



DE GANAR A GOBERNAR DE MANERA EFECTIVA

DE GANAR A GOBERNAR DE MANERA EFECTIVA

De ganar a gobernar de manera efectiva

Derechos de Autor © 2018 International Republican Institute. Todos los derechos reservados.

Declaración de Permiso: No se podrá reproducir ningún contenido de este trabajo de ninguna forma o por ningún medio, sea electrónico o mecánico, esto incluye fotocopias, grabaciones, o por medio de ningún sistema de almacenamiento u obtención de información, sin el permiso escrito del Instituto Republicano Internacional.

Cualquier solicitud de permiso deberá tener la siguiente información:

- El título del documento para el que se desea obtener permiso para copiar su material.
- Una descripción del material para el que desea obtener permiso para copiarlo.
- El objetivo para el que se utilizará el material copiado y la manera en que se utilizará.
- Su nombre, cargo, compañía u organización, número telefónico, número de fax, dirección de correo electrónico y dirección de correo físico.

Por favor envíe toda solicitud de permiso a:

Attention Communications Department
International Republican Institute
1225 Eye Street NW, Suite 800
Washington, DC 20005
info@iri.org

Aclaración: Esta publicación fue posible gracias al apoyo provisto por National Endowment for Democracy (NED).

Las opiniones expresadas en el presente documento son de los autores y no necesariamente reflejan la perspectiva de la National Endowment for Democracy (NED).

Introducción

El Instituto Republicano Internacional tiene más de 30 años de experiencia en capacitaciones y consultoría con partidos políticos, con el propósito de optimizar las estructuras de gobernanza y mejorar la calidad de las elecciones. El presente currículo *De Ganar a gobernar de manera efectiva* (WiGov) - es un recurso integral, que comprende algunos aspectos fundamentales de la capacitación de partido político, la Academia de Campaña del IRI para Elecciones Exitosas (CASE), al igual que recursos adicionales de la Librería de Recursos de Gobernanza del Instituto. Este currículo es un complemento a los recursos existentes, para cubrir la totalidad del ciclo de transición electoral.

Al enfocarse en la importancia una estrategia cohesiva para las elecciones, WiGov demuestra la importancia de que los candidatos alineen sus campañas con la plataforma de su partido político. Además, WiGov tiene como propósito incentivar a los partidos para que brinden un mejor apoyo a sus candidatos, tanto durante la campaña de elecciones, como entre ciclos de elecciones. La meta es generar una campaña efectiva, logrando promesas obtenibles y realistas que lleven a un gobierno efectivo y a un servicio que construya confianza entre los ciudadanos y sus gobiernos. A través de este proceso, los partidos podrán facilitar una responsabilidad mejorada, cumpliendo con su papel como enlace vital entre ciudadanos y líderes gobernantes.

Este currículo consiste de tres secciones: *Campañas impulsadas por políticas, planeación de una transición, y gobierno efectivo.*

Campañas impulsadas por políticas	Planeación de una transición	Gobierno efectivo
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del partido• Estrategias & tácticas de la campaña	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de la transición• Toma de posesión	<ul style="list-style-type: none">• Comprometiéndose con el sistema• Involucrando a los ciudadanos

Se debe utilizar este currículo con el propósito de servir de guía para los partidos políticos, en cuanto a la manera en que pueden preparar a sus candidatos para gobernar; esto incluye conceptos y herramientas sobre la manera en que el partido puede apoyar a los candidatos durante y entre ciclos de elecciones. El presente currículo está acompañado de tres presentaciones de capacitación que cubren cada una de las tres fases. Además, en la sección de Anexos, hemos delineado recursos adicionales que el Instituto puede proveer, alineados con otros tipos de asistencia técnica a los partidos, los candidatos y los funcionarios recientemente elegidos.

Tabla de contenido

Introducción	1
Campañas impulsadas por políticas	3
Desarrollo del partido: Partido y política cómo uno sólo	3
Visión	3
Programa	4
Plataforma	4
Campaña para ganar: Estrategia y tácticas.....	5
Construyendo una marca.....	5
Estableciendo el programa.....	5
Dar el mensaje a conocer — Trabajar con los medios.....	6
Involucrar al público	7
Planeación de una transición.....	12
Ajustarse al no partidismo	12
Prepararse para la transición	12
Reclamando un mandato.....	13
Construyendo un plan estratégico.....	13
Manejando las expectativas	14
Planificación de los cien días	14
Toma de posesión	16
Personal de dirección	16
Política en desarrollo.....	16
Manejo de los líderes que dejan el cargo	17
Trabajar con el servicio civil.....	17
Gobierno efectivo.....	18
Abordaje al sistema.....	18
Navegando por el gobierno.....	18
Trabajar con su partido	19
Construyendo una coalición.....	21
Abordaje a los ciudadanos	22
Entender el papel y la responsabilidad de un servidor público.....	24
Proporcionar vigilancia.....	24

Campañas impulsadas por políticas

Desarrollo del partido: Partido y política cómo uno sólo

La política de un partido y las diferentes formas que esta toma dentro de una campaña sirven como la infraestructura de la campaña y son además el cimiento de la manera en que gobernará un candidato de ser elegido. *Las políticas* son las soluciones que los partidos o funcionarios desarrollan para responder a los problemas que existen en la sociedad. Los partidos políticos desarrollan soluciones específicas a los problemas de la sociedad, con base en su visión. Por lo tanto, la manera en que se definen los problemas, informará sobre la política y las estrategias que le sigan, para la campaña y el gobierno. Las decisiones acerca de la política deberían ser impulsadas por datos, es decir, requerirán de investigación y de información de la comunidad. Estos datos deben obtenerse a través de contacto directo con los ciudadanos, información de organizaciones comunitarias influyentes, y encuestas. La meta general de los partidos y los candidatos es ganar las elecciones, y esto requiere que comprendan lo que necesitan los ciudadanos, la manera de comunicar sus soluciones de manera que los ciudadanos puedan comprenderlas e interesarse en ellas. El primer paso en el desarrollo de una política es *escuchar* a los electores, para poder definir con precisión los problemas que las políticas deben abordar. Ninguna campaña tendrá la capacidad de conectarse con los votantes de manera exitosa sin una política relevante y claramente articulada.

La *visión* de un partido sirve de guía al *programa* que se implemente, conforme se establece en esta *plataforma*. La visión, el programa, y la plataforma sirven como infraestructura intelectual y política de la campaña, y son el cimiento del modo de gobernar de un candidato, si es elegido.

Visión

La visión es la manera en que un partido ve el futuro.

La visión es la idea general - en ocasiones conocida como una narrativa - de aquello en lo que el partido espera el país se convierta.

La visión es el “qué”, es decir, lo *qué* espera el partido para el país si es elegido para gobernar.

La visión también es el “por qué”, es decir, la razón, o el fundamento *por el qué* un individuo se lanza para ser elegido.

La visión define los problemas que informarán las posturas políticas, y las estrategias que de allí emanen para la campaña y el gobierno. Las decisiones políticas se deben tomar teniendo en cuenta la visión del partido y las creencias centrales, pero a su vez, es imperativo que se basen en datos. Este tipo de enfoque con base en datos requiere de los mismos, y en grandes cantidades. Es decir, requiere de investigación que incluye conocer sobre la opinión pública, al igual que consultoría con organizaciones, actores involucrados y por supuesto, los ciudadanos y la comunidad.

La meta general de los partidos y los candidatos es ganar las elecciones, y esto requiere que entiendan lo que los ciudadanos quieren y necesitan, lo que a su vez requiere que los escuchen.

Cuando se falla en escuchar - y en hacerlo de manera atenta - esto puede traer consecuencias graves para el candidato o el partido: básicamente, perderán. Sin embargo, el simple conocimiento no es suficiente, el conocimiento se debe basar en una empatía altruista hacia las personas. En ocasiones, esta empatía es la fortaleza más grande para ganar una campaña. Con frecuencia se dice del público que “A ellos nos les importa que los entiendas, hasta que entienden que les importas”.

Por lo tanto, el desarrollo de políticas - incluyendo la dimensión humana - se debe tomar con mucha seriedad.

Programa

El programa es el “cómo”, la manera en que se hará realidad la visión del partido.

El programa comienza con una idea a largo plazo, que tiene como objetivo un panorama futuro y a su vez, establece un mapa para la planeación estratégica del partido.

El programa articula prioridades, como dicen: “Gobernar es tomar decisiones”. Es decir, el candidato *decide* cuándo enfocarse en el empleo y la economía, o en la sanación de problemas sociales, o la concertación de la paz en otro país.

Plataforma

La plataforma, también conocida como programa o manifiesto, es la “lista de verificación” de los problemas. La plataforma suele ser integral, subdividida por categorías de problemas y subdividida posteriormente según sea necesario.

Construcción de una plataforma

Cuando hablamos de desarrollar la política del partido, y de utilizarla en un contexto de campaña, utilizaremos la construcción de una casa como ejemplo. Como en la construcción de una casa, el primer paso es establecer un cimiento sólido. Para la política del partido, la visión es ese mismo cimiento.

La visión del partido se basa en su ideología y responde a las preguntas fundamentales de lo que opina de la situación actual, y en la manera de organizar mejor las estrategias para mejorar el país. Una vez se establece ese cimiento, se debe construir la infraestructura de la casa. La infraestructura de la casa es el programa del partido. Luego viene la construcción de la casa, como tal. Esta es la plataforma política de la campaña. Es decir, la postura del partido sobre problemas significativos. La plataforma explica la manera en que el partido planea aplicar su visión y su programa - las ideas que tiene para abordar problemas específicos para poder cambiar el sistema, con el fin de alinearlos a su visión.

Una vez que se ha elevado la infraestructura, se deben colocar el techo y las paredes - los mensajes del partido - en la casa. Los mensajes son lo que ve el público y dan forma a cómo los ciudadanos perciben el partido. Vamos a discutir los mensajes con más detalle a continuación. En ese punto, la casa está lista para ser habitada; las personas pueden mudarse y vivir allí, confiando en que disfrutarán de una vida mejor.

La plataforma define las prioridades del partido y guía gran parte de las comunicaciones de la campaña, tanto a nivel interno como externo. Es decir, el lenguaje de la plataforma a menudo puede simplemente “cortarse y pegarse” en otros documentos, incluyendo los discursos, con el fin de articular un problema o proporcionar una respuesta.

La plataforma, por lo tanto, debe ser escrita con el debido cuidado y e investigada adecuadamente. Por lo tanto, la plataforma es el fruto del proceso con “base en datos” descrito anteriormente. En ocasiones, por ejemplo, es posible poner a disposición un documento de respaldo en las notas al pie de página, o hipervínculos, con el fin de evitar acusaciones de imprecisiones.

Por lo tanto, una plataforma bien ejecutada es una “fortaleza” para una campaña: Los candidatos, los activistas y los voluntarios deben estar seguros de que pueden citar el lenguaje de la plataforma y estar “blindados” contra los críticos.

La plataforma puede ser corta o larga: La ventaja de ser corta es que sea concisa; la brevedad es “contundente”. La desventaja de ser tan corta es que algunos electores importantes pueden sentirse rechazados o dejados de lado por completo. Por lo tanto, el instinto lleva a hacer que la plataforma sea más extensa, de modo que se “cubra cada base”, es decir, que todos los electores o intereses sean mencionados.

El lado positivo de ser extensa es la integralidad: se pueden cubrir todos los temas. La desventaja de una extensa plataforma, y así mismo del detalle, por supuesto, es que aumenta la posibilidad de disputas internas, incluso a medida que aumenta la probabilidad de que se introduzca alguna imprecisión en el texto. No hay una respuesta correcta: En ocasiones menos, es más; y a veces, más es mejor.

De cualquier manera, la plataforma es un punto de partida clave para transformar a la visión y al programa en una estrategia ganadora, tanto para la campaña como para el gobierno.

Podríamos recordar que una de las plataformas de partidos más exitosas en la historia presidencial de los Estados Unidos fue la de Ronald Reagan en 1980. Durante ese año, su plataforma estableció que haría tres cosas: reducir los impuestos, recortar los gastos del gobierno y mantenerse firme ante la ahora extinta Unión Soviética. Ganó las elecciones de 1980 con una mayoría abrumadora de votos. Cuatro años después, incluso sus críticos tuvieron que admitir que había cumplido esas tres promesas. En 1984, fue reelegido con una mayoría incluso más grande. Por lo tanto, hay mucho que decir acerca de hacer promesas populares, ¡Y cumplirlas!

Campaña para ganar: Estrategia y tácticas

Construyendo una marca

Uno de los beneficios de emprender el cuidadoso proceso de Visión > Programa > Plataforma es que el candidato y el partido están *construyendo una marca*.

Construir una marca requiere coherencia, y que el candidato y el partido sean conocidos, confiables y apreciados. Esto a veces se denomina “valor de marca” y es un concepto poderoso, porque significa que los nuevos participantes, incluyendo los candidatos nuevos, pueden conectarse instantáneamente con el partido, es decir; al adoptar la marca, los nuevos participantes se convierten en parte de la marca y, a su vez la fortalecen con mayor energía y poder de voto. Como dicen, la política se trata de sumar, no de restar, ¡Cuanto más, mejor!

Una marca fuerte también permite que las mentes creativas encuentren formas de describir al partido, a sus candidatos y a su plataforma en frases memorables y consignas pegadizas. Llamamos a esto *mensajería*; es la manera en que los candidatos representan la plataforma y el programa del partido para los votantes. En los Estados Unidos, por ejemplo, diferentes presidentes exitosos en el siglo XX han usado frases tan fáciles de recordar como “Trato Igualitario”, “Trato Nuevo” y “Trato Justo”. Por supuesto tales dichos y consignas funcionan mejor, si son “orgánicos”; es decir, si parecen derivarse naturalmente de la visión y el programa del partido.

Estableciendo el programa

Como hemos visto, el programa es el “cómo”. Es decir, es el mensaje que su campaña desea presentar ante los votantes: *Así es como lo haremos*.

Este programa se deberá presentar de manera efectiva ante los votantes; esto se conoce como el *establecimiento del programa*.

De hecho, hay una “regla de oro” bastante simple en la campaña: *La campaña que establece el programa es la campaña que gana*. En otras palabras, si la "conversación" es sobre la visión y los problemas de su partido, es probable que gane. Es decir, si los votantes están de acuerdo con usted en que el gran problema es X y que existe un buen plan para resolver X, entonces es probable que le den la oportunidad de resolverlo.

Por supuesto, el otro partido probablemente entiende esto también. Entonces, si el otro partido dice que el problema es Y, y que tiene un plan para resolver Y, y los votantes están de acuerdo con el otro partido, entonces es probable que gane.

Esa es usualmente la gran pregunta del debate de la campaña: ¿La visión de quién? ¿Los problemas de quién? Este punto se ha convertido en una metáfora deportiva.: *Tu equipo tiene la pelota, o el otro equipo tiene la pelota: Si no tienes la pelota, no puedes anotar.*

Por supuesto, nada en política puede reducirse a una sola regla dura y rápida, y sin embargo, la historia de las campañas democráticas muestra que los activistas que tienen éxito *estableciendo el programa* - que tiene a las personas hablando sobre sus problemas, y no los problemas de la otra parte -, tendrán la mayor ventaja.

Dar el mensaje a conocer — Trabajar con los medios

Diez pautas para trabajar con medios

Se deben conocer los plazos de los medios de comunicación. Este punto es menos importante en la era del ciclo continuo de noticias, y aún así, la cortesía común, así como el sentido común, ponen límites al ansia del equipo de comunicaciones de la campaña que quiere “lanzar” historias en todo momento.

Al mismo tiempo, *los comunicadores deben ser persistentes en su discurso*, especialmente si sienten que el reportero tiene errores en el recuento de los hechos. ¡Las comunicaciones de campaña no son para los tímidos, ni débiles de corazón!

Si es posible, asegúrese de dirigir un *comunicado de prensa a un individuo específico* como por ejemplo un reportero o editor por nombre propio, como en “Estimado ___”. Como dicen, el sonido más dulce que alguien oye es el sonido de su propio nombre.

Sepa cómo cada reportero o editor prefiere recibir las noticias y anote esto en su lista de medios. (Algunos reporteros prefieren el correo electrónico, algunos prefieren texto, fax o entregas en persona).

No sea usted una molestia llamando repetidamente, enviando mensajes de texto, enviando correos electrónicos o pasando por la sala de redacción.

Cree una lista de medios y utilícela. Esta es una lista completa de todas las personas en los medios de comunicación en su área. Mantenga un registro de su información de contacto y asegúrese de actualizarla regularmente.

Si es posible, *haga contacto personalmente*, al menos al principio. La actitud de un reportero hacia un candidato a menudo está condicionada por la relación cálida o fría del reportero con la operación de las “comunicaciones” de la campaña.

Tenga el cuidado de *compartir noticias con todos los medios locales, no solo con sus “amigos”*. (¡La idea es asegurarle a todos que será un servidor para todos, y además, nunca sabe dónde podría estar algún amigo o voto adicional!)

Desarrolle una relación positiva y de confianza con los periodistas. Aunque es cierto que esto no es fácil, ¡Nadie dijo que la política fuera fácil!

Nunca mienta.

Como hemos visto, establecer el programa es un objetivo vital. Eso significa administrar el mensaje, lo que, a su vez, significa trabajar con los medios.

Los medios son el “oxígeno” de su campaña, y también de la otra campaña.

En un entorno competitivo, lo mejor es trabajar *con* los medios de comunicación en lugar de ir *en contra* de ellos.

A lo largo de la campaña, habrá crisis y eventos externos e imprevistos. ¡Es absolutamente esencial para la salud y el éxito de la campaña que usted mantenga disciplina en su mensaje! Sin importar cuál sea la situación, todas las comunicaciones provenientes de la campaña deben ser coherentes y reforzar el mensaje que *usted* quiere que los votantes escuchen. No se puede repetir con la suficiente frecuencia: *El partido que establece el programa, es el partido que generalmente gana.*

Involucrar al público

Los medios no son lo mismo que el público votante. Los medios son un conducto para los votantes, pero a veces, por supuesto, los medios pueden ser un obstáculo, no un aliado. Por lo tanto, incluso cuando usted haga todo lo mejor con los medios de comunicación, siempre piense que el objetivo real es llegar al público. Podemos empezar, por supuesto, hablando al público.

Hablando al público

Hablar en público es una forma clave de relacionarse con las personas. No es solo una obligación, es una oportunidad. Como resultado, un buen orador es aquel que se ha conectado con el público y le deja un mensaje que recordará.

Por definición, hablar en público es la presentación de información en persona. Debido a que la mayoría de los públicos no pueden tomar notas de manera conveniente, hablar en público requiere que el orador sea claro, interesante, preparado, con excelente presencia y, sobre todo, memorable, de modo que cuando el público se vaya, el mensaje del orador se vaya con él.

Regla de tres

- Comuníquese al público sobre el tema del que quiere hablar (esta es la introducción);
- Dígame al público lo que quiere que sepa (este es el cuerpo del discurso que se centra en algunos puntos principales), y;
- Recuérdele al público lo que acaba de decir (este es el resumen final).

Esto no tiene por qué ser abrumador. Mayormente, el diseño de conferencias es bastante simple: Para la mayoría de los presentadores, la ‘Regla de tres’ es un diseño simple pero sólido.

Un buen orador es claro, interesante y memorable: cuenta historias siempre que sea posible, y hace contacto visual con la mayor cantidad de personas posible. A todos les gusta sentir que han establecido una conexión personal con un líder, incluso si solo es fugaz: para una persona en el público, la memoria de un buen momento de conexión durará mucho más que el momento real.

Ser entrevistado

Las entrevistas pueden ser particularmente desalentadoras, especialmente si se emiten en vivo. Es importante prepararse para las entrevistas con el fin de mantenerse efectivamente con el mensaje, eso debe ser parte de su plan.

Por supuesto, los eventos en vivo, las convocatorias y los desfiles son importantes para generar entusiasmo e impulso. Por lo tanto, las campañas deben tener en cuenta la oportunidad que representan las apariciones en vivo, especialmente las del candidato. Así, llegamos a un concepto clave en las campañas modernas para los medios: La importancia de aparecer en tales eventos, y la importancia igualmente significativa de “avanzar”. Avance es el término general para la logística, la seguridad y, sí, el arte del espectáculo que hace que un evento sea divertido,

además de informativo e inspirador. El equipo de avanzada consiste en el personal necesario para transportar al candidato, de manera segura y con dignidad, de un lugar a otro. Un avance de la calidad, combinado con la organización de eventos de calidad, es cada vez más una cuestión de arte político, y como tal, merece una cuidadosa consideración. Después de todo, el candidato está, en efecto, “compitiendo”, no solo con el (los) otro (s) candidato (s), sino con cualquier otra cosa que pueda atraer la atención del público.

Un punto final: Incluso en medio del calor de la campaña, es mejor recordar que la opinión de la mayoría de los ciudadanos es que la política y las elecciones no son un fin en sí mismas. Es decir, la mayoría de las personas, incluidos muchos votantes cambiantes, no necesariamente disfrutan las campañas políticas. Están interesados en otras cosas, lo más obvio: sus propias vidas, familias y carreras. Los candidatos, las campañas y los partidos harán bien en recordar mantener el enfoque, en la medida de lo posible, sobre el objetivo final de la política, que es un país más feliz y más próspero.

Esto es más que una declaración de civismo piadoso; de hecho, es una táctica práctica, no solo de gobernar, sino también de hacer campaña. El mejor candidato tiene la visión de un mejor país, y eso es mucho más atractivo que la política y las campañas.

De hecho, un enfoque hacia un futuro más brillante es una forma útil de disciplina para la campaña, para que el combate partidista no empañe la visión para la nación: *Lo principal es mantener lo principal cómo lo principal.*

Medios ganados vs. medios pagados

Los “medios pagados” son como lo que su nombre indica: publicidad (incluyendo la publicidad en línea), vallas publicitarias, carteles, etc. Como se ha dicho, las campañas son sobre “mensajes y momentos”: ¿Cuál es el mensaje, y se comunica de manera que sea memorable?

Los “medios ganados” son la atención que recibe una campaña al hacer cosas interesantes, convincentes y de interés periodístico. Dicho interés periodístico comienza, por supuesto, con un mensaje convincente, que incluye frases memorables o pegadizas. De esta manera llegamos una vez más al punto sobre “mensaje y momentos”: ¿Cuál es el mensaje, y se comunica de una manera memorable?

Además, se nos recuerda la importancia de un equipo de campaña eficaz: Cada movimiento de un candidato, así como los eventos de campaña, representa una oportunidad potencial para los medios ganados.

13 consejos para entrevistas

Estar preparado. Si es posible, pídale a alguien de su equipo que tome notas, o mejor aún, que las grabe - esto puede ser útil en casos de informes erróneos.

Si es necesario, tome notas usted mismo, si no lo está en el momento, hágalo inmediatamente después.

Lleve a cabo una entrevista simulada con un colega de confianza para obtener una retroalimentación constructiva.

Vístase cuidadosamente eligiendo ropa de buen gusto. Use solo joyas simples y trate de evitar patrones visualmente ruidosos. Si la entrevista es televisada, haga una “prueba de cámara” a su vestuario, especialmente a las corbatas.

Relájese. Intente no sudar y preocuparse, o, ¡Al menos no parezca preocupado!

Mantenga el control del comportamiento no verbal, como la postura y las expresiones faciales, especialmente en las entrevistas transmitidas en los medios.

No invente cosas. Los reporteros, lectores y espectadores usualmente pueden detectar una mentira. Si no sabe la respuesta a una pregunta, no adivine. Póngase en contacto con ellos cuando haya información adicional disponible.

Cuando haya respondido una pregunta, deje de hablar. Es una fuerte tentación seguir hablando para llenar el “vacío”, y sin embargo, es cuando el entrevistado a menudo se mete en problemas, por divagar.

Las “frases de cierre” son un concepto útil. Es decir, después de responder a una pregunta, tenga en mente una frase de cierre ágil, que haya practicado, para darle más autoridad a sus palabras de cierre.

Presente ejemplos sobre personas reales. Cuento historias sobre personas. Las personas están interesadas en otras personas, ya sean héroes, buenos ejemplos, malos ejemplos o personas como ellos.

Hable lentamente para dar énfasis y autoridad, hable rápido para mostrar conocimiento.

Si utiliza estadísticas, que sean precisas pero simples. Recuerde que la capacidad de las personas para captar abstractos como los números, es mucho menor que su capacidad para captar imágenes concretas, como ilustraciones de la naturaleza y la naturaleza humana.

Siempre diga la verdad

El mayor cambio en la última década en términos de involucrar al público ha sido el aumento de las redes sociales.

Las redes sociales han cambiado la naturaleza de las noticias. Hoy en día, los trinos, los informes instantáneos y la transmisión de videos se han combinado para reducir la distinción entre un periodista y un ciudadano. Hoy en día, cualquier persona puede ser un “periodista ciudadano” si lo desea. Y si estos periodistas ciudadanos capturan algo en video, migrará rápidamente a los medios de noticias más tradicionales. Por lo tanto, ¡Los candidatos deben estar alerta!

Con las redes sociales al frente y al centro de la política actual, la frase “toda política es loca” es más relevante que nunca. Los ciudadanos de todo el país pueden conectarse de manera inmediata y directa con los funcionarios electos y los temas que les apasionan a través de las redes sociales. Las redes sociales nos permiten establecer una conexión personal con los electores. Esto amplifica el mensaje, pero también significa que debe poner más énfasis y cuidado en los mensajes para que la precisión llegue a un público más amplio, sabiendo que cuanto más grande sea el público, ¡Más numerosos serán aquellos que se dedican a comprobar los hechos!

Por supuesto, también hay una ventaja: Un candidato que sea encantador, con excelente presencia o atractivo de otro modo, se beneficiará de la exposición adicional. Lo único que es verdad es algo que no es nuevo: *La cámara no miente*. Por lo tanto, estos son factores que el candidato y la campaña deben evaluar con anticipación.

Tratar con “noticias falsas”

Otro fenómeno aparentemente nuevo son las “noticias falsas”.

Por supuesto, siempre ha habido reportajes falsos y maliciosos, incluso completos engaños. Entonces, en cierto sentido, las “noticias falsas” no son nada nuevo. Hay un viejo proverbio, atribuido a sabios de diferentes culturas: “Una mentira puede llegar a la mitad del mundo antes de que la verdad se ponga en marcha”.

Sin embargo, hay dos cosas que son relativamente nuevas: primero, una mayor capacidad técnica para crear una impresión falsa o mentirosa a través del engaño digital; y segundo, la disposición, incluso el entusiasmo, de algunos candidatos y campañas para responder con el argumento de que una noticia es “noticia falsa”.

El entorno resultante puede ser extremadamente desafiante para todos los interesados, para los candidatos, para los medios de comunicación y para el público. Presenta una antigua pregunta filosófica: ¿Qué es la verdad?

Una afirmación optimista sobre el poder de la verdad proviene del presidente estadounidense Thomas Jefferson, quien dijo en 1801: “El error de opinión puede tolerarse cuando la razón queda libre para combatirla”. Es decir, en un ambiente libre, la verdad ganará.

Todos los creyentes en la verdad deberían tener la esperanza de que Jefferson tenía y todavía tiene razón. Sin embargo, en el ámbito político, ¡Ayuda si la verdad tiene aliados! Es decir, aliados que se unirán para apoyar la verdad contra los ataques de la falsedad.

El mejor aliado de la verdad, por supuesto, es la credibilidad personal sobre el candidato. Si él o ella tiene una reputación de veracidad, eso es una especie de blindaje contra ataques de falsedad. La integridad es el mayor activo de un candidato, y debe estar protegida tanto por el candidato como por el partido, ya que es una de las cosas más difíciles de ganar si se pierde.

Un segundo aliado de la verdad es la respuesta rápida de la campaña y / o del partido. Es decir, la campaña debe contar con equipo de “respuesta rápida”; es decir, verificadores de datos que pueden apresurarse a verificar la documentación para la información del público. Por lo general, dicha documentación de verificación incluye fechas precisas, horas, etc., y está diseñada para que sea fácil de usar, para que los reporteros y otros puedan utilizarla.

Se puede encontrar un tercer aliado en observadores neutrales, respetados u objetivos que puedan, en efecto, juzgar qué es verdad y qué no. Todos los países tienen tales figuras e instituciones, y muchos de ellos hoy tienen sitios

web. Siempre es útil para una campaña bajo ataque, poder decir: “El experto independiente ___ garantiza nuestra exactitud y veracidad”.

Por supuesto, para cada acción, hay una reacción, y así, para cada argumento, hay un contra-argumento, así es la política. Es mejor tratar de anticipar las posibles líneas de ataque y contraataque, tener la información objetiva disponible, y también tener aliados preparados. Este es un proceso de coordinación estratégica similar a cualquier otro interrogante sobre la estrategia: Es decir, *¿Tenemos a nuestros aliados listos? ¿Tenemos un plan para una respuesta rápida? ¿Está nuestro personal de comunicaciones preparado para entregar información de calidad a los medios? ¿Y a las redes sociales?*

Manejadas adecuadamente, las comunicaciones pueden parecer fáciles y naturales para el público. Es decir, el candidato está diciendo la verdad, y cuando se le acusa de una falta de veracidad, el equipo del candidato entrega toda la documentación de verificación necesaria para demostrar la verdad. Sin embargo, como todos sabemos, ¡Tras bastidores, los equipos deben trabajar duro para que parezca fácil!

Las 3 R's

Al desarrollar el mensaje de su partido, es útil recordar las 3 R:

Los mensajes deben ser realistas, relevantes y crear relacionamiento con la audiencia.



**Relevante – Capaz de generar
Relacionamiento –Realista = Mensaje
Sólido**

Empecemos con el mensaje *realista*: un error común que cometen los candidatos es que prometen demasiado y cumplen poco. Esto crea frustración y los ciudadanos comienzan a perder la fe en su credibilidad. Así, todo el trabajo del programa y la plataforma debe basarse en el realismo. Como dicen, *la política es el arte de lo posible*.

El mensaje también debe ser *relevante*. Por encima de todo, la “relevancia” está en el ojo del espectador, es decir, el ojo del votante. Por eso es importante adaptar los mensajes para audiencias específicas; lo que resuena con un grupo puede verse como desfavorable para otro grupo. Al desarrollar mensajes, usted debe preguntarse: ¿Los votantes se conectan con lo que estoy diciendo? ¿Aplica esto a sus propias esperanzas y aspiraciones? Una vez más, esta es su decisión, y es vital respetar esta decisión, incluso cuando, por supuesto, esté tratando de persuadirlos. Existe un dicho en el marketing de consumo: “El cliente siempre tiene la razón.” Lo mismo se aplica a la votación. Una campaña puede buscar cambiar la mente de un votante, pero debe comenzar por respetar el derecho del votante a llegar a un juicio. Aquí es donde los datos, es decir, la información de todas las fuentes, entran en juego: ¿Por qué los votantes piensan cómo piensan? Cuanto mejor entienda esa pregunta, más probable será que le surja un mensaje que les resulte relevante.

Finalmente, el mensaje debe tener la capacidad de generar *relacionamiento*. Los teóricos e ideólogos suelen preferir *abstracciones*; a nivel del público general en la calle, la gente suele preferir lo *tangible*. La batalla política sobre la habilidad de relacionarse con el público probablemente será ganada por el partido que mejor se conecte con temas tangibles, como el empleo, la educación y la atención médica. El reto de lograr *relacionarse* no solo se limita a individuos, por supuesto. También se aplica a las familias, a las comunidades y a la nación en general. Una vez más, los datos en tiempo real, incluidos los comentarios cara a cara, son vitales.

Planeación de una transición

¡Felicidades! Ha ganado las elecciones. ¡Ahora viene la parte difícil! Como se ha dicho, el período de la transición desde el momento en que gana hasta el momento en que toma posesión del cargo, es el período entre *la victoria y la responsabilidad*.

Ajustarse al no partidismo

El período de tiempo entre el día de las elecciones y el primer día en el cargo es crucial. Lo más obvio es que la transición es el periodo, como lo dice su nombre, para hacer la transición de hacer campaña a gobernar; es decir, lograr ubicar a las personas y las políticas en su lugar.

De manera más sutil, y quizás igualmente importante, una transición es un buen momento para dar un descanso a la política partidista.

Por lo tanto, al final de una campaña política partidista, encontramos una distinción útil: entre *bipartidismo* y *no partidismo*. Bipartidismo es la voluntad de trabajar con el otro partido (en el caso de un sistema multipartidista, partidos); o, simplemente, trabajar a través de las líneas partidistas. Dependiendo de los resultados de las elecciones, la voluntad de trabajar con al menos algunos otros partidos podría ser una necesidad del gobierno por una coalición; sin embargo, casi siempre es ventajoso expresar la voluntad de trabajar, al menos en parte, con todos los demás partidos. Es decir, ayuda a defender el ideal de que todos los partidos compartan un compromiso con el bien común, por lo que existe la posibilidad de encontrar un terreno común en algunos asuntos o, como mínimo, en la importancia de un sistema político que funcione adecuadamente. El multipartidismo no implica el abandono de los principios, incluidos los principios de los partidos; simplemente significa que los partidos al menos considerarán trabajar juntos en ciertos temas.

El no partidismo es diferente. El no partidismo es como lo que implica su nombre: el proceso de un estilo de gobierno no partidario en el cual el líder del próximo gobierno busca gobernar de una manera que trascienda la importancia de los partidos, al menos a nivel perceptivo. Vale la pena tener en cuenta que la mayoría de la gente del común no está tan interesada en la política, de hecho, a menudo consideran que el ruido y el alboroto de la política distraen, incluso dividen. Tales personas admirarán a un candidato ganador que irradie calma no partidista y se comprometa con la unidad, la unión y, si es necesario, la sanación.

Como declaró Thomas Jefferson en su primer discurso inaugural, después de la amarga elección de 1800, “Toda diferencia de opinión no es una diferencia de principio. Hemos llamado con diferentes nombres a los hermanos bajo el mismo principio”. Es decir, incluso si no estamos de acuerdo, todavía somos ciudadanos del mismo país. Luego Jefferson agregó una frase memorable que ha ayudado a definir lo mejor de la política estadounidense no partidista. Refiriéndose a los dos partidos de su época, dijo: “Todos somos republicanos, todos somos federalistas”. Con esa frase, Jefferson buscó difuminar las divisiones partidistas, siempre una característica atractiva en un líder nacional.

Sí, siempre habrá política, y sí, las etiquetas de los partidos y el partidismo siempre existirán y son útiles para la rendición de cuentas. Sin embargo, la “mayoría silenciosa” tiende a preferir simplemente seguir adelante con la vida, con suerte, con un mejor gobierno, y el líder también debe respetar esos sentimientos. Al final de cuentas: Un líder efectivo siempre está atento a su “base”, que suelen ser partidistas recalcitrantes, y al mismo tiempo, el líder busca ampliar la coalición, más allá de la base.

Prepararse para la transición

En cada sistema electoral, hay al menos algún “tiempo de espera” entre ganar una elección y asumir el poder. Esta es la *transición*. Bien sea que el tiempo de espera de la transición se mida en días, semanas o meses, sigue siendo lo mejor para el candidato y la campaña para poder planificar.

El período de transición es crítico para desarrollar la infraestructura y las relaciones necesarias para asumir el cargo y tomar el mando de manera eficiente. Este no es el momento para tomarse unas vacaciones y descansar después de la campaña, es allí cuando comienza el verdadero trabajo. Durante el período de transición, un nuevo funcionario debe, por supuesto, centrarse en las personas y las políticas, al mismo tiempo, tener en cuenta las nuevas ópticas de gobierno, en lugar de hacer campaña. Además, como se señaló anteriormente, la mayoría de la gente tiende a preferir un gobierno tranquilo en lugar de una campaña ruidosa.

La planificación para la transición debe ocurrir tan pronto como sea posible en el proceso de la campaña. (Puede haber leyes relacionadas con las transiciones, y estas deben ser cumplidas, pero no es probable que exista algún tipo de ley que restrinja la capacidad de una campaña de al menos pensar en lo que podría suceder si gana). Comenzar el proceso de planeación de la transición de manera anticipada permite tomar mejores decisiones sobre la mensajería de la campaña y las decisiones sobre priorizar las políticas para alinearse, creando finalmente objetivos más alcanzables y promesas realistas. Es importante considerar cómo, desde el principio, los mensajes del candidato y su campaña se convertirán en metas realistas para lograr los objetivos políticos del partido. Este es un punto sobre el que vale la pena detenerse: Comenzando, por supuesto, con la *visión* del candidato; el *programa* resultante y la *plataforma* pueden impulsar una campaña al permitir que el candidato muestre cómo gobernará.

Una vez más, *gobernar* es diferente a *hacer campaña*. Es importante que los candidatos reconozcan que una vez en el cargo no solo representan los intereses de quienes votaron por ellos, sino también de quienes no lo hicieron. Ahora son responsables ante todo su electorado y ante su partido. La gente común quiere un funcionario electo que será un unificador, por lo tanto, si el nuevo equipo puede generar un sentimiento público tan positivo a la toma de posesión luego del actual líder durante la *transición*, eso hará que gobernar sea más fácil.

Reclamando el mandato

El candidato ganador tendrá solo una oportunidad para hacer un discurso inicial u otra aparición pública después de su victoria. ¡Así que es mejor hacerlo bien! El discurso debe agradecer a los que le apoyaron, agradecer a los votantes, y así sucesivamente.

Sin embargo, este primer discurso le brinda a su vez al candidato un momento ideal para recordarle a los votantes por qué ganó. El discurso podría y debería ser un resumen de la visión, el programa y la plataforma del candidato. Por supuesto, el discurso no tiene que ser una “lista de lavandería”, pero debe indicar a los votantes que el candidato sabe por qué fue elegido, y que el candidato es sincero en cuanto a cumplir las promesas de la campaña, con el objetivo final de lograr la meta. Un mejor país.

Este proceso de reclamación de un mandato es clave para mantener unida la coalición política, incluso cuando el nuevo ganador busca expandir la coalición para “hacer crecer” el mandato y convertirlo en una hoja de ruta sólida para el gobierno.

Construyendo un plan estratégico

Por supuesto, el nuevo gobierno quiere inspirar y motivar, pero también necesita alistarse y activarse, las personas deben saber lo que deben hacer. Ahí es donde entra la planificación; un plan es una hoja de ruta que lleva a alcanzar una meta específica. Los planes son una hoja de ruta hacia el futuro, y la planificación estratégica es el proceso utilizado para dibujar esa ruta.

Un plan estratégico fuerte debe tener tres componentes principales:

- Primero, una filosofía estratégica, es decir, la visión;
- Segundo, una declaración de prioridades, que se puede determinar a través de un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas;

- En tercer lugar, al menos tres objetivos estratégicos elegidos concienzudamente, con un plan de acción para cada uno, incluidos los líderes de equipo y los equipos, los plazos y los presupuestos, y los criterios que identifican cuándo se ha alcanzado el éxito. Los criterios de medición podrían ser, obviamente, la aprobación de una ley o algún otro objetivo gubernamental importante.

Cuando los planes se desarrollan en colaboración, ayuda a reducir las diferencias de opinión entre los miembros del grupo. Un plan estratégico ayuda a controlar el presente y mirar hacia el futuro en lugar de simplemente esperar que las cosas sucedan. Este enfoque crea valor y ayuda a un grupo a avanzar hacia resultados positivos. Las reuniones de planificación deben incluir miembros del partido, miembros del personal, simpatizantes, personas que pueden ayudar financieramente y, quizás, incluso una crítica constructiva o dos que puedan ofrecer al menos los lineamientos de un punto de vista opuesto. Esto da voz al grupo más grande posible, evitando así los peligros del “pensamiento grupal”. Además, una estrategia de inclusión le da a las personas un sentido de pertenencia que les ayuda a energizarse para mantenerse fieles al proyecto y llevarlo hasta la meta. Aunque muchas personas pueden estar trabajando en tareas, es aconsejable tener una persona a cargo de todo el proyecto.

Podríamos hacer una pausa para observar que los generales tienen un dicho: “Ningún plan sobrevive a su primera colisión con el combate”. Es decir, la situación cambiante requerirá una revisión instantánea, y quizás significativa. Un político militar convertido en general electo democráticamente, Dwight Eisenhower, el 34º presidente de los Estados Unidos, dijo que los *planes* tienden a ser inútiles a medida que se desarrollan los acontecimientos. Sin embargo, él agregó de inmediato que *la planificación es esencial*. El ejercicio de desarrollar una estrategia, considerando, por ejemplo, objetivos, presupuestos, recursos humanos y, de manera crítica, el programa de la campaña; siempre es vital. El simple acto de armar un plan alienta a las personas a pensar estratégicamente y les permite hacer cambios cuando surgen nuevas circunstancias. Esa capacidad estratégica para pensar y para actuar es lo que sirve bien a un equipo. No importa cuán caótica o desafiante sea la situación, siempre es útil poder pensar y organizar, y, por lo tanto, cuanto mayor sea la planificación previa, mejor.

Podríamos agregar que hay algunas cosas relativamente pequeñas que un nuevo equipo puede planear con anticipación, con la confianza razonable de que tendrá la oportunidad de demostrar que está generando resultados de manera correcta.

Al redactar un plan estratégico y actualizarlo o revisarlo con la frecuencia que sea necesaria, el nuevo líder electo podrá administrar su nuevo entorno con menos molestias y distracciones, es decir, ¡Más tiempo para dedicarlo a las interrupciones imprevistas! La transición implicará aprender a manejar un nuevo rol, maniobrar dentro de un nuevo sistema, e inevitablemente requerirá adaptabilidad para ajustar los planes, a fin de alcanzar los objetivos del gobierno a largo plazo. Administrar un nuevo rol significará cosas diferentes para los cargos ejecutivos frente a los legislativos; sin embargo, ambos pueden enmarcarse en torno a dos variables claves: *el personal y la política*.

Manejando las expectativas

Ahora llegamos a otro punto clave: *Manejando las expectativas*. En el calor de una campaña, se dicen, e incluso se prometen muchas cosas. Por razones buenas y malas, las personas, tanto dentro de la campaña como en el electorado en general, tienen una idea equivocada sobre lo que podría ser posible y lo que podría cambiarse. A veces, la deshonestidad es una causa, pero otras veces es solo una cuestión de la emoción y el optimismo adelantándose a sí mismos. Una de las tareas del líder es definir, o redefinir, el trabajo que tiene por delante. Como se dijo anteriormente, *la política es el arte de lo posible*. Como lo escribieron los Rolling Stones en una canción, “No puedes obtener siempre lo que quieres. Pero si lo intentas a veces, puedes encontrar, puedes obtener lo que necesitas”. Sin embargo, incluso en medio del flujo y el cambio, es importante que un líder sea un líder. Cualquier nuevo funcionario debe tener objetivos claros en mente, planes para alcanzar esos objetivos, y un plan para comunicarse con el público. Tener un plan estratégico desde el principio ayudará al funcionario a manejar las expectativas, prometiendo solo lo que sea factible y dentro del alcance de su posición. Con un plan, las personas pueden mirar hacia adelante, avanzar de una manera organizada y comunicar lo que es realista para que las expectativas del electorado sean alcanzables.

Planificación de los cien días

Tiene sentido que la atención sea mayor en la primera parte de un nuevo gobierno, por ejemplo, los primeros tres meses.

De hecho, los llamados Cien Días son un punto de referencia histórico usual para evaluar el desempeño temprano de los funcionarios electos y su nuevo gobierno. Este marco de tiempo permite medir el seguimiento del mandatario con respecto a las promesas y compromisos iniciales, así como una evaluación del impacto en el estado de ánimo y la moral del público.

Esta es la razón por la cual es importante mirar hacia adelante a ese punto de referencia de los Cien Días durante la campaña y usarlo como una guía para la planificación. Los Cien Días son una oportunidad para que el nuevo funcionario demuestre lo que es capaz de lograr.

Nota: El uso de esto como una guía para la planificación durante el período de la campaña también permite a los candidatos demostrar su comprensión y credibilidad. Además, es un buen ejercicio para que realicen claramente las operaciones diarias del cargo para el que están haciendo campaña.

Cien días exitosos

En los Estados Unidos, el ejemplo histórico más conocido de “Cien días” se puede encontrar en el mandato del presidente Franklin D. Roosevelt, en 1933. Durante la campaña de 1932, Roosevelt había prometido “experimentación audaz y persistente” y ese espíritu es lo que trajo a la casa blanca. Durante sus Cien Días, el 32º Presidente hizo muchos nuevos pronunciamientos sobre políticas, emitió una gran cantidad de reglamentos y promulgó muchas leyes nuevas. Quizás lo más importante, al haber llegado al poder en un momento de crisis económica, estableció un nuevo tono; como dijo en su discurso inaugural, “Lo único a lo que debemos temer, es al miedo mismo”. Incluso los críticos de FDR tuvieron que reconocer que fue una actuación magistral de liderazgo, una gran ilustración del poder de un nuevo funcionario para establecer un nuevo rumbo.

Específicamente, el equipo de transición podría preguntarse: ¿Qué hará el nuevo funcionario en el primer minuto? ¿La primera hora? ¿El primer día? Estos puntos van más allá de un discurso o la óptica de una ceremonia: hablan sobre el desempeño y la ejecución de prioridades. ¿Qué promesas de campaña se cumplirán primero? Se supone que el candidato convertido en funcionario electo se guiará por la visión, el programa y la plataforma presentadas en la campaña, pero siempre existe el tema de la priorización y los aspectos prácticos de la implementación. Además, a veces la situación cambia, de formas pequeñas y grandes. La priorización es importante para mantenerse al día con el plan estratégico en medio de fluctuaciones y eventos inesperados. Si se considera que una meta de la campaña ya no es realista o factible, el equipo debe estar preparado para adaptarse y comunicar por qué ocurrió este cambio.

Los cien días se pueden ver como una oportunidad para que el nuevo equipo se juzgue a sí mismo: puede ser una métrica clave de las capacidades del nuevo líder, tanto a nivel personal como organizativo. Si los primeros cien días son un éxito, eso es una señal positiva para los próximos cien días o mil días.

El proceso de planificación para los Cien Días puede ser bastante específico: “En el día uno haremos X, en el día dos, haremos Y, en el día tres haremos Z”, y así sucesivamente. Es posible esbozar un proceso para supervisar y gestionar la actividad durante la transición. Esta es otra forma valiosa de autodisciplina que reduce la incertidumbre y agiliza el proceso de asumir un nuevo gobierno.

Muchas de las mismas habilidades que hacen que una campaña sea efectiva también lo harán para un gobierno efectivo, incluida la capacidad de establecer un programa, trabajar en armonía para alcanzar los objetivos y comunicarse. Bien sea que el personal en la transición sea el mismo de la campaña, o sea otro, siempre se necesitarán ciertas habilidades técnicas. Al final de cuentas aplica lo mismo: ¡Hay que hacer las cosas!

Un buen comienzo en este primer período dará un buen impulso oficial. Por el contrario, tener un mal comienzo es, ciertamente, algo malo. Como dicen, “la primera impresión es la más importante”. Como también dicen en la política, “lo bueno mejora, lo malo empeora”.

Toma de posesión

Personal de dirección

Ningún candidato llega muy lejos en política sin un equipo de campaña, de manera similar, ningún funcionario puede gobernar sin la ayuda de algunos miembros del personal. Por lo tanto, es natural que, si la ley y el presupuesto lo permiten, al menos parte del equipo de la campaña quiera seguir al candidato al gobierno a medida que el candidato se convierta en un funcionario gobernante. Dejando de lado las cuestiones de ley y presupuesto, qué está permitido y qué no, podemos hacer una pausa para considerar el lado positivo y negativo de tal migración.

Por un lado, un equipo comprobado es solo eso, un equipo comprobado. Si el equipo es lo suficientemente bueno para ganar una elección, bien podría ser lo suficientemente bueno como para asumir otras tareas, como gobernar. Después de todo, los fundamentos de la coordinación y la comunicación aplican a muchas actividades humanas. La lealtad, por supuesto, debe ser apreciada.

Por otro lado, no todo buen miembro de la campaña será un buen miembro del gobierno. El próximo líder debería considerar cuidadosamente temas como antecedentes y temperamento cuando llegue el momento de elegir un equipo de transición y el personal del gobierno. Algunos activistas, por ejemplo, tienen dificultades para poner a un lado sus instintos “animosos”. Así que el funcionario electo debe considerar cuidadosamente si desea traer ese tipo de estilo al gobierno.

Podríamos agregar, por supuesto, que los requisitos de la ley y la transparencia son mayores para el gobierno. Además, el escrutinio de los medios tiende a aumentar enormemente una vez que un candidato está en el cargo. Si bien puede ser fácil para un miembro del personal de campaña mantenerse “detrás de bambalinas”, es mucho más difícil para un miembro del personal de transición o del gobierno mantenerse al margen del público.

Sin embargo, ya sea que el personal surja o no de la campaña a la transición y luego al cargo público, no hay razón por la que no pueda haber, al menos, una cierta coordinación sobre ideas, así no hubiera nada más. Después de todo, son las ideas (visión, programa, plataforma) las que, al final, deberían ser las más importantes. La política de partido tiene éxito cuando el partido tiene un papel que desempeñar; no tiene éxito cuando un nuevo líder del gobierno reduce el partido a un apoyo en un culto a la personalidad.

Después de la elección, los candidatos deben pasar rápidamente del modo de campaña al modo de gobierno y, como resultado, los datos recopilados durante la campaña pueden perderse o desorganizarse. Durante esta parte de la transición, el partido puede facilitar la transferencia y el mantenimiento apropiados de los datos recopilados durante la campaña, incluidas listas de votantes, listas de voluntarios y listas de recaudación de fondos. Estas listas deben estar ubicadas en un lugar seguro (la piratería y otros tipos de robo son cada vez más sofisticados) para utilizarlas en futuros eventos del partido o en futuras campañas. Una de las funciones principales del partido es mantener registros de votantes y mantener los datos organizados para que puedan responsabilizar a los candidatos, pero también proporcionarles información y datos sobre los electores.

Política en desarrollo

Los entregables de la política deben describirse durante la transición para asegurar que se mantengan fieles a la visión del partido; incluso como dicen, *la política es el arte de lo posible*.

Podemos asumir que los funcionarios, así como los líderes del partido, usarán el tiempo después de una victoria para analizarla, considerando asuntos tales como la naturaleza de la coalición que produjo la victoria. Dicho análisis significará mucho para la nueva estrategia de gobierno y legislativa del funcionario electo. Sin embargo, al mismo tiempo, es importante mirar hacia adelante a un “campo de juego” más amplio: es decir, toda la nación y el desafío al que se enfrenta. Por lo tanto, el líder efectivo mantendrá las promesas hacia quienes le apoyaron y, al mismo tiempo, se comunicará con todos los ciudadanos. Las campañas pueden ser polarizadoras y, a veces, las pasiones se vuelven candentes, pero el objetivo después de cada elección debe ser que la nación se una. Los vencedores también deben buscar formas de unirse a la gente cuando inicien la siguiente fase de su viaje colectivo. Por lo tanto, si bien la generosidad de espíritu es siempre una virtud, es especialmente valiosa en el período posterior a las elecciones. No debemos tener una ilusión sobre el impacto de la polarización en un sistema político, para ver el valor de la magnanimidad al final del proceso. Como dijo Abraham Lincoln, una buena meta es conquistar a tus enemigos haciéndolos tus amigos. También como lo expresó Pauli Murray, un activista estadounidense de los derechos civiles del siglo XX: “Cuando mis hermanos intenten dibujar un círculo para excluirme, dibujaré un círculo más grande para incluirlos”.

Manejo de los líderes que dejan el cargo

Una pregunta clave, por supuesto, es la naturaleza del personal de gobierno saliente, si existe. Un equipo de transición de ejecutivos entrantes debe centrarse en las formas de coordinar con el personal titular para mantener los registros y garantizar una transferencia del despacho sin problemas. La fricción entre el personal saliente y el personal entrante puede ser contraproducente para la formulación efectiva de políticas y la continuidad en la planificación del desarrollo, particularmente a nivel municipal. Si bien los políticos pueden querer acentuar el contraste entre lo antiguo y lo nuevo, es importante que el personal priorice el progreso sobre la política, especialmente cuando se trata de la transferencia de datos y la reorganización. El equipo de transición debe comenzar a interactuar con la administración antes de la elección, a menos que haya regulaciones que lo impidan, con el fin de cumplir con el propósito de evaluar e identificar los problemas dentro del despacho que deberán abordarse en los primeros 30 días para lograr los planes y objetivos de gobierno a largo plazo. Debe quedar claro que esta es la intención del equipo de transición, y que no están tratando de interferir o influir en la toma de decisiones del liderazgo de turno.

Trabajar con el servicio civil

En todos los países, gran parte del gobierno es “permanente”, en la medida en que está aislado del cambio partidista por ley y hábito. A menudo, cuando entra un nuevo equipo, hay sospechas, tal vez incluso una hostilidad absoluta. No podemos ser ingenuos acerca de la realidad de tales sentimientos, pues incluso podrían justificarse. Sin embargo, un gobierno entrante a menudo lo hace bien en asumir lo mejor, esperar que el antiguo gobierno combine con el nuevo equipo, en todo, desde lo personal y administrativo hasta presupuestos y seguridad nacional. A todos los ciudadanos les interesa que el proceso de transición sea lo más sencillo posible, y el buen sentimiento facilita una buena transición, así como un buen gobierno.

Gobierno efectivo

Abordaje al sistema

Bien, ahora está en el gobierno. Tal vez usted tiene un plan de cien días listo para ejecutar. Como hemos visto, unos cien días efectivos pueden ser un gran impulso, pero su tiempo en el cargo será más largo que eso. Es hora de pensar cómo afrontará nuevos desafíos y evaluar el panorama en el que se ha involucrado. Al igual que con cualquier cosa en la vida, hay más formas de fracasar que de triunfar, ¡Así que es una buena idea estudiar los éxitos!

Un buen lugar para comenzar es pensar en cómo tratar con los diversos grupos sociales que existen en cualquier sociedad y en el gobierno. Antes de tratar con el público, primero un funcionario debe entender cómo navegar por el gobierno y con aquellos involucrados en el mismo.

Navegando por el gobierno

El punto más obvio para empezar es que ahora está a cargo. La nueva realidad de su periodo en cargo público abrirá la puerta a nuevos desafíos, por lo que será importante comprender cómo abordarlos y quiénes serán sus aliados.

Mientras se le confía poder durante un tiempo determinado, debe comprender que las otras personas en el gobierno no necesariamente operarán de la manera que usted quiere, a veces incluso pueden hacer lo contrario de lo que esperaba. Sin lugar a dudas, habrá cierta resistencia al cambio, pero el simple hecho de que alguien haya sido elegido es una prueba de que la voluntad popular es más poderosa que el statu quo arraigado. La dificultad de cambiar la forma en que opera un despacho o un gobierno es a veces cuestión de manejar la costumbre o la tradición. Las personas que trabajan en el gobierno por una carrera - el servicio civil, la policía, el ejército - tienen sus caminos, a veces guiados por la ley, a veces por la costumbre, a veces por otros factores.

El nuevo gobierno tendrá más éxito si tiene una comprensión completa de estos factores institucionales. Es importante entender a quiénes son los otros actores en el gobierno, quiénes son influyentes y dónde buscar aliados en diferentes temas.

A pesar de las críticas que tienden a impulsar las campañas de oposición, todos los funcionarios recién elegidos tendrán que trabajar dentro de una burocracia existente, y por lo tanto es beneficioso abordar dicha burocracia con ideas positivas y puntos de negociación en lugar de combatividad o crítica. Esta estrategia puede decepcionar a algunos activistas, pero así es el desafío del gobierno. Es importante *equilibrar los viejos enfoques políticos con las nuevas realidades gobernantes*.

Un nuevo funcionario estará lleno de ideas y planes; este puede ser un proceso emocionante de renovación, una oportunidad para un nuevo comienzo. Sin embargo, muchas veces los nuevos funcionarios pueden frustrarse cuando comienzan a darse cuenta de la realidad desafiante de las limitaciones presupuestarias y la oposición a las ideas. Por lo tanto, al principio, nada debe darse por sentado. Un nuevo funcionario debe familiarizarse con todos los detalles del despacho, incluidos los conceptos básicos de los planos de la planta física, los procedimientos administrativos y de tecnología de la información, los presupuestos y los procesos legales para redactar leyes, realizar reuniones y otros menesteres. En segundo lugar, un nuevo funcionario debe tratar de interactuar con aquellos que han estado en el gobierno por un tiempo y comprender la dinámica interna.

Una vez que esté en el gobierno, el factor más importante que determina muchas de sus decisiones puede ser las personas que allí le rodeen. Aunque su campaña pudo haber sido innovadora, estará sentado en el mismo despacho que su antecesor, con los mismos límites de presupuesto, de personal, etc. Además, es probable que el sistema legal sea un factor adicional: lo que está permitido, lo que no está permitido. Si bien la creatividad y la innovación son apreciadas, es probable que la realidad práctica le preceda, la manera en que ya se han hecho las cosas, guiará muchas de sus decisiones. El nuevo líder de un despacho debe pensar cuidadosamente sobre cómo usar los recursos y priorizar las reformas. Puede ser mejor introducir cambios gradualmente.

Sin embargo, al mismo tiempo, usted es el gobierno. Entonces, si no le gusta algo, grande o pequeño, ahora tiene el poder de al menos intentar cambiarlo. Puede ser una misión ambiciosa, y el cambio deseado podría no suceder de inmediato, pero no sucederá en absoluto a menos que inicie el proceso. Al igual que con todas las misiones ambiciosas, es mejor pensar en ello, aplicando la fría luz de la razón sobre las pasiones de los activistas. Este proceso de razonamiento podría frenar algunas esperanzas poco realistas. Así se ejecuta el tema de “manejar las expectativas” mencionado anteriormente.

Dependiendo del contexto, el tamaño del despacho y el presupuesto, la dotación de personal puede ser incluso más generalizada, lo que requiere que un funcionario establezca departamentos separados, como un departamento de políticas, un departamento de comunicaciones o un departamento de servicios a los electores. Un departamento de políticas se centraría en cumplir las promesas de la campaña, pensando cuidadosamente en convertir las ideas de la visión / programa / plataforma en resultados tangibles. La oficina de políticas tendrá que trabajar con las oficinas asociadas con el enlace intergubernamental, así como con las oficinas asignadas para trabajar con los distritos electorales y el público.

Una nota final para esta sección: Hacer que el sistema gubernamental funcione es difícil. Si es posible, los funcionarios deben buscar experiencia donde puedan encontrarla, incluso fuera del nuevo equipo. Es peligroso no conocer la mecánica de cómo funcionan los sistemas de gobierno, ya que lo convierte en un objetivo para la manipulación. Si usted puede aprender de los errores de los demás, en lugar de hacerlo usted mismo, sería mejor. Eso podría significar consultar con personas que han estado en este cargo con anterioridad. Debe estar abierto a la posibilidad de pedir ayuda en lugares inesperados.



Rol de los legisladores

Desarrollar prioridades

Redactar y promulgar legislación

Utilizar recursos éticamente

Proporcionar vigilancia

Involucrar a los electores

Abordar las necesidades de los electores

Trabajar con su partido

En el gobierno representativo, usted no llegará muy lejos sin un grado constante de apoyo. En términos políticos, esta es su base, la gente que siempre está con usted, ¡Al menos así lo espera!

Los partidos son una forma pacífica de dar voz a los ciudadanos. Son lo que los científicos políticos llaman una “institución mediadora”; es decir, sirven como mediadores entre la ciudadanía, por un lado, y el gobierno, por el

otro. En una sociedad libre y pluralista, habrá muchas instituciones mediadoras (cívicas, religiosas, regionales), pero existe un partido político para centrarse en la política, específicamente, la política electiva, y luego, además, en la gobernabilidad.

Un partido usualmente puede ayudar con la construcción de relaciones y con obtener mayor visibilidad. ¡Eso es, después de todo, lo que le gusta hacer a los políticos! Es por ello que los partidos reciben tanta atención aquí.

Para un candidato exitoso, lo más probable es que un partido político sea equivalente a su base política. Aquellos quienes más ayudaron al candidato a ganar. El partido apoya la visión / programa / plataforma en el que usted se basó. Claro está que no todos dentro del partido estarán de acuerdo en todos los aspectos de lo que significa el partido: esa es la naturaleza humana. Sin embargo, es mejor cuando el partido logra un grado de unidad y cohesión que le permite funcionar como defensor de lo que cree; ese es el valor de la comunicación interna del partido.

Después de todo, las ideas y la ideología del partido, sus definiciones de libertad, igualdad, oportunidad, justicia, etc., se basan en principios y creencias de larga data. Estas creencias y principios existieron mucho antes de que usted entrara en la política y existirán mucho después de que usted salga de ella. Es por ello que usted es servidor al partido, así como usted también es un líder. (Esta misma lógica, por supuesto, se aplica a servir a la nación, incluso cuando usted dirige a la nación, más sobre este tema más adelante).

En otras palabras, es probable que el partido tenga ideas e intereses permanentes, que trasciendan a cualquier individuo. Es por eso que, una vez más, es tan valioso tener una plataforma de partido articulada, complementada, por supuesto, con datos actuales.

En la política democrática, es arriesgado que un nuevo gobierno descuide el partido; es, después de todo, la base política del gobierno. Sí, por supuesto, como hemos visto, el gobierno es diferente a la campaña, sin embargo, es probable que la visión y las ideas sean las mismas, o al menos similares.

Entonces, por razones de puro interés propio, así como de un buen gobierno, es mejor si el nuevo líder presta mucha atención a la plataforma en la que fue elegido. Esto puede venir en muchas formas, en términos de consultas continuas o apariciones públicas.

¿Por qué el funcionario recién elegido debe invertir tiempo en la “construcción del partido”? Porque el partido es, o puede ser, su base, es decir, más allá de su elección. Por lo tanto, el partido puede ser la base, incluso el centro, o su organización. El objetivo es que el partido lo apoye, durante su tiempo en el cargo y también, quizás, para la reelección. Ahora, por supuesto, el partido también querrá algo a cambio. No importa qué tanto pueda admirarlo el partido, la realidad es que los miembros del partido tienen metas, tanto para ellos mismos como para su comunidad y país. Por lo tanto, continuar la interacción con el partido, en reuniones privadas, reuniones públicas, comunicación en redes sociales y todo lo demás, le asegurará que siempre tendrá activistas y simpatizantes.

Sí, la personalidad es importante, pero el corazón de una relación duradera probablemente estará en la política: ¿El nuevo gobierno mantiene la fe en la visión / programa / plataforma? ¿Sienten los activistas y expertos del partido que tienen la información adecuada? ¿La relación entre el partido y sus candidatos perdurará incluso cuando un candidato específico ya no esté en la escena, como les sucede a todos?

Obviamente, una relación de este tipo debe guiarse por las leyes vigentes, pero no hay ninguna ley en contra de una buena idea. Entonces, si algo fue una buena idea antes de la elección, lo más probable es que sea una buena idea *después* de la elección.

En este énfasis sobre la visión / programa / plataforma, vemos un objetivo clave para un partido. Es decir, la creación de algún tipo de “unidad de política” para ayudar a hacer un seguimiento a las promesas, tanto hechas como cumplidas. Si los recursos disponibles lo permiten, esta unidad de política podría ser un individuo dentro del personal, o incluso un equipo del personal, ya sea como parte del gobierno o como parte del partido. Si es necesario, gran parte de este trabajo podría ser realizado por voluntarios; después de todo, es un honor trabajar para promover políticas importantes. Sin embargo, el trabajo es lo suficientemente importante como para que se considere a un personal de tiempo completo de algún tipo, tal vez compartido entre los funcionarios del partido, tal vez en conjunto, también, con alguna otra institución que ya se encuentre operando. A esta unidad de políticas se le asignaría el objetivo de ser una “biblioteca”, incluyendo los recursos en línea, incluyendo, tal vez, las declaraciones de políticas anteriores, así como, quizás, un creador de nuevo material de discurso, documentos sobre políticas, temas de conversación, etc. La función principal del personal de políticas sería apoyar a los candidatos y a los funcionarios, pero también podría servir al partido y al público. Después de todo, si el partido está orgulloso de su visión / programa / plataforma, ¡Hay muchas razones para hacerlo público!

Por lo tanto, podemos ver que una base política firme, es decir, las personas que creen en el partido y sus objetivos, y que buscan constantemente obtener nuevos “adeptos”, especialmente entre los jóvenes, es un elemento vital para el gobierno, especialmente a largo plazo. Después de todo, como hemos visto, nadie está en el cargo para siempre, ¡Pero las ideas son eternas!

Aun así, al trabajar con la base, o el partido, hay dos factores de precaución a tener en cuenta:

Primero, puede haber una división entre los externos, que se ven a sí mismos como los árbitros de lo que es abstractamente correcto y verdadero, y los internos, que realmente tienen que lidiar con los aspectos prácticos de gobernar. Se necesita un buen liderazgo político, tanto del partido como de los funcionarios del gobierno, para cerrar esta brecha de entendimiento.

Segundo, el gobierno y el partido harán lo mejor para asegurar su base y buscar más simpatizantes. La política se trata de sumar, no de restar, una vez que los recién llegados se interesen en un partido, siempre existe la oportunidad de involucrarlos más profundamente en las creencias del partido. Los partidos pueden continuar los esfuerzos de alcance para mantener una conexión con los electores y comunicarse efectivamente con ellos fuera del ciclo electoral.

Construyendo una coalición

Al mirar más allá de su propio partido para obtener más apoyo, conocerá a otros ciudadanos que podrían no estar interesados, por el motivo que sea, en unirse a su partido, pero que, sin embargo, podrían estar interesados en trabajar juntos en uno o varios asuntos.

CONSTRUYENDO UNA COALICIÓN EXITOSA

Debe encontrar un área común - una coalición siempre debe centrarse en un terreno común, es decir, puntos con los que todos están de acuerdo.

Establezca un objetivo claro - la meta u objetivo de la coalición debe ser producir resultados tangibles. Encontrar un terreno común en uno o dos asuntos puede ayudar a establecer objetivos.

Beneficio equitativo - para que los miembros individuales estén motivados, todos deben creer que al final de cuentas obtendrán beneficios de la coalición.

Evite desacuerdos - los miembros de la coalición no siempre estarán de acuerdo en todos los temas. Algunos temas y asuntos deben estar fuera del alcance de la discusión si causan desacuerdos.

Prepárese para negociar - la coalición debe estar dispuesta a negociar prioridades menores para lograr el objetivo mayor.

Desarrolle confianza y cooperación. - debe haber un sentido de confianza para que los miembros cooperen.

Transmita respeto mutuo - cada miembro debe respetar las necesidades, los intereses y el valor de los otros miembros.

Cree papeles definidos - todos los miembros de la coalición deben tener papeles claramente definidos y distintos. Los miembros individuales deben comprender no solo su función, sino también las funciones de los demás miembros.

Ahora vamos a la cuestión de construir una coalición. Las coaliciones, por supuesto, pueden ser de todo tipo; puede haber coaliciones de partidos, coaliciones de grupos de ciudadanos y coaliciones dentro del propio gobierno.

Sin embargo, las coaliciones suelen formarse en cualquier lugar debido a intereses comunes: todos los miembros de la coalición están a favor de lo mismo, o en contra de lo mismo.

En cuanto al liderazgo de una coalición, obviamente ayuda tener líderes carismáticos o calificados. Pero es igual de importante tener seguidores inspirados, incluso empoderados. Si todos los miembros de la coalición sienten que tienen algo que ganar al ser un miembro, y sienten una posibilidad realista de obtener ese beneficio, entonces se hará una coalición fuerte.

Construir una coalición es muy parecido a construir un partido. Podría comenzar con una visión, es decir, una visión compartida. La visión compartida debe escribirse para que todos puedan saber exactamente qué se ha acordado y qué no. Entonces, la visión se puede convertir en un programa, o tal vez incluso en una plataforma formal.

A medida que una coalición madura, asume más funciones de comunicación, compromiso y defensa.

Los números tienen poder. Es un punto bastante simple: es mejor estar en el grupo de la mayoría que en el de la minoría.

Abordaje a los ciudadanos

El objetivo apropiado de la política es el bienestar de la gente. Todas las habilidades, estrategias y tácticas que se han descrito anteriormente se pondrán a prueba con los problemas y desafíos que seguramente surgirán en su camino.

Esta es una responsabilidad solemne, y representa una evolución de su condición de candidato que ganó las elecciones, superó la transición, y ahora debe liderar el gobierno y la nación, o al menos parte de ella.

Ahora tiene un deber con su región y con toda su gente, incluso con las personas que no votaron por usted.

Nadie en el poder debe ser ingenuo acerca de la dificultad de trabajar con oponentes, pero al mismo tiempo, nadie en el poder debe ser ingenuo acerca del riesgo de fracaso: no cumplir con lo que prometió.

Hemos llegado tal vez al concepto más importante en este documento: *El círculo de retroalimentación entre el gobierno y la ciudadanía*. Para decirlo de otra manera, el gobierno debe mantenerse en contacto con la gente, y el estado debe mantenerse en contacto con el gobierno. Si lo hacen, ambos estarán mejor: todos ganan.

Por ello, a lo largo de este documento se ha enfatizado sobre la importancia del compromiso, o simplemente, de *escuchar*. Es simplemente axiomático que ninguna persona o grupo tiene todas las respuestas. Sí, un candidato y un partido pueden tener una visión, pero incluso la visión más fuerte está sujeta a ajustes según las circunstancias. Las personas, que expresan sus puntos de vista, son la mejor fuente de información, positiva o negativa.

Este no es un argumento a favor de la cacofonía, es decir, todos hablan y nadie escucha. Es en cambio, un argumento para un proceso de aprendizaje cuidadoso y continuo, específicamente, un *aprendizaje* de dos vías. De eso se trata la retroalimentación. En aras de la equidad y la paz nacional, en la medida de lo posible, ese proceso de retroalimentación debe incluir a todos los ciudadanos.

Es inevitable que el gobierno enfrente desafíos e incluso cometa errores. También es posible que el entorno político, económico o estratégico cambie. Por eso es útil contar con un mecanismo que identifique rápidamente esos problemas o desafíos. Si un líder político puede escuchar acerca de un problema, tal vez ese problema pueda resolverse. Llegamos a una virtud clave en el gobierno: La habilidad y la voluntad de *escuchar*.

El alcance efectivo a los electores fortalecerá el círculo de retroalimentación entre el gobierno y los mismos:

Podemos pensar aún más en este circuito de retroalimentación como una cuestión de oferta y demanda. Es decir, el gobierno existe como una especie de *oferta* - una oferta de legitimidad, de poder, de fondos y de experiencia. Mientras que las personas existen como una especie de *demanda* - exigen una economía más fuerte, más seguridad, mejores perspectivas sociales y, en general, una mejor calidad de vida.



* Oferta – Demanda: El IRI entiende al sistema político como un **círculo de retroalimentación** donde los funcionarios del gobierno y las instituciones rinden cuentas, responden y son transparentes hacia sus ciudadanos, y a su vez, los ciudadanos tienen una voz en la toma de decisiones.

No hay nada de malo en las encuestas de opinión pública y en el monitoreo de las redes sociales; son buenas herramientas para hacerle seguimiento al pulso público. Sin embargo, para saber lo que realmente está pasando, nada puede reemplazar realmente el conocer al público en persona, mirar a las personas a los ojos y hacer que se sientan escuchadas.

Esta actividad puede parecer un poco como hacer campaña, y tal vez lo sea. Después de todo, las personas son iguales, antes de las elecciones y después de ellas. La diferencia está en el otro lado de la ecuación del circuito de retroalimentación: el candidato es ahora el funcionario electo, por lo que es responsabilidad del funcionario electo no perder el contacto con la gente.

Por supuesto, el líder tendrá otras cosas que hacer; obviamente, el deber de gobernar. Sin embargo, si el líder no puede salir y reunirse con la gente con la frecuencia que le gustaría, entonces la tarea debe confiarse a asesores o personal de confianza, aquellos que pueden informar de manera confiable lo que se vio y escuchó.

Además, se entiende que los líderes estarán interactuando con diferentes grupos, que tienen intereses diferentes. Los líderes más exitosos se comunican así con diferentes públicos de diferentes maneras. Esto no es falta de sinceridad; es la naturaleza humana, que incluye el respeto apropiado por la realidad de que un público no está necesariamente interesado en las mismas cosas que otro.

Por ejemplo, un funcionario público puede asistir a una celebración pública, dar una entrevista a una estación de radio local o visitar a los electores en sus hogares. El diagrama a continuación, que comienza ampliamente con los eventos de la comunidad y termina con actividades individuales, muestra una manera útil de pensar en cómo llegar a los ciudadanos. También hay una variedad de herramientas disponibles para facilitar la comunicación, tanto para que las personas puedan aportar información a sus representantes como para que los políticos informen a las personas en sus distritos sobre los proyectos en los que han estado trabajando durante su mandato; estos pueden ser encontrados en los anexos.

Algunos legisladores distribuyen artículos que incluyen su información de contacto, como calendarios y otros materiales impresos, a menudo llamados lo “dejado atrás”, para que los ciudadanos sepan cómo comunicarse con el representante.

La utilización de eventos comunitarios, como una ocasión social importante, o una reunión pública, es importante para cultivar y mantener vínculos con las personas a las que representa un funcionario líder. Además, es importante que un funcionario electo mantenga vínculos estrechos con los votantes que han apoyado a su partido, incluso mientras van llegando a otros votantes también. Como hemos observado, la política democrática se trata de sumar, no de restar. El uso de las estructuras de los partidos para llegar a los electores ofrece varias ventajas, como el aprovechar las redes sociales existentes y la experiencia en la organización de eventos, compartir experiencias, aprender de otros miembros del partido y coordinar los mensajes entre los diferentes niveles de la estructura del partido. Las estructuras de los partidos también permiten que los funcionarios electos alcancen el nivel de base de una manera más sistemática, considerando el tiempo limitado, los fondos o los recursos que pueden tener disponibles.

Entender el papel y la responsabilidad de un servidor público

Para ocupar cargos públicos se requiere que los funcionarios electos desempeñen tres funciones principales, y esto es cierto ya sea en un cargo ejecutivo o legislativo. Para un ejecutivo, esto significa servir a sus electores, comunicarse con otros niveles de gobierno y otras agencias, así como cumplir su mandato en el cargo. Un legislador es similar, con tres funciones principales: redactar legislación, supervisar al ejecutivo y representar los intereses de sus electores.

En un sistema democrático representativo, el funcionario electo tiene la responsabilidad primordial de servir a los ciudadanos que representa. Como parte de esta responsabilidad, el funcionario debe hacer esfuerzos para ser accesible al individuo, no solo a los ciudadanos como grupo. Esto es importante, ya que cada elector individual puede tener solicitudes que difieran de otras en la comunidad. Además de servir a la persona, e independientemente de si fueron elegidos en un distrito de un solo mandato o de una lista de partido, un funcionario electo también debe estar disponible para representar las necesidades de la comunidad en general. Esto incluye organizaciones cívicas que representan una variedad de problemas que afectan a la ciudadanía o empresas privadas que tienen intereses dentro de la comunidad.

Compromiso de un servidor público

Como servidor público, su compromiso con el servicio ético es vital para realizar su trabajo y respaldar la misión de su entidad con honestidad, integridad, imparcialidad y con el espíritu de servicio a los demás.

Podemos resumir esto en tres palabras: Conciencia, compromiso y responsabilidad

- Conciencia: Conocer los principios, las reglas y las leyes que definen la conducta apropiada.
- Compromiso: Cultivar una cultura de formular preguntas y buscar consejo.
- Responsabilidad: Actuar de manera que refleje el compromiso con el público y asumir sus responsabilidades.

Proporcionar vigilancia

La vigilancia es un concepto clave en un gobierno honesto, eficaz y responsable. La vigilancia se basa en una idea bastante simple: Todos, y todo, en la vida pública deben estar sujetos a escrutinio y rendición de cuentas. Es decir, en su papel público clave, a diferencia de sus temas personales y privados, los líderes deben estar sujetos a la transparencia. La transparencia, incluyendo los requisitos de informes rutinarios, es el mejor baluarte contra la corrupción y el abuso. Como dijo el juez de la Corte Suprema estadounidense Louis Brandeis sobre el valor del

derecho del público al saber, “la luz solar es el mejor desinfectante”. Es decir, la conciencia pública protege al público.

Propósitos de la vigilancia

- Asegurarse de que las leyes se ejecuten fielmente de acuerdo con la intención que tuvo la legislatura cuando se desarrolló
- Mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones del gobierno
- Evaluar el éxito o fracaso de los programas.
- Prevenir la intrusión del ejecutivo sobre el poder legislativo
- Investigar la mala administración, el despilfarro, la deshonestidad y el fraude
- Evaluar la capacidad de la agencia / los funcionarios para cumplir objetivos
- Revisar y determinar las prioridades financieras federales
- Proteger los derechos y libertades individuales

Debemos hacer una pausa para afirmar que la vigilancia es simplemente una forma de rendición de cuentas. Las elecciones libres, por supuesto, son otra forma de rendición de cuentas. Sin embargo, la historia demuestra que la vigilancia en el periodo entre las elecciones también es vital. Como hemos aprendido, nunca debe ser tentador para los líderes, ya sean elegidos o que formen parte de la administración pública, abusar de su poder y poner en peligro el bienestar del sistema político y de la nación en general.

Es por eso que un mecanismo de vigilancia es una buena idea, vigilando a los funcionarios electos y a otros en el gobierno. Debemos tener en cuenta inmediatamente que la

supervisión adecuada no significa hostigamiento menor ni espionaje fortuito; en cambio, significa establecer un sistema que permita el monitoreo rutinario de las actividades gubernamentales diarias, incluyendo el comportamiento adecuado de los funcionarios públicos. Por “comportamiento adecuado”, nos referimos a asuntos tales como la contabilidad honesta de los gastos públicos, así como el comportamiento personal que viola la confianza pública.

Por supuesto, nada sobre la vigilancia gubernamental tiene la intención de reemplazar la jurisdicción normal de la ley; la vigilancia es simplemente una capa adicional de responsabilidad para los funcionarios del gobierno, así como una capa adicional de protección para el interés público.

Dentro del gobierno, la vigilancia puede venir en dos formas principales, que podemos describir como “monitoreo interno” y “verificación y balance”.

Primero, el monitoreo interno es como lo implica su nombre: cierta agencia tiene un sistema establecido para detectar violaciones de códigos y leyes. Este monitoreo interno puede ser tan simple como un sistema de informes regulares, complementado por auditorías regulares. También puede ser tan elaborado como la creación de la oficina de un procurador con poderes de investigación.

En segundo lugar, en cuanto a la verificación y el balance; son la capacidad de una rama del gobierno para vigilar a otra rama del gobierno, por ejemplo, la legislatura vigilando al poder judicial y viceversa. Esta idea de “verificación y balance”, en las distintas ramas del gobierno, se asocia comúnmente con los autores estadounidenses de la constitución de los Estados Unidos; como dice uno de los afamados documentos federalistas del siglo XVIII, el gobierno debe estar legalmente obligado a “controlarse”, y de hecho, la idea de una “separación de poderes” se remonta al filósofo francés Montesquieu. Él, a su vez, se inspiró en su amplia lectura sobre la historia mundial.

Métodos para una vigilancia exitosa

Construir una relación de trabajo con la rama ejecutiva

Comunicarse con agencias / ministerios en nombre de los electores

Coordinar colegas y expertos para monitorear la eficiencia y la productividad de las agencias / ministerios

Conducir audiencias públicas para responsabilizar a las agencias / ministerios

Desarrollar soluciones legislativas

En otras palabras, en cualquier sistema político responsable - y la democracia tiene todo que ver con la responsabilidad - es una buena idea contar con sistemas de transparencia y responsabilidad. Por lo tanto, existe la vigilancia.

Una última nota: La idea de la vigilancia no es simplemente repetir la última elección, con la esperanza de obtener un resultado diferente. El punto de la vigilancia es que no es partidista, no se trata de elecciones en absoluto. Es decir, la vigilancia debe verse como un ejercicio neutral para promover el buen gobierno; ¡La vigilancia no significa “derrocar”! Cualquier uso de los poderes de vigilancia para tratar simplemente de eliminar a los líderes del poder disfrazándolo de “rendición de cuentas” es un ataque a otra forma clave de responsabilidad, es decir, el derecho de los votantes a elegir a sus líderes. Así que los actos negligentes de abuso gubernamental merecen ser investigados, y se debe actuar en consecuencia, esa es la esencia de la vigilancia, pero los simples desacuerdos partidistas, por muy fuertes que sean, deben esperar hasta la próxima elección.

Cumplir con la política

Anteriormente, consideramos la idea de los cien días, incluso cuando, por supuesto, reconocimos que el líder tiene la intención de permanecer en el cargo durante mucho más tiempo que eso.

Para obtener éxito mientras esté en el cargo, el liderazgo debe desarrollar planes estratégicos para implementar soluciones de políticas y lograr su visión general. La planificación estratégica para lograr los entregables de políticas comienza con la evaluación del estado actual de las cosas en el despacho. El equipo de transición debe evaluar cuál será la línea de base si es elegido. Esto significa analizar las políticas y los problemas potenciales que un candidato heredará si es elegido para un cargo. Al obtener un claro entendimiento de dónde empezará una vez en el cargo, un candidato puede crear planes y objetivos más realistas. Esto permite determinar qué pueden mejorar y en qué medida; también les permite priorizar las políticas que tienen más probabilidades de tener éxito.

La planificación debe incluir una línea de tiempo específica para cada problema de política. Esto es importante para que todos los pasos estén claramente delineados y puedan enviarse por correo a los electores. La comunicación continua con los electores a lo largo de este proceso es clave. Los funcionarios deben solicitar constantemente a los ciudadanos ideas sobre los posibles próximos pasos para abordar sus necesidades a través de soluciones de políticas y, posteriormente, proporcionarles ideas concretas sobre cómo planean cumplir esos próximos pasos.

El Documento Federalista # 51 describe la lógica de la vigilancia y la separación de poderes.

“La ambición debe hacerse para contrarrestar la ambición. El interés del hombre debe estar conectado con los derechos constitucionales del lugar. Puede ser una reflexión sobre la naturaleza humana, que tales herramientas deberían ser necesarias para controlar los abusos del gobierno. Pero, ¿Qué es el gobierno mismo, sino la más grande de todas las reflexiones sobre la naturaleza humana? Si los hombres fueran ángeles, ningún gobierno sería necesario. Si los ángeles gobernaran a los hombres, no serían necesarios controles externos ni internos sobre el gobierno. Al enmarcar un gobierno que debe ser administrado por hombres sobre hombres, la gran dificultad radica en esto: primero se debe permitir que el gobierno controle a los gobernados; en segundo lugar, obligarlo a controlarse.”

Implementando Políticas S.M.A.R.T. (Inteligentes)

La mayoría de los funcionarios electos tendrán la tarea de liderar proyectos específicos del gobierno durante su tiempo en el cargo. Muchas veces, estos proyectos serán logros exclusivos de los funcionarios electos.

El proceso de desarrollo de proyectos es similar al de la planificación estratégica, en el sentido en que una propuesta debe contribuir a una visión más amplia, pero también debe tener objetivos concretos. Escribir estos objetivos a veces es difícil ya que los funcionarios pueden no tener datos suficientes para desarrollar objetivos alcanzables que sean claros en la implementación. Por lo tanto, los funcionarios deberían centrarse en crear objetivos S.M.A.R.T. que sean: eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y por un Tiempo determinado.



El primer paso es explicar claramente el propósito de su proyecto definiendo el problema que está tratando de resolver. Esto se llama una declaración del problema. Una vez que haya definido claramente el problema, puede definir un objetivo claro para abordar el problema y cualquier efecto residual del mismo.

El enfoque SMART lo ayudará a evaluar lo que está tratando de lograr:

Es **eSpecífico**.

Es **Medible** en cuánto a que se sabe si se logró lo deseado.

Es **Alcanzable**, dado el tiempo, los recursos y la capacidad de personal disponibles para usted como funcionario electo.

Es **Relevante**, lo que significa que es una solución directa al problema que identificó.

Es por un **Tiempo** determinado, en el sentido en que al crear un objetivo también debe asegurarse de saber cuándo ocurrirá la implementación del objetivo dentro de su programación cronológica

El trazado de la secuencia de resultados que deben lograrse, desde las actividades hasta los objetivos, ayuda a aclarar cualquier brecha en el razonamiento. Saber esto lo pone en una mejor posición para planificar tanto sus actividades como los métodos para medir el éxito, haciendo que las metas sean más manejables. Parte de la medición del éxito incluirá la recopilación de datos para respaldar el progreso de los objetivos de manera tangible. Los datos harán que sea más fácil demostrar el logro del objetivo.

Para demostrar el éxito de un proyecto, debe poder mostrar resultados específicos que demuestren su éxito. Crear una cadena de resultados le permite generar un mapa de la secuencia de resultados que deben ocurrir para lograr el objetivo, desde el resultado de nivel más bajo hasta el más alto. Vincula los resultados inmediatos de sus actividades con las actividades de sus compañeros, y otros factores externos.

Las cadenas de resultados permiten a los usuarios:

- Analizar claramente el problema que se está abordando e identificar una teoría del cambio relevante para las soluciones.
- Identificar los resultados que deben llevarse a cabo para que se logren los objetivos.
- Determinar las actividades que influirán en los resultados.
- Identificar enlaces entre los componentes del programa.
- Diferenciar entre los factores externos que influyen en el programa y los factores dentro de su control.
- Identificar supuestos claves.

El siguiente es un conjunto de pasos para el desarrollo exitoso del proyecto: definir el problema, redactar los objetivos SMART, medir resultados y éxitos.

Por supuesto, debemos agregar que es importante recordar que los funcionarios que lideran proyectos específicos deben abogar por sus proyectos y comunicar sus logros a través de una estrategia de relaciones públicas.

Conclusión

El período de campaña es intenso y emocionante, pero después de ganar una elección es cuando comienza el verdadero trabajo arduo. Después de trabajar tan intensamente para hacer campaña, muchos candidatos y sus equipos están tentados a tomarse un descanso o irse de vacaciones, pero en realidad esto es cuando deberían estar más enfocados en los objetivos de gobernar. El período de transición entre la elección y la toma de posesión es un período crítico para la planificación, preparación y aclaración de lo que hará el funcionario en el cargo para que puedan comenzar a trabajar desde el primer día. Administrar su tiempo, así como las expectativas de su personal, de los electores y de las contrapartes en el gobierno es un trabajo complejo y exigente, por lo tanto, la preparación es clave. Este plan de estudios describe las áreas clave que los partidos, los funcionarios electos y el personal deben entender claramente para mejorar la gobernabilidad y, en consecuencia, mejorar la confianza entre los electores y construir partidos más coherentes y duraderos. IRI tiene una biblioteca completa de recursos y series de capacitación que pueden complementar este currículo. A medida que el partido utiliza este plan de estudios, esperamos que consulten con el IRI sobre cómo implementar esta y otras capacitaciones de habilidades complementarias para preparar candidatos para gobernar. A continuación, se incluye una lista de los recursos adicionales:

Ventanillas únicas
Motor de desarrollo económico local
Gobierno en su comunidad
Mesas redondas de alianza
Manuales ciudadanos
Política pública colaborativa

Espectáculos de medios en vivo
Oficina de transparencia
Ventanilla única
Presupuesto participativo
Rendición pública de cuentas
Ayuntamientos