera de sus propias fronteras con y sin el conocimiento/cooperación de otros actores estatales.
- Reconocer y evaluar estos riesgos es esencial para desarrollar estrategias que los mitiguen y aborden, garantizando la seguridad y el bienestar de los miembros, activistas y líderes del partido, así como el éxito general del movimiento democrático.

## HERRAMIENTA 2A: REGISTRO DE RIESGOS

Utilizar la siguiente tabla para identificar los riesgos a los que se enfrenta cuando opera en espacios cerrados y en clausura; considerar sus vulnerabilidades para cada riesgo; revisar las medidas adoptadas para mitigar los riesgos; planificar las mitigaciones adicionales necesarias. Clasificar la probabilidad y el impacto de cada riesgo, utilizando las escalas de clasificación que figuran a continuación.

		<b>RIESGO</b>	
<b>VULNERABILIDADES</b>			
<b>MITIGACIONES EN MARCHA</b>			
<b>MITIGACIÓN NECESARIA</b>			
<b>PROBABILIDAD (1-5)</b>			
<b>IMPACTO (1-5)</b>			

Una vez que haya terminado de enumerar y analizar cada riesgo, comenzar su evaluación de prioridades: Clasificar cada riesgo entre uno y cinco según la probabilidad de que ocurra o continúe.



<b>CLASIFICACIÓN DE PROBABILIDADES</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Posible pero muy improbable	Posible pero improbable	Menos probable, pero aun así merece la pena vigilarlo	Es probable que ocurra pero depende de un cambio en las circunstancias	Ya se ha experimentado o se considera seguro que ocurrirá

A continuación, clasificar los riesgos en función de la repercusión que tendrían o tienen en su capacidad de funcionamiento.

<b>CLASIFICACIÓN POR IMPACTO</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tendría un impacto mínimo en los miembros del partido y en las operaciones	Serían irritantes o distraerían pero no serían críticas para sus operaciones	Eliminaría la capacidad de su partido para funcionar con normalidad pero aún le permitiría a usted funcionar	Perturbaría gravemente su partido y pondría en peligro la seguridad de sus partidarios	Imposibilitaría el funcionamiento de su partido  Riesgos graves para la vida y la libertad de los dirigentes o simpatizantes

## HERRAMIENTA 2B: MATRIZ DE PRIORIDADES DE RIESGO

Utilizar sus clasificaciones de impacto y probabilidad para priorizar los riesgos en los que enfocarse.

 <b>IMPACTO</b>	<b>5 MUY ALTO</b>					
	<b>4 ALTO</b>					
	<b>3 MEDIO</b>					
	<b>2 BAJO</b>					
	<b>1 MUY BAJO</b>					
		<b>1 MUY BAJO</b>	<b>2 BAJO</b>	<b>3 MEDIO</b>	<b>4 ALTO</b>	<b>5 MUY ALTO</b>
	<b>PROBABILIDAD</b> 					

## ANEXO 3

### HERRAMIENTA 3B: AUDITORÍA DE LA ESTRUCTURA DE PARTIDOS

Realizar una auditoría que aborde las áreas que se indican a continuación. Asegurarse de analizar la estructura de su partido tal y como es y no como le gustaría que fuera.

Enumerar -a escala nacional, regional y local- las **funciones** normalmente permanentes que se requieren para la organización del partido y el trabajo diario, desde la dirección hasta los ejecutores esenciales. Cada función debe incluir la competencia requerida para la misma.

Enumerar los **proyectos** en los que el partido debe cumplir.

Quién toma las **decisiones** en cada partido?

¿Quién es responsable de la **ejecución** de los proyectos previstos, existentes o en curso?

¿Hay personas responsables exclusivas de las tareas críticas? ¿Hay tareas que dependen exclusivamente de determinadas personas? A continuación se describen las **vulnerabilidades** de la organización.

Usted ha definido responsabilidades en cuanto a funciones, proyectos, toma de decisiones y entrega. Usted ha examinado los casos en que las responsabilidades pueden depender de muy pocas personas. ¿Cómo puede **distribuir más ampliamente la responsabilidad** en su organización?

- ¿Quién más podría participar en las responsabilidades definidas?
- ¿Qué tareas unipersonales podría realizar un equipo?
- ¿A qué equipos les vendrían bien más miembros?
- ¿Puede garantizar que la contratación de personal procedente de grupos tradicionalmente excluidos o infrarrepresentados se coordina con un auténtico reparto de responsabilidades, incluida la toma de decisiones?



## HERRAMIENTA 3B: CREAR EQUIPOS INTERCONECTADOS

Utilizar la plantilla que aparece a continuación para redibujar las estructuras de sus partidos en función de los equipos que haya identificado. Considerar si las funciones están suficientemente distribuidas desde el punto de vista organizativo para limitar el riesgo de una represión. Los equipos deben sobreponerse, con personas que formen parte de más de un equipo, como se ilustra en el Capítulo Tres.



## ANEXO 4

### HERRAMIENTA 4: MAPEAR DE ALIADOS

Utilizar la siguiente herramienta para elaborar una lista de posibles partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y aliados internacionales. Analizar dónde se sobreponen sus misiones y las tuyas.

<b>ORGANIZACIÓN Y LÍDER</b>
<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN</b>
<b>MISIÓN</b>
<b>¿QUÉ INTERESES COMPARTIMOS?</b>

## ANEXO 5

### HERRAMIENTA 5A: HERRAMIENTA DE REFINAMIENTO DE MENSAJES

Evaluar si su mensaje cumple los siguientes criterios/directrices para el problema, la solución y la acción, que se enumeran a continuación.

#### PROBLEMA

**¿Cuáles son los principales problemas que experimenta la gente que vive bajo el régimen?**

- Describir el problema de la forma más sencilla posible, relacionándolo con la vida de las personas e indicando su impacto en la sociedad.
- Elegir los problemas que son responsabilidad directa del régimen antidemocrático.

#### SOLUCIÓN

**¿Por qué hace usted campaña y qué relación tiene con el problema?**

- Referirse a la experiencia vivida por su público en lugar de invocar abstracciones.
- Una solución modesta puede ser más creíble que una que prometa demasiado.  
¿Es su solución algo que podría ofrecer también el régimen, o es algo que se asocia señaladamente con su partido?



## ACCIÓN

### ¿Qué tiene que hacer la gente para conseguir el cambio que ha descrito?

- Si se acercan las elecciones, pedir a la gente que vote a su partido.
  - Si la transición democrática está lejos, pedir un paso específico, más pequeño y concreto hacia ese objetivo final.
  - ¿Es la acción lo suficientemente segura como para poder exigirla responsablemente?
-

## HERRAMIENTA 5B: DESARROLLO DE UN GUIÓN BÁSICO

Utilizar la hoja de trabajo que figura a continuación para elaborar su propio guión básico. ¿Qué es **lo más importante** que quiere que comunique cualquier persona que hable en nombre de su partido? Esta debería ser la mejor versión de su mensaje, tal y como se ha trabajado en la hoja de desarrollo del mensaje anterior.

### SI SÓLO DICE UNA COSA:

---

---

---

A continuación, ¿cuáles son sus **tres mejores argumentos** en apoyo de ese mensaje? Lo mejor es una o dos frases sencillas utilizando el lenguaje más claro y simple. Preguntarse si sus argumentos apoyan su mensaje o se alejan de él.

### ARGUMENTO 1-3:

---

---

---

¿A qué preguntas necesita respuesta? Pensar en lo que le preguntan constantemente los periodistas o en lo que dicen sus adversarios cuando le atacan. Anticipar las **tres preguntas más habituales** y redactar para ellas respuestas claras y sencillas que destaquen sus mensajes clave.

### PREGUNTA 1-3:

---

---

---

### RESPUESTA 1-3:

---

---

---

## HERRAMIENTA 5C: HERRAMIENTA DE DESARROLLO NARRATIVO

Elaborar su propia narrativa basándose en el debate sobre los grupos destinatarios, el encuadre y los mensajes del capítulo 5. Usted puede hacer una lluvia de ideas e invitar a los miembros y simpatizantes del partido a que cuenten sus propias historias y utilicen sus experiencias personales para informar la narración.

### VALORES

¿Cuáles son sus valores? ¿Qué creencias sencillas, amplias y profundamente sentidas por las personas con las que se comunica, son el núcleo de su argumento?

### VIOLACIÓN

¿Cómo viola el régimen antidemocrático esos valores tan extendidos? ¿Quiénes son los villanos que violan los valores?

### VISIÓN

¿Cómo funcionaría el mundo si reflejara sus valores? ¿Cómo serían las cosas si usted tuviera éxito? ¿Cómo llegará hasta allí?

### VOCES

¿Cómo representan su partido y su movimiento la inclusión y la diversidad de voces en la sociedad?

### VOTE!




¿Cuál es su demanda y su llamada a la acción? ¿En torno a qué acción o serie de acciones pide que se reúna la gente?

## HERRAMIENTA 5D: LISTA DE CONTACTOS EN CASO DE CRISIS

ROLES	MIEMBROS PRINCIPALES DEL EQUIPO	MIEMBROS SUPLENTE
<p><b>GERENTE</b></p> <p><i>Coordinador de comunicación de crisis</i></p>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto
<p><b>COORDINADOR OPERATIVO</b></p> <p><i>Tomador de notas y persona capaz de organizar las cosas con rapidez</i></p>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto
<p><b>COMUNICADORES</b></p> <p><i>Comunicadores que elaboran materiales</i></p>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto
<p><b>EXPERTOS AFILIADOS</b></p> <p><i>Expertos que apoyan al equipo de crisis (por ejemplo, académicos)</i></p>	Nombre	Nombre
	Contacto	Contacto






# HERRAMIENTA 5E: PRIMERA RESPUESTA PÚBLICA

	<b>META</b>  ¿Qué queremos conseguir?	<b>INFORMACIÓN</b>  ¿Qué sabemos?	<b>COMUNICACIÓN</b>  ¿Qué queremos comunicar?
<b>DEFINIR</b>			
<b>MARCO</b>			
<b>EMPODERAR</b>			

## HERRAMIENTA 5F: ESTABLECER SU PRESENCIA

Reunir a su equipo de crisis para enfocarse en los próximos pasos, utilizando la plantilla que figura a continuación.

	<b>SABER</b>  ¿Qué sabe la gente?	<b>SENTIR</b>  ¿Qué siente la gente?	<b>HACER</b>  ¿Qué hace la gente?
<b>ESTADO ACTUAL</b>			
<b>NUESTRO PAPEL</b>			
<b>ESTADO DESEABLE</b>			

## ANEXO 6

### HERRAMIENTA 6: DESARROLLAR SU NARRATIVA DEL PROCESO DE TRANSICIÓN

Tomar las seis etapas de la transición democrática descritas en el capítulo seis, ponerlas en orden y contar una breve historia sobre cada elemento. Una vez completado, se debe formar una narrativa que pueda utilizarse para tranquilizar a los ciudadanos sobre su plan de transición a la democracia.

<b>COMPROMISO DE RÉGIMEN</b>	
<b>REDACCIÓN CONSTITUCIONAL</b>	
<b>REFORMAS INSTITUCIONALES</b>	
<b>PREPARATIVOS ELECTORALES</b>	
<b>CAMPAÑAS ELECTORALES</b>	
<b>JORNADA ELECTORAL Y RESULTADOS</b>	

**National Democratic Institute**  
**ndi.org**