

## PÁGINA DE FIRMAS

País: BOLIVIA

**Resultado esperado en el Marco de Asistencia de las NN.UU. para el Desarrollo en Bolivia 2008-2012:**

Gobernabilidad democrática profundizada con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos para la construcción de una sociedad intercultural y con equidad de género y generacional.

**Resultado e indicadores esperados en el Marco de Resultados Estratégicos del PNUD 2008-2012:**

*Resultado:* Actores sociales y políticos fortalecidos para la práctica del diálogo y la concertación incorporando las dimensiones de interculturalidad y género.

**Socio implementador:**

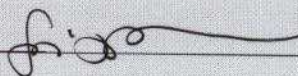
PNUD Bolivia

Período del programa:	2009-2012
Componente del programa:	Gobernabilidad democrática para la construcción de un nuevo Estado.
Nombre del proyecto:	Fortalecimiento democrático de las organizaciones políticas de Bolivia.
Identificación del proyecto:	BOL 72408
Duración del proyecto:	3 años (julio 2009– junio 2012)
Acuerdo de gestión:	DEX (ejecución directa por parte de PNUD Bolivia)

Presupuesto (USD):	4.672.897.00
Honorario por servicios de gestión general (GMS):	327.103.00
Presupuesto total:	5.000.000.00
Recursos asignados:	
▪ ASDI	5.000.000.00

YORIKO YASUKAWA  
Representante Residente  
PNUD

Aprobado por (PNUD):



PLANO DE TRABALHO

1998

Este trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de trabalho para o ano de 1998, tendo em vista a necessidade de organizar as atividades curriculares e extracurriculares, bem como a avaliação dos resultados alcançados durante o ano letivo. O plano será elaborado em conformidade com o Projeto Político Pedagógico da instituição e terá como base os conteúdos programáticos das disciplinas a serem ministradas.

Este trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de trabalho para o ano de 1998, tendo em vista a necessidade de organizar as atividades curriculares e extracurriculares, bem como a avaliação dos resultados alcançados durante o ano letivo. O plano será elaborado em conformidade com o Projeto Político Pedagógico da instituição e terá como base os conteúdos programáticos das disciplinas a serem ministradas.

1. OBJETIVO

Elaborar o plano de trabalho para o ano de 1998.

1. OBJETIVO	Elaborar o plano de trabalho para o ano de 1998.
2. JUSTIFICATIVA	Este trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de trabalho para o ano de 1998, tendo em vista a necessidade de organizar as atividades curriculares e extracurriculares, bem como a avaliação dos resultados alcançados durante o ano letivo.
3. METODOLOGIA	Este trabalho será desenvolvido através de pesquisas bibliográficas e de campo, bem como de reuniões de trabalho com os professores da instituição.
4. RESULTADOS ESPERADOS	Elaboração de um plano de trabalho para o ano de 1998, em conformidade com o Projeto Político Pedagógico da instituição.

1. OBJETIVO	Elaborar o plano de trabalho para o ano de 1998.
2. JUSTIFICATIVA	Este trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de trabalho para o ano de 1998, tendo em vista a necessidade de organizar as atividades curriculares e extracurriculares, bem como a avaliação dos resultados alcançados durante o ano letivo.
3. METODOLOGIA	Este trabalho será desenvolvido através de pesquisas bibliográficas e de campo, bem como de reuniões de trabalho com os professores da instituição.
4. RESULTADOS ESPERADOS	Elaboração de um plano de trabalho para o ano de 1998, em conformidade com o Projeto Político Pedagógico da instituição.

Assinado e rubricado pelo(a) responsável pelo trabalho:

\_\_\_\_\_  
 Nome do(a) responsável pelo trabalho



**Fortalecimiento democrático de las organizaciones políticas de Bolivia**  
**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo / Bolivia**  
**Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral**  
**Agencia sueca para el Desarrollo Internacional**

**Periodo de duración del proyecto: julio 2009 – junio 2012**

El PNUD ha establecido un acuerdo con la institución IDEA Internacional para el diseño e implementación de un proyecto que está concebido como un programa de largo plazo para el fortalecimiento del sistema político boliviano. El estado actual del proceso de cambio político e institucional del país, a partir de la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado, representa un desafío y a la vez abre una oportunidad para renovar y fortalecer el rol de las organizaciones políticas, cuyo accionar será central en la medida que constituyen las unidades básicas del sistema político a través de los cuales se expresará y desplegará la dinámica política durante los próximos años. De este modo, con el apoyo financiero de ASDI/Bolivia, el PNUD e IDEA Internacional buscarán alcanzar los siguientes efectos durante los próximos tres años:

1. Las organizaciones políticas cuentan con estructuras y mecanismos de coordinación institucionalizados en niveles territoriales y con equipos humanos cualificados para asumir la conducción partidaria, la representación política y los procesos de competencia electoral.
2. Organizaciones políticas ejecutan acciones de afirmación positiva para minorías indígenas, mujeres y jóvenes que fortalecen la interculturalidad democrática.
3. La institucionalización y el desempeño democrático de las organizaciones políticas fortifican el desarrollo normativo del sistema de partidos e inciden en la mejora de la conducción política y la gestión pública.
4. Espacios de encuentro interpartidario y deliberación pública promueven la ampliación de las percepciones políticas sobre el logro de la gobernabilidad democrática, la mejora de la calidad de la política y de la relación con la sociedad civil.



## SECCIÓN I – EXPLICACIÓN NARRATIVA

### 1. Análisis del contexto político

Entre el acto de posesión de Evo Morales, en enero de 2006, y la aprobación de la nueva CPE en enero de 2009, el proceso político se caracterizó por la convergencia inédita de tres escenarios político-institucionales: i) el conflicto en las relaciones entre los poderes ejecutivo y legislativo, ii) la confrontación entre el gobierno central y algunas prefecturas, y iii) los conflictos emergentes de la Asamblea Constituyente bajo la presión de movimientos sociales de signo oficialista y opositor. Esta convergencia provocó una situación de crisis política recurrente debido a la existencia de varios frentes de conflicto y negociación que desplazaron la pugna política a salidas plebiscitarias, sobre todo durante el año 2008. El partido de gobierno fue la única fuerza política con presencia en los tres escenarios, en cambio, la oposición actuó de manera fragmentada y sin articulación táctica entre sus fuerzas parlamentarias y regionales. La crisis política también se manifestó en una aguda polarización ideológica en el sistema de partidos que ahondó las fracturas regionales y exacerbó las diferencias identitarias en torno a los clivajes étnico y regional. A continuación analizamos los tres escenarios políticos e institucionales señalados.

En enero de 2007 se inició un esquema de *gobierno dividido* caracterizado por el control del Senado por parte de la oposición que se constituyó en el principal obstáculo para el cumplimiento de las iniciativas del oficialismo. Esta situación condujo al establecimiento de acuerdos congresales entre oficialismo y oposición que modificaron varios acápites de la propuesta oficialista de la CPE (en octubre de 2008), y también la Ley del Régimen Electoral Transitorio (en abril de 2009) que inicia su implementación con la convocatoria a elecciones generales para diciembre de 2009 y a comicios departamentales y municipales para abril de 2010.

Las relaciones entre el gobierno central y las regiones se enmarcaron en una situación de pugna vertical de poderes, a partir de la elección directa de prefectos en diciembre de 2005 que se tradujo en una mayoría de autoridades departamentales de signo contrario al partido de gobierno. Este frente opositor se fortaleció con la aprobación de la demanda de autonomía departamental en Santa Cruz, Tarija, Beni y Pando en el referéndum de julio de 2006. La oposición regional se organizó en el Consejo Nacional Democrático (CONALDE), una coalición de prefectos y comités cívicos que se opuso al proyecto de CPE aprobado por el MAS en la Asamblea Constituyente en diciembre de 2007 e impulsó la realización de referendos departamentales –en mayo y junio de 2008 – para aprobar estatutos autonómicos como respuesta al proyecto de nueva CPE. Esta pugna vertical de poderes derivó en una salida plebiscitaria mediante la convocatoria a un referéndum revocatorio de mandato del presidente y los prefectos. Los resultados de la consulta popular realizada en agosto de 2008 fortalecieron a Evo Morales, que fue ratificado con 67% de votos, y debilitaron a la oposición regional pese a que fueron ratificados los prefectos de los cuatro departamentos autonomistas. En septiembre de 2008, la oposición cívica y prefectural impulsó radicales protestas regionales en rechazo al proyecto de nueva CPE con la intención de evitar su aprobación mediante referéndum; la gravedad del conflicto obligó la intervención de actores externos, como la Unión de Naciones del Sur (UNASUR), para propiciar un diálogo entre gobierno y prefectos. Ese diálogo, pese a su fracaso, sentó las bases para la modificación de



varios artículos del proyecto de CPE en el ámbito parlamentario para viabilizar su aprobación en el referéndum constitucional en enero de 2009.

La Asamblea Constituyente fue inaugurada en agosto de 2006 y concluyó en diciembre de 2007 con la aprobación de un proyecto impulsado por el oficialismo e impugnado por la oposición. Su desarrollo estuvo marcado por la presión de actores sociales, por una parte, el movimiento campesino e indígena desde el oficialismo y, por otra, el movimiento cívico y regional desde la oposición. En la medida que la culminación del proceso constituyente dependía del referéndum aprobatorio de la nueva CPE, su convocatoria mediante ley incentivó la concertación entre oficialismo y oposición. La oposición partidista logró la modificación de más de una centena de artículos constitucionales y el oficialismo consiguió la aprobación de la convocatoria al referéndum “de salida” que ratificó su proyecto de reforma constitucional resumido en el modelo de Estado Plurinacional. Con la aprobación del nuevo texto constitucional la reforma estatal ingresó a una nueva fase puesto que las demandas de las denominadas “agendas” de octubre (nacionalización y Asamblea Constituyente) y de enero (elección de prefectos y autonomías departamentales) que marcaron la agenda política de los últimos cinco años se han materializado y, por ende, el desafío actual estriba en la elaboración de una nueva agenda política nacional centrada en la implementación de la nueva institucionalidad estatal.

En suma, el proceso político se orientó hacia una lógica plebiscitaria ante las dificultades del sistema político para procesar los conflictos y las divergencias en torno a la reforma estatal. Sin embargo, a fines de 2008 el proceso político tuvo un cauce institucional puesto que el parlamento se convirtió en el espacio decisivo para culminar el proceso constituyente bajo pautas de negociación entre oficialismo y oposición. También bajo esta lógica se inició la fase de implementación de la nueva CPE con la aprobación de la convocatoria a elecciones para conformar los poderes públicos mediante una ley electoral transitoria que introduce leves modificaciones en el sistema de representación política que no ponen en riesgo la posibilidad de un esquema pluralista.

El escenario político descrito, además, fue flanqueado por conflictos sociopolíticos agudos. La polarización política se tradujo en una grave conflictividad social que estalló en enfrentamientos entre civiles, en varios casos con saldos fatales, al influjo de contradicciones étnicas o regionales, así como entre campo y ciudad. Estas divisiones fueron también notorias en las consultas electorales, como la revocatoria de mandato y el referéndum constitucional, que tuvieron como rasgo principal una participación ciudadana con cifras superiores al 85% y una concentración del voto a favor del MAS en zonas rurales y en los departamentos de occidente y una concentración del voto opositor en los departamentos autonomistas y en las capitales de departamento. El nivel de conflictividad social y el grado de participación electoral ponen en evidencia la capacidad de convocatoria de los liderazgos políticos cuyas directrices definen la orientación de la acción colectiva. La acción colectiva también adquirió nuevas modalidades organizativas con la creación del CONALDE que como se mencionó agrupa a prefectos opositores y comités cívicos y moviliza a sectores urbanos y de clase media, y de la Coordinadora Nacional por el Cambio (CONALCAM) que aglutina a una extensa red de sindicatos y movimientos sociales articulados por el MAS merced al liderazgo de Evo Morales.



Finalmente, el decisionismo presidencial fue decisivo en un par de coyunturas críticas para viabilizar los acuerdos parlamentarios en torno a la nueva CPE y a la ley electoral transitoria. Con la aprobación de la CPE y de la ley electoral transitoria, el espectro político está allanado para la aplicación de las nuevas disposiciones legales para instalar renovados mecanismos de interacción del sistema político y de desempeño de las organizaciones políticas en el campo político.

### 1.1. El sistema político en la nueva Constitución Política del Estado

Con la asunción de Evo Morales a la Presidencia de la República se inaugura una nueva fase de recomposición de las fuerzas políticas y, de acuerdo a Fernando Mayorga (2008), un tercer momento de reformas institucionales dirigidas a la “ampliación de la democracia” (2006-2009)<sup>1</sup>. En aquella oportunidad, los resultados electorales provocaron otra renovación en el sistema de partidos con la conversión del MAS en la principal fuerza política y el surgimiento de Poder Democrático y Social (PODEMOS) y Unidad Nacional (UN), forjados sobre los resabios de ADN y MIR<sup>2</sup>; también se eligieron prefectos mediante voto ciudadano –la mayoría postulados por agrupaciones ciudadanas– con consecuencias decisivas para las relaciones entre el oficialismo y la oposición en torno al clivaje regional y con la disminución de los recursos de poder del Presidente de la República al perder su prerrogativa constitucional de designar autoridades departamentales.

La reforma política pasó a ser parte de un proceso más amplio de transformaciones estatales mediante la Asamblea Constituyente que culminó con la aprobación de un nuevo texto de Constitución Política del Estado (CPE). Este proceso, como mencionamos, se dio en un contexto de polarización política y regional que derivó en el uso de mecanismos plebiscitarios para definir la legitimidad de las propuestas y de las autoridades políticas. La combinación de escenarios de confrontación política en el parlamento, las regiones<sup>3</sup> y en el proceso constituyente alimentó la polarización ideológica y la ausencia de concertación sobre la reforma estatal, lo que llevó el conflicto político a la realización de cuatro referendos departamentales y una consulta para revocatoria de mandato de presidente y prefectos. Un acuerdo congresal en octubre de 2008

---

<sup>1</sup> Fernando Mayorga sostiene que a partir de los años noventa, el sistema político estuvo sometido a una serie de reformas institucionales en un proceso incremental –matizado con situaciones de crisis política pero sin ruptura que se desplegó en tres momentos que corresponden a procesos de ampliación de la democracia como respuesta a demandas de participación y representación de la diversidad de identidades sociales. Un primer momento es el concerniente al ciclo de la “democracia pactada” y reforma “desde arriba” y el segundo al emergente de la crisis política y reformas “desde abajo”. Ver: Mayorga, Fernando: 2008 “Partidos políticos y democracia en Bolivia” en: *Political Parties and Democracy*, Volumen V, Kay Lawson, editora, Greenwood/Praeger.

<sup>2</sup> Acción Democrática Nacionalista (ADN), partido que nace a principios de los ochenta bajo la figura de Hugo Banzer Suárez, que encabezó el gobierno militar de la década de los setenta. El Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR), partido de centro izquierda que nace en plena resistencia al gobierno militar de Banzer y que asume el gobierno nacional a finales de los ochenta con el apoyo de las fuerzas parlamentarias de ADN.

<sup>3</sup> Desde mediados de la década de los ochenta en Bolivia no se había replicado la condición de “gobierno dividido” en la medida en que el régimen presidencial no controla las dos cámaras del Congreso Nacional. Asimismo, como resultado de la profundización del proceso de descentralización con la elección de prefectos, se abre la posibilidad de la *división vertical del poder* en la medida en que el gobierno nacional pierde el control de los poderes y/o gobiernos subnacionales con la configuración de “oposiciones” institucionales en las regiones. Sobre el tema ver: Mayorga, Fernando (2009); “Rol de la oposición: ¿de la gobernabilidad pactada a la gobernabilidad polarizada?” en: [www.partidosbolivia.org.bo](http://www.partidosbolivia.org.bo), PNUD – Asdi – IDEA. desde otra perspectiva: Zegada, María Teresa (2009) *La oposición política en Bolivia*, en prensa, PNUD-Asdi-IDEA.



resolvió los impasses entre oficialismo y oposición con la aprobación de varias modificaciones al nuevo texto constitucional y la convocatoria a referéndum constitucional para la aprobación de la CPE en enero de 2009. Es decir, en esta fase ninguna fuerza política ni coalición de actores fue capaz de imponer su propuesta de reforma estatal, aunque la orientación de los cambios en sus trazos centrales fue definida por el MAS que hizo prevalecer su mayoría política y capacidad de presión extraparlamentaria.

La reforma constitucional modifica algunos aspectos centrales del sistema político. Introduce el sistema de elección directa del presidente, ya sea por mayoría absoluta o con cuarenta por ciento de votos del vencedor y una ventaja de diez puntos respecto al segundo lugar; caso contrario, mediante segunda vuelta en las urnas entre las dos candidaturas más votadas. Es decir, una de las reglas que propició la *democracia pactada* –elección presidencial mediante el Congreso– fue eliminada<sup>4</sup>. En la medida que la elección presidencial es directa, se incluye la revocatoria de mandato por votación (aunque ya se ejecutó en agosto de 2008 bajo condiciones peculiares). La revocatoria de mandato está consignada, junto con la iniciativa legislativa y la Asamblea Constituyente como modalidades de democracia directa y participativa; también se incluye la asamblea, el cabildo e inclusive la consulta previa como manifestaciones de democracia comunitaria, sin embargo, la asamblea y el cabildo solamente tienen carácter deliberativo, es decir, no eligen ni deciden. En suma, a la combinación de democracia representativa y democracia participativa establecida cinco años antes, se incorpora la democracia comunitaria, aparte de reconocer otras instituciones de democracia directa.

Se complejiza el sistema electoral no obstante se ha mantenido en esencia la forma mixta de elección del Órgano Legislativo. Se conserva el bicameralismo pero se amplía el número de senadores de 27 a 36 y se los elige por regla de proporcionalidad, asimismo se conserva el sistema mixto – uninominal y plurinominal – para la elección de diputados, pero se incluyen circunscripciones especiales indígenas. También se mantienen los partidos, las agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas como instituciones para la competencia electoral bajo la denominación genérica de “organizaciones políticas”. El reconocimiento de circunscripciones especiales indígenas forma parte de la formalización de las pautas de democracia comunitaria, sin embargo esto no implica el uso de reglas electorales distintas a la tradición liberal de ciudadanía, puesto que las normas y procedimientos propios de los pueblos indígenas no tienen vigencia en los casos que estén en juego cargos de representación o autoridades en competencia electoral. Sumado a ello, se establece la igualdad de condiciones entre mujeres y varones en la participación política y se amplía el derecho a elegibilidad de los jóvenes mayores de 18 años puesto que se eliminan barreras de edad para postular a la Asamblea Legislativa Plurinacional; y en el caso de los cargos ejecutivos se redujeron los requisitos: 21 años para alcalde/sa, 25 para prefecto/a o gobernador/a y 30 años para presidente/a y vicepresidente/a.

Otro aspecto importante de la reforma constitucional tiene que ver con la *territorialización de la política* porque se introduce un régimen de autonomías con tres niveles de gobierno con similar rango constitucional: departamental, municipal e indígena. Esto implica la descentralización política del Estado y la conformación de gobiernos subnacionales inaugurando, en el caso

<sup>4</sup> Por *democracia pactada* se comprende todo el periodo de gobiernos democráticos entre 1985 y el 2002, formados a partir de pactos entre los principales partidos con representación parlamentaria. Los pactos entre las fuerzas políticas nacen como un recurso de gobernabilidad que ha permitido la conformación de coaliciones gubernamentales para garantizar la estabilidad y continuidad del régimen político y una agenda de reformas estructurales.



departamental, escenarios de relación entre ejecutivo y legislativo y, por ende, sistema de partidos de carácter regional.

La incorporación de nuevas reglas para el funcionamiento del régimen político busca sobre todo, asegurar la legitimidad antes que la gobernabilidad. Así, la introducción de la segunda vuelta en las urnas elimina la posibilidad de elección congresal del binomio presidencial y, con ello, desaparece una regla que incentivaba la formación de coaliciones de gobierno. A esto se suma la introducción de la revocatoria del mandato mediante plebiscito y, además, la incorporación de la reelección inmediata por un período. Estas reformas refuerzan la legitimidad de origen de la figura presidencial aunque no contemplan modificaciones sustantivas en las relaciones entre poder ejecutivo y legislativo, más aún, se introduce un sesgo parlamentarista porque se establece la renuncia de los ministros por efecto de censura congresal mediante dos tercios de votos.

El reforzamiento del presidencialismo se puede producir por algunas modificaciones en las reglas del sistema electoral y sus efectos en la composición del parlamento, pero sobre todo por la posibilidad de que una sola fuerza logre un apoyo en las urnas susceptible de traducirse en dominio de la Asamblea Legislativa Plurinacional, algo remoto porque, como veremos más adelante, prevalece la regla de dos tercios para la aprobación de sus principales decisiones. Con todo, la posibilidad de concentración de escaños en una organización política radica en que la elección por mayoría simple en distrito uninominal favorece a los partidos fuertes, por lo tanto se produciría una concentración de escaños en la fuerza política ganadora que respalda al presidente en la medida que la Ley de Régimen Electoral Transitorio (LRET) incrementó el número de diputados uninominales (70 + 7 circunscripciones especiales indígenas) en detrimento de los plurinominales (53). Adicionalmente, se mantiene el sistema D' Hont para asignar escaños plurinominales, método que favorece a los más votados. No obstante, no hay que perder de vista que existe una regla de corrección de proporcionalidad tal como se establece en el art. 38 de la LRET, inciso c) que indica que del total de escaños que corresponda a una organización política se restará sus diputaciones uninominales hasta llegar a la cantidad proporcional correspondiente. Por su parte, la representación territorial de los departamentos en la cámara alta, de acuerdo a la nueva CPE se incrementó de 3 a 4 por departamento y se introdujo el sistema proporcional de divisores naturales para la asignación de escaños. Es decir, con estas características las reglas no incentivan directamente la concentración de la representación política en una sola fuerza, esta contingencia depende de la votación por el partido -o coalición electoral- del candidato/a a presidente/a.

Existen otros mecanismos de reducción del peso de la mayoría parlamentaria porque se mantiene la regla de dos tercios para la designación de algunas autoridades estatales y la aprobación de leyes, sobre todo aquellas referidas a la reforma constitucional –sea total o parcial- que incluye, además, la verificación de un referéndum aprobatorio. En suma, no existen condiciones institucionales para forjar un presidencialismo basado en un modo de gobierno de mayoría, en todo caso, este efecto depende del tipo de sistema de partidos y, en la actualidad, su posibilidad reposa en la existencia de un partido fuerte que obtuvo votaciones superiores a la mayoría absoluta y un líder político que logró dos tercios de apoyo en ocasión de la ratificación de su mandato presidencial. Desde otra perspectiva, si se produce un cuadro de multipartidismo fragmentado, estas reglas pueden incentivar la formación de coaliciones parlamentarias y/o de gobierno o, bien, provocar una situación de ingobernabilidad por el consiguiente bloqueo institucional mutuo entre poder ejecutivo y legislativo que derivaría en crisis política.



En cuanto a la *territorialización de la política*, en la LRET destacan un par de aspectos que muestran las vicisitudes de la implementación de la nueva CPE. En relación a las elecciones municipales se mantiene la norma de elección indirecta del alcalde mediante lista de concejales posponiendo la plena aplicación de la nueva CPE en el nivel municipal; también se introduce un referéndum regional para el Gran Chaco que implica la probable aplicación de un nivel de autonomía parcial (no se elige autoridad ejecutiva en las autonomías regionales) que depende de la aprobación por dos tercios en la futura asamblea departamental. Otro elemento llamativo en la LRET es la virtual aplicación de los estatutos autonómicos aprobados en los cuatro departamentos de la “media luna”, pese a ser considerados ilegales por el oficialismo. Una de sus manifestaciones es el reconocimiento de la diversidad de formatos institucionales de los gobiernos departamentales donde resalta la elección directa por mayoría simple de los gobernadores en Pando, Tarija y Beni, y la regla de mayoría absoluta –con segunda vuelta en las urnas si es el caso– en Santa Cruz.

Finalmente, en cuanto a la implementación de la democracia comunitaria mediante la creación de circunscripciones especiales indígenas se refrenda el criterio del uso del voto individual, libre y secreto, a la usanza de las circunscripciones uninominales; la postulación de candidatos no se circunscribe a las organizaciones de los pueblos indígenas porque también participan agrupaciones ciudadanas y partidos políticos y se define por una regla común –mayoría simple– que da cuenta que las normas y procedimientos propios de las naciones y pueblos indígena originario campesinos se subordinan a la lógica de la democracia representativa. Es decir, se han minimizado los riesgos de dualismo en el sistema de representación política.

Por otra parte, en orden a la profundización de la democracia mediante la participación de las mujeres en igualdad de condiciones, la LRET en su artículo 9 traduce fundamentalmente el procedimiento –alternancia– antes que el principio –paridad– de la CPE que, sin embargo, a pesar de la delimitación que todavía vulnera la filosofía de la igualdad de condiciones para las mujeres en la representación política efectiva, significa un logro frente a decisiones anteriores en las reglas de juego electoral: la cuota de 30% establecida en la Ley de Partidos Políticos y de 50% en la de Agrupaciones Ciudadanas y Pueblos Indígenas.

## **1.2. La transición y recomposición del sistema de partidos**

El sistema de partidos en Bolivia fue perdiendo de manera paulatina, desde fines de los noventa, la centralidad que ocupaba en el sistema político. Entre 1985 y 2003 se configuró en torno a tres partidos (MNR, ADN y MIR) que fueron pivotes de coaliciones de gobierno. Estos partidos se tornaron irrelevantes desde 2005 y el MAS se convirtió en fuerza política dominante, empero se mantuvo el carácter multipartidista que muestra un promedio de cinco fuerzas parlamentarias en este ciclo democrático. La composición del sistema de partidos se modificó en tres oportunidades: en 1989 con la irrupción de fuerzas “neopopulistas”: Conciencia de Patria (CONDEPA) y Unidad Cívica y Social (UCS), en 2002 con la emergencia de partidos campesinos e indígenas (MAS y MIP) y en 2005 con el ingreso de nuevas organizaciones políticas (PODEMOS y UN) que desplazaron a los partidos tradicionales. Una tendencia centrípeta fue dominante entre 1985 y 2002 merced a la vigencia de un espacio de discursividad dominado por la combinación de neoliberalismo económico y democracia representativa como



modelo de desarrollo y gobernabilidad asentado en coaliciones parlamentarias y/o de gobierno. Desde 2002 la polarización ideológica incidió en las interacciones partidistas empero, desde 2007, el proceso político decisional ya no depende de manera exclusiva del sistema de partidos. Esto debido a la profundización de la descentralización política del Estado que ha provocado el protagonismo de otros actores políticos (prefectos) y al proceso constituyente –y post constituyente- sometido a la presión de actores sociales que influyen en la conducta partidista: movimiento campesino e indígena y su versión ampliada, CONALCAM, y el movimiento cívico regional y su versión ampliada, CONALDE.

En la actualidad el sistema de partidos está en transición debido a que, según las disposiciones transitorias de la CPE y ratificadas por la LRET, la realización de las elecciones nacionales para el 6 diciembre de 2009 y subnacionales para abril de 2010 definirá su nueva composición y reconfiguración, que dependerá en buena medida de la estrategia de las fuerzas de oposición, del grado de institucionalización democrática de sus estructuras internas y, en general, del desempeño estratégico de los partidos en el campo político. Un rasgo que caracteriza esta etapa es que el MAS ocupa el centro de la discursividad política porque los elementos centrales en disputa están plenamente articulados a su proyecto y ya no existe contraposición entre las agendas de antaño. La oposición, por su parte, carece de propuestas alternativas en los temas actuales de la agenda política nacional y se ha circunscrito a esgrimir un discurso genérico de defensa del “estado de derecho” con base en el clivaje democracia/autoritarismo que tiene escasa capacidad movilizadora; algo similar acontece respecto a las políticas gubernamentales, tanto la política de nacionalización como las políticas sociales redistributivas (bonos).

### 1.3 La institucionalización de las organizaciones políticas<sup>5</sup>

En general una característica central de la mutación de la política es el relajamiento del monopolio de la representación política que ejercían los partidos políticos como principales canalizadores y agregadores de las demandas de la sociedad. Como vimos, la presencia de actores “suplementarios” a partir del desbordamiento de las estructuras institucionales formales por grupos de presión, organizaciones corporativas e iniciativas ciudadanas y/o movimientos sociales como el CONALCAM y CONALDE, permiten entrever, de acuerdo a Benjamin Ardití (2005)<sup>6</sup>, la conformación de un “segundo circuito” de la política. Sin embargo, la presencia y el protagonismo de los actores del “segundo circuito” no implica el desvanecimiento de los partidos y organizaciones políticas; como demuestra el desenlace de los recientes conflictos y el devenir del proceso político boliviano en el marco de la nueva CPE, se confiere al sistema de partidos de

<sup>5</sup> Este acápite retoma el diagnóstico de “línea de base” del proyecto Fortalecimiento Democrático PNUD-Idea Internacional, realizada para las ocho organizaciones políticas que durante los últimos dos años han sido objeto de fortalecimiento institucional por parte del proyecto. La “línea de base” es producto de las recomendaciones de la evaluación de medio término efectuadas por el consultor externo Eduardo Ballón en agosto del 2008 y, de los talleres de seguimiento y evaluación ejecutadas por el Proyecto en enero y actualizada en junio de 2009.

<sup>6</sup> Ardití, Benjamin (2005) “*El devenir-otro de la política: Un archipiélago post-liberal*” en: <http://arditi.googlepages.com/ArditiPostLibSp.pdf>



una cierta centralidad institucional para ordenar y canalizar la gestión de los conflictos a través de los mecanismos formales existentes. Los acuerdos políticos que han viabilizado la aprobación de la nueva CPE, la LRET y otras decisiones fundamentales del proceso constituyente han sido procesados por el sistema de representación política en el que las organizaciones partidarias han sido y son los principales actores. En todo caso, si bien los partidos y organizaciones políticas ya no son lo que eran: organizaciones de masa y maquinarias político-electorales que concentran la representación y decisiones políticas, en la actualidad, como menciona Isidoro Cheresky (2008) para el caso de América Latina<sup>7</sup>, se constituyen en dispositivos institucionales de canalización de diversas formas de procesamiento de la política que devienen de otros lugares convencionalmente definidos como no políticos. Por una parte, la importancia creciente de los medios de comunicación masiva, la denominada “democracia de audiencia”, conlleva a redefinir las formas de construcción de las identidades político-partidarias y; por otra parte, de acuerdo a la experiencia boliviana, las organizaciones políticas se han convertido en instrumentos que canalizan formas plurales de expresión y procesamiento político que normalmente acontece en el denominado “segundo circuito”<sup>8</sup>. Por ello, tenemos en el espectro político un escenario complejo y plural de construcción institucional de las organizaciones partidarias; en algunos casos, se encuentran estructuras en procesos de edificación con militancias y preferencias cautivas de acuerdo a los campos y/o matrices de procesamiento político relativamente densos o, bien, estructuras con militancias y preferencias volátiles de acuerdo a los desplazamientos discursivos, simbólicos y del desempeño de los principales líderes y actores políticos en el espacio público.

### 1.3.1 Partidos políticos nacionales

El Movimiento Al Socialismo (MAS): ambigüedad y paradoja estructural

Es una organización política que condensa y en el que convergen diversas dinámicas y matrices organizacionales y cuyo *performance* en general es contingente y poco estructurado. Este rasgo si bien puede ser visto como una limitante para la institucionalización partidaria es altamente efectivo y eficaz para lograr resultados electorales. En observación a esta característica singular y paradójica del MAS, Jorge Komadina (2007)<sup>9</sup>, lo define como un partido en el que se procesan decisiones y cuajan liderazgos para atender los requerimientos de la representación política, como un *movimiento político* en el que se articulan y convergen diversas matrices organizacionales y ejes discursivos del campo popular, esto es un producto de la toma de decisiones estratégicas por parte de organizaciones campesinas, indígenas y corporativas que han establecido y definido ingresar a la disputa electoral para acceder a espacios de poder institucionalizados. De ahí que se combinan dos aspectos que a primera vista parecieran

<sup>7</sup> Cheresky, Isidoro (2008) (comp.) *La Política después de los partidos*, Buenos Aires: Prometeo.

<sup>8</sup> Ver: García, Fernando y García Alberto (2008) “Archipiélago de configuraciones políticas en Bolivia” en *Configuraciones políticas en los departamentos de Bolivia. la construcción del nuevo campo político*, PNUD-Asdi- Idea Internacional.

<sup>9</sup> Komadina, Jorge y Geffroy, Celine (2007) *El poder del movimiento político. Redes organizativas, identidad y política del MAS en Cochabamba (1999-2005)*, La Paz: PIEB-UMSS.



contraproducentes, una alta flexibilidad organizativa y de coordinación entre sus componentes e instancias territoriales y funcionales, y el desplazamiento de ejes discursivos que afirman de forma inestable la identidad político-partidaria de los militantes y simpatizantes: el rebrote del nacionalismo, las reivindicaciones democráticas de diverso calibre y las posturas étnico-culturales o indigenistas, con las tendencias a la concentración y centralización de las decisiones en la figura del líder político: Evo Morales.

Indudablemente esta situación, de acuerdo a lo mencionado por algunos dirigentes y simpatizantes (Zuazo, Moira: 2008)<sup>10</sup>, se identifica como el límite y al mismo tiempo la potencialidad del instrumento político. En otras palabras, se constituye en el principal desafío para una futura institucionalización democrática de la organización partidaria, que deberá afrontar en el corto plazo el problema de reducir el grado de informalidad y contingencia de su *performance* organizacional sin perder la fuerza movilizadora no sólo para el ejercicio de la competencia electoral, sino para asumir la conducción política del gobierno y del Estado en las nuevas condiciones estructurales que se instalan con la aplicación de la nueva CPE.

#### Poder Democrático y Social (PODEMOS): ruptura de un modelo de organización electoral

Como se mencionó PODEMOS nace de los resabios de ADN y llega a aglutinar en su seno a diversas organizaciones políticas que en su mayoría responden a liderazgos regionales. Sus componentes a pesar de participar aglutinados alrededor del liderazgo de Jorge Quiroga, expresidentes de la república por ADN, durante las elecciones de 2005 y en La Asamblea Constituyente el 2006, no pudieron mantenerse unidos y la agrupación acabó resquebrajándose, poniendo de manifiesto divergencias irreconciliables respecto a la jefatura nacional y a decisiones asumidas sobre la coyuntura que a la larga llegaron a dificultar sustancialmente los esfuerzos de institucionalización partidaria. En todo caso, a nivel organizacional prima la frágil coordinación territorial y de los grupos de presión que llegaron a converger en la agrupación política. Esta situación de inexistencia de una estructura de coordinación continúa en los niveles e instancias de organización territorial y funcional ha ocasionado el excesivo centralismo del principal líder político y su entorno para la toma de decisiones políticas y públicas que más de una vez ha generado rupturas y desmembramientos internos y, por ende, desencuentros con las posiciones de la oposición regional aglutinada en el CONALDE.

La preeminencia de posiciones y liderazgos individuales en las diversas instancias de representación política y en los medios de comunicación, constituyen respuestas reactivas a la inexistencia de una estructura de organización política que confiera una posición programática e ideológica de largo aliento. Como sostiene el estudio de María Teresa Zegada (2009), las fracturas de la Bancada Podemista en el Senado, manifestadas por el senador Oscar Ortiz y el

---

<sup>10</sup> Zuazo, Moira (2008) *¿Cómo nació el MAS? La ruralización de la política en Bolivia. Entrevistas a 85 parlamentarios del partido*, La Paz: FES-ILDIS.



comportamiento de los senadores Carlos Borth y Roberto Ruiz Bass Werner, en los acuerdos congresales para la modificación y aprobación del nuevo texto constitucional y, consiguientemente, para la LRET, revelan el “fallecimiento” temporal de la agrupación y el reacomodo de dirigentes y líderes en otras opciones políticas y electorales para los comicios venideros. Al respecto Gamal Serham, exconstituyente de PODEMOS, en el horizonte de la institucionalización partidaria, afirma que esa agrupación o bien lo que quede como resabio de actores y líderes individuales a la cabeza de Jorge Quiroga, deberá plantearse seriamente ya no solo la conformación de un frente electoral, sino de una estructura político-partidaria para dar cuenta al nuevo contexto político e institucional inaugurado con la aprobación de la nueva CPE.

#### Unidad Nacional (UN): encierro discursivo y encapsulamiento organizacional

Es un partido que ha desplegado esfuerzos para institucionalizar su organización con formato tradicional o convencional, esto es, una maquinaria electoral extendida territorialmente y una estructura de interpelación política en función de una propuesta programática y discursiva. Circunscrita en un eje discursivo del campo político, la crítica a las políticas económicas y la insistencia de generar respuestas para revertir el modelo primario-exportador, no ha logrado aún constituirse en un dispositivo político de articulación en el país a pesar de los enconados esfuerzos. Si bien UN cuenta con una estructura territorial más o menos extendida, parlamentarios y representantes políticos en diferentes niveles e instancias de representación, además de dirigentes político-partidarios, no se aprecia la existencia de una estrategia o proyecto político que efectivamente permita a la organización el reclutamiento masivo de adeptos y adscripciones ciudadanas. La gestión partidaria es convencional y, en general, vertical y dependiente de la posición pública de su líder, Samuel Doria Medina, y su entorno cercano. Por eso, lo que parece predominar son tendencias a concentrar y centralizar en una sola instancia las iniciativas de decisión y acción política, a pesar de que en su seno operan procesos de reclutamiento de líderes políticos renovados, sectores profesionales, pequeños y medianos empresarios y, sectores urbanos populares.

De acuerdo a los dirigentes político-partidarios será de suma importancia para la institucionalización democrática de la organización la construcción de una estrategia política que si bien no llegue a desvirtuar el programa político e ideológico que distingue a su identidad partidaria, permita el despliegue de acciones dirigidas a interactuar con otros actores y ejes temáticos en la disputa de posiciones y el juego político que supone la confrontación gobierno-oposición y la lucha en los distintos escenarios coyunturales. Lo que requerirá el debate interno sobre las acciones y estrategias políticas y, por ende, de la democracia interna de la organización política.

#### Movimiento Nacionalista Revolucionario: Crisis de liderazgo y renovación inconclusa



Es en realidad el único partido que sobrevive del sistema de partidos tradicional e intenta reposicionar su identidad en el nuevo campo político. La fuerza simbólica de constituirse en un partido histórico de más de sesenta años de existencia y de ser una referencia central de las transformaciones estructurales de Bolivia del pasado medio siglo, mantiene la imagen de una organización con presencia territorial en todo el país y, de liderazgos y militancias cautivas en determinados sectores sociales y regiones. Sin embargo, la crisis que sufrió el MNR el 2003 durante el gobierno de Sánchez de Lozada, ha debilitado la estructura organizacional y su desempeño político, lo cual que se traduce en la dispersión y el abandono de dirigentes, cuadros y militantes. Para resolver esta situación el MNR, a lo largo de últimos tres años, intento impulsar procesos de recomposición y renovación de sus fuerzas internas a través de la promoción de nuevos liderazgos y la designación de autoridades y líderes políticos; sin embargo, este proceso se impulsó en el marco de una reducida confrontación de corrientes, posiciones y liderazgos políticos. El resultado fue la reedición de una estructura de poder que controla verticalmente a la organización política, y la renovación tan sólo alcanzo a los niveles intermedios y no a la estructura de mando superior que recayó en la jefatura nacional de Mirtha Quevedo, exsubjefa nacional del MNR y ministra del último gobierno de Sanchez de Lozada.

El MNR, nuevamente, se enfrenta a la crisis de liderazgo y de renovación política que ahora afecta el nivel simbólico, político e ideológico de la organización, ya que las fuerzas que la nutren además de expresar la dispersión y desmotivación de posiciones no hallan recursos ideológicos y discursivos de reacomodo en el nuevo campo político. De acuerdo a sus dirigentes medios, el juego estratégico al que estarán expuestos en los eventos electorales venideros, serán centrales para mantener determinados nichos de votación electoral y representación política, principalmente en el oriente del país, para sobrellevar la crisis estructural que aún cargan como resultado de la crisis interna y de imagen política.

### **1.2.1. Organizaciones políticas regionales**

**Movimiento Sin Miedo (MSM): Aislamiento regional e invisibilización identitaria**

Es una organización política que emerge con la imagen y el protagonismo de su principal líder: Juan del Granado, alcalde de la ciudad de La Paz desde hace una década. Por ello, la organización concentra la gestión política alrededor de la gestión municipal, con escasas ramificaciones en las provincias de La Paz y en los otros departamentos del país. La alianza con el MAS ha profundizado el aislamiento regional, ocasionando a la larga, en la ciudad de La Paz y el resto del país, la invisibilización de su identidad político-partidaria en detrimento de sus posiciones en el espacio público, a pesar de contribuir con la presencia de destacados líderes políticos en las instancias de gestión política y pública del gobierno de Morales. Su estructura organizativa está conformada alrededor del gobierno municipal, y permite eventualmente la articulación de sectores medios, intelectuales y grupos urbanos que participan en la gestión del



municipio y sus ramificaciones burocráticas en los distritos urbanos de la ciudad de La Paz. El liderazgo político nacional y regional se halla excesivamente centralizado en la imagen de Juan del Granado, quien ha concentrado sus esfuerzos y desempeño político en demostrar a la ciudadanía la imagen de renovación política y moral, y el éxito en la gestión del gobierno local.

Esta situación ha limitado el desempeño de la organización política en su intento de irradiación a otros niveles y ámbitos de intervención y, desde la lectura de sus dirigentes, constituye el principal asunto a resolver sobre el devenir de la organización política y su proyección en el nuevo contexto nacional y regional de recomposición de fuerzas políticas. La institucionalización democrática de la organización supondrá el afrontar la necesaria recuperación de iniciativa e imagen política así como de expansión de su influencia en la nueva estructura territorial de la política que establece la nueva CPE.

#### Alianza Social (AS): estructuración partidaria y lanzamiento nacional

Es una fuerza que aparece en el campo político como una opción partidaria encarnada en la imagen de su líder, René Joaquino, alcalde de la ciudad de Potosí, con un discurso de renovación, encuentro y concertación nacional. AS a lo largo de los últimos tres años ha desplegado acciones de crecimiento y afirmación de su estructura organizacional, mediante el reclutamiento de nuevos actores políticos que intentan posicionar la imagen del líder como expresión de renovación moral de la política y de éxitos en la gestión municipal. Por ello, las posiciones públicas han fluctuado entre apoyar críticamente al proyecto de cambio impulsado por el MAS y oponerse duramente a las políticas gubernamentales del presidente Evo Morales. Ubicada como una fuerza renovada que simpatiza con el proceso de cambio que expresa la emergencia de campesinos e indígenas en la política, ya que su principal líder es de origen indígena y de extracción popular, lo que le permite cierta efectividad en el despliegue de acciones de disputa regional y nacional con el partido de gobierno. La expansión de sus posiciones políticas, vinculadas a resignificar el proceso de cambio, encuentra sus límites en la escasa capacidad de incidencia en la construcción de opinión pública nacional, puesto que su influencia todavía se circunscribe a la ciudad y al departamento de Potosí. Por otra parte, la estructura organizacional es todavía débil y con limitada expansión territorial y de articulación de sectores y grupos sociales fuera del campo urbano potosino, aspecto que incide para que su accionar político gire alrededor de la figura de su líder.

El desafío de la institucionalización partidaria consiste en construir una organización nacional con capacidad para participar en los distintos procesos electorales que se avecinan en el país. Ello supondrá el trabajo de estructuración de liderazgos políticos en diferentes niveles territoriales, afirmar su presencia y desempeño público y, consiguientemente, el nucleamiento de sus dirigentes y líderes, que permitan desembocar como una opción de competencia, equilibrio y alternancia política en el mediano y largo plazo.



### Autonomía Para Bolivia (APB): de instrumento electoral a partido “atrapa todo”

Emerge como un instrumento electoral puesto a disposición de los grupos de presión y poder vinculados a los comités cívicos provinciales y personalidades con incidencia en el comité cívico pro Santa Cruz. Esta organización política permitió que Rubén Costas acceda a la prefectura de Santa Cruz a través del proceso electoral de selección, pero en el corto tiempo dejó de ejercer influencia en la estructura del gobierno prefectural. Sus principales dirigentes desplegaron acciones de estructuración territorial y de articulación de actores con base en el discurso autonomista y la defensa del modelo de economía de mercado; sin embargo, ante la subestimación del instrumento por parte de las elites cruceñas, en particular del prefecto Costas, no logro la consolidación de su estructura político-partidaria a nivel regional ni la adhesión ciudadana en el resto del país. La expansión organizacional es altamente precaria, ya que se limita al reclutamiento de sectores y líderes que devienen de otros partidos con representación parlamentaria y política en los municipios, o bien, llegan a constituirse en grupos extremadamente débiles en cuanto a presencia e iniciativa política. Una característica de su fragilidad organizacional es la reducida participación de sus dirigentes y líderes en el debate público departamental y en el establecimiento de posiciones que afirmen la identidad política de APB en la coyuntura.

Las posibilidades de éxito en una eventual incursión en la política regional y nacional son limitadas y la estrategia de sus dirigentes en realidad radica en la negociación de la personería jurídica con otros actores con mayores posibilidades. Los esfuerzos desplegados por la institucionalización partidaria, si bien permiten dar señales de latencia de la organización, su efecto en la canalización de las expresiones del poder regional cruceño son casi inexistentes. En todo caso, APB es una organización que jugará a “atrapar todo” para reflotar como una opción en el nuevo campo político.

### Movimiento Originario Popular (MOP): Construcción de una organización política

Es un instrumento político cuya matriz social proviene de las comunidades y organizaciones sindicales campesinas e indígenas del norte de Potosí, quienes definen conformar una estructura política para acceder a los mecanismos de representación política regional y local. El trabajo de extensión de su identidad político-partidaria en las comunidades y organizaciones indígenas y campesinas ha generado el desarrollo de una pluralidad de liderazgos heterogéneos con diversas capacidades políticas que dan cuenta de una estructura de cuadros vinculados a las organizaciones sociales; por ello, sus objetivos estratégicos están delimitados a incidir políticamente en el nivel local y regional, con base en la articulación de fuerzas corporativas, líderes políticos y personalidades regionales.



Una característica de la institucionalización de ésta organización política es su capacidad política e ideológica para generar políticas de alianza con distintos actores políticos (el MAS, AS, la Prefectura de Potosí, etc.), y lograr la confluencia de sectores indígenas, populares y actores renovados del campo político. Sin embargo, la presencia del MOP en el espacio público regional es aún débil por las limitaciones concernientes al estilo de hacer política y la reducida socialización de su identidad y propuesta programática. Un desafío de la institucionalización democrática del MOP será su afianzamiento político en las venideras elecciones municipales y regionales.

En síntesis, el estado de situación descrito representa un gran desafío, y a la vez abre una oportunidad, para renovar y fortalecer el sistema de partidos, sostén clave del funcionamiento de la democracia en Bolivia. Por ello, es fundamental apoyar el proceso de construcción institucional del sistema político y de partidos diseñado en la nueva CPE. Indudablemente el rol de las organizaciones políticas en el proceso de recomposición del sistema político será central en la medida en que constituyen las unidades básicas a través de las cuales se expresará y desplegará la dinámica política durante los próximos años. De este modo, el compromiso decidido de los actores políticos y sociales, así como el apoyo de la cooperación internacional, contribuirán a forjar la pluralidad de opciones políticas para fortalecer la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo socioeconómico del país.

## **2. Lecciones aprendidas del proyecto de fortalecimiento institucional de las organizaciones políticas**

El PNUD e IDEA Internacional, con el apoyo financiero de ASDI, ejecutaron entre julio de 2007 y junio de 2009, el proyecto “Fortalecimiento de los mecanismos representativos y participativos del sistema político en Bolivia” (Fortalecimiento Democrático), considerado como la “segunda fase”<sup>11</sup> de un proceso de intervención sucesiva y de largo plazo que ambos organismos vienen desarrollando en el país y que constituye el antecedente del proyecto descrito en este documento. En cuanto a las lecciones aprendidas de esa fase se destacan aquellas vinculadas al impacto logrado en el sistema de representación política, los efectos en el sistema de partidos, así como en el modelo de gestión e intervención y, finalmente, a obstáculos y desafíos que ha enfrentado el proyecto a lo largo de la ejecución de actividades.

### **2.1. En cuanto a los impactos generales en el sistema de representación política**

El proyecto de Fortalecimiento Democrático ha buscado principalmente la mejora y renovación de las capacidades institucionales de las organizaciones políticas para: ejercer la representación política y la competencia electoral democrática; la promoción de la participación social, la equidad de género y generacional; recomponer un sistema de partidos con reglas e incentivos institucionales que permita la articulación de distintas formas de expresión social y la pluralidad de opciones políticas a nivel nacional, departamental y municipal. En ese sentido, y de acuerdo a

---

<sup>11</sup> Durante septiembre 2005 y diciembre de 2006 se ejecutó el proyecto “Promoción de una agenda nacional” que se considera como la “primera fase” de intervención para explorar e iniciar el apoyo al sistema de partidos en Bolivia.



las determinantes que devienen del contexto político-institucional del país, se ha establecido lograr impactos en: a) la renovación plural del sistema de partidos, b) el reconocimiento de la diversidad de configuraciones de identidades político-partidarias como condición básica de la gobernabilidad democrática y; c) el posicionamiento de la temática del sistema de representación política (partidos) como parte del debate público.

#### a) Renovación plural de la representación política

En cuanto a la renovación del sistema de partidos y la mejora institucional de las organizaciones políticas para cumplir adecuadamente con los roles de representación política y la competencia electoral, que mantengan el carácter plural del sistema, el proyecto ha contribuido a que las organizaciones políticas mantengan una dinámica organizacional más o menos activa que les permita encarar adecuadamente los desafíos político-electorales venideros (nacionales de diciembre de 2009 y subnacionales de abril de 2010). Todo ello en un contexto político e institucional poco auspicioso para el crédito y la promoción del sistema de partidos y de los liderazgos político-partidarios.

Respecto al mencionado impacto, se han logrado los siguientes resultados:

- i) En general, las ocho organizaciones políticas que han sido apoyadas por el proyecto cuentan con capacidades organizacionales y de liderazgos partidarios para afrontar los desafíos de la representación política y, ante todo, para participar efectivamente en la competencia de los procesos electorales venideros.
- ii) En el marco de una evaluación prospectiva de las cuatro organizaciones políticas de alcance nacional (MAS, UN, MNR y Podemos), dos cuentan con capacidades sólidas para afrontar y encabezar iniciativas político-electorales y las restantes dos con capacidades de negociación en base a los liderazgos y las estructuras organizacionales que mantienen como ventajas comparativas para desembocar en futuros procesos de alianzas y acuerdos político-partidarios.
- iii) Por otra parte, de las cuatro organizaciones políticas definidas de carácter regional (AS, MSM, MOP y APB), una ha logrado mejorar su capacidad de expansión organizacional e irradiación de su liderazgo e identidad político-ideológica, convirtiéndose en una opción de alcance nacional; dos mantienen fuertemente su capacidades políticas y de liderazgo en los ámbitos regionales y municipales, constituyéndose en verdaderas referencias de acción y articulación políticas. Por su parte, tan sólo uno (APB) manifiesta debilidades institucionales en cuanto a constituirse en una organización política con raigambre regional (Santa Cruz), situación que se debe en gran parte al contexto aún poco favorable para el ejercicio de la renovación de las identidades político-partidarias.

#### b) Diversidad de configuraciones político-partidarias y gobernabilidad democrática

Sobre el reconocimiento de la diversidad de configuraciones de identidades político-partidarias como condición básica para la mejora de la gobernabilidad democrática y la promoción de la participación y equidad de género y generacional, el proyecto ha contribuido a que las organizaciones políticas afirmen y aprovechen mejor la particularidad de su configuración



político-partidaria, así como desplieguen procesos internos de promoción de la participación de mujeres y jóvenes.

En particular, respecto a este impacto se la logrado los siguientes resultados:

- i) La afirmación sostenida y diferenciada de las identidades partidarias como verdaderas opciones político-ideológicas, en las que se despliegan distintas formas de participación social, de procesamiento de las decisiones y de configuración de liderazgos políticos. En ese sentido, se ha logrado que en gran parte las ocho organizaciones políticas no sólo sean mecanismos y/o dispositivos electorales a merced del poder e influencia de distintos grupos, organizaciones y sectores sociales, sino espacios diferenciados y autónomos de deliberación y construcción de las decisiones política.
- ii) La participación renovada de grupos de jóvenes y de mujeres en las dinámicas internas de funcionamiento y fortalecimiento institucional de las organizaciones políticas. En general las ocho organizaciones políticas han fijado sus intereses en la promoción de líderes y militantes jóvenes de distintas regiones como los grupos meta del proceso de fortalecimiento institucional.

Sin embargo, el logro diferenciado de estos resultados ha estado en función de las consideraciones particularidades del contexto y del desempeño interno de las organizaciones políticas. Por ejemplo, si bien casi todos han logrado una mejora sustancial del funcionamiento de sus estructuras político-partidarias, en la mayoría de los casos, aún no han conseguido que estos sean espacios y estructuras institucionales adecuadas para el procesamiento democrático de las decisiones políticas. Asimismo, si bien en general ha existido y se ha logrado una buena participación de distintos grupos de jóvenes en los procesos internos y externos del sistema de partidos, no se puede afirmar lo mismo en cuanto a la participación e incidencia de las mujeres en los mencionados procesos. En suma, se puede afirmar que este impacto, a pesar de sus logros, aún no ha sido cumplido satisfactoriamente y constituye un asunto central a ser considerado por el proceso de intervención del proyecto en su nueva fase.

#### c) Debate en torno al sistema de representación política (partidos)

Sobre el posicionamiento de la temática del sistema de partidos en el debate político y público del país, el proyecto ha contribuido a que se retomen y desplieguen procesos y espacios de encuentro, dialogo y deliberación política de las organizaciones partidarias, y de un conjunto de actores estratégicos del sistema político, como parte de la edificación y mejora de una opinión pública favorable al debate sobre la representación política y el sistema de partidos. En ese sentido, un impacto no esperado pero de significativa importancia para el desarrollo institucional y el debate público ha sido, a través de la edificación de espacios interpartidarios de análisis político, la puesta en escena y comunicación de las diversas perspectivas y posiciones partidarias del espectro político.

En concreto, los resultados logrados por el proyecto en este impacto son:

- i) Una estimulante interacción entre actores estratégicos (analistas e investigadores del sistema político) y actores político-partidarios de las ocho organizaciones políticas que ha



permitido, por ambos lados, al acceso a información estratégica y cualitativa para el análisis y la toma de decisiones políticas y, en la renovación de las percepciones en la opinión pública.

- ii) La constitución de una red de actores claves de las organizaciones políticas para el desarrollo de procesos de deliberación, intercambio de información, escenificación de posiciones y difusión pública.

## 2.2. En cuanto a los efectos en el sistema de partidos

Uno de los principales efectos perseguidos por el proyecto fue el fortalecer las capacidades político-institucionales y la capacitación de militantes de las organizaciones políticas, alrededor del cual se planificaron dos efectos transversales y complementarios para promover la participación política de mujeres, jóvenes e indígenas y para generar espacios de encuentro y diálogo democrático multipartidario a nivel nacional y subnacional. Todo ello, acompañado de un enfoque (o modelo) de gestión participativa, flexible y adaptada a las particularidades políticas, organizativas e ideológicas del sistema de partidos.

Resultado de procesos de evaluación (medio término y final), entrevistas a dirigentes, militantes y analistas y, de la experiencia acumulada en la ejecución del proyecto a continuación se destacan los resultados más importantes durante los dos años de implementación.

En la línea de fortalecimiento de las organizaciones políticas los principales resultados alcanzados son:

- i) Participación de ocho organizaciones políticas en el proyecto, a través de la firma de convenios de fortalecimiento institucional, que en conjunto constituyen las fuerzas políticas de mayor representación en el país: cuatro de trayectoria nacional y con presencia en el Congreso Nacional (MAS, UN, PODEMOS y MNR) y; cuatro de importancia regional y con representación en la Asamblea Constituyente (AS, MOP, APB y MSM). Con todos, de acuerdo a las prioridades definidas por cada uno de ellos, se desarrollaron cuatro líneas de trabajo interno: desarrollo de la estructura orgánica, capacitación, comunicación y análisis político.
- ii) Implementación de programas continuos de capacitación de primer y segundo nivel de dirigentes intermedios y militantes de base de las ocho organizaciones políticas que cualificaron la participación de los militantes y fortificaron el compromiso y el activismo de los miembros con su organización. La currícula de enseñanza abarcó distintos contenidos, destacando tres ejes temáticos comunes: ideología política, historia nacional y teoría política (análisis político, régimen de gobierno, gestión pública, etc). Participaron en el proceso de capacitación más de cinco mil personas.
- iii) Reposicionamiento del debate político a través de talleres de análisis político estratégico sobre temas de coyuntura que aportaron a la conformación de espacios colectivos de análisis y discusión entre dirigentes y militantes en los distintos niveles territoriales y sectoriales. Actividad que fue cualificada con la participación de analistas políticos seleccionados con criterios de idoneidad y pluralidad.
- iv) Desarrollo de las estructuras partidarias que permitieron recrear y dinamizar la actividad política interna. La difusión de sus estatutos e ideología partidaria entre militantes y



simpatizantes, la (re) articulación de militantes en los distintos niveles de organización territorial, el reposicionamiento del debate político, el manejo transparente de los recursos económicos para el fortalecimiento institucional, entre otros, incidieron cualitativamente en las formas de organización de los partidos políticos.

- v) Amplificación de las posiciones y propuestas políticas de los partidos en la opinión pública, mediante la página Web ([partidospoliticos.org](http://partidospoliticos.org)) y un programa de radio (Dialokracia) de alcance nacional. La página Web es un dispositivo que permite a las organizaciones políticas dar a conocer las principales características de su trayectoria política (sus líderes, su ideología, sus estatutos, etc), asimismo, posibilita que los visitantes y usuarios tengan un acercamiento rápido y directo para conocer las principales fuerzas políticas vigentes en el país. Por su parte, el programa radial generó un espacio de opinión pública para que dirigentes y mandos medios de los partidos informen sobre sus organizaciones y debatan sobre distintas temáticas del contexto nacional.

En cuanto a la promoción política de mujeres y jóvenes los resultados más importantes son:

- i) La apertura de espacios y el desarrollo de iniciativas juveniles sobre política y democracia ejecutado por jóvenes (entre 16 y 25 años) en los distintos departamentos del país, reveló su creciente inquietud e interés de participar y aportar en las transformaciones políticas y sociales del país.
- ii) La participación de jóvenes en cursos de capacitación continúa dentro las organizaciones políticas, llega a incorporar la demanda de promover procesos de renovación política.
- iii) La (re) articulación política de mujeres vinculadas a organizaciones políticas para analizar y debatir sobre su participación e incorporación en el sistema de representación.

Respecto a la generación de espacios de diálogo multipartidario se destaca:

- i) El reestablecimiento del debate político interpartidario en el espacio público, efectuado en los principales departamentos del país (La Paz, Santa Cruz y Cochabamba), que permitió el dialogo y la confrontación democrática de posiciones, así como la ampliación de percepciones e imaginarios sobre la coyuntura política del país.
- ii) La producción de información cuantitativa y cualitativa especializada sobre las reformas políticas, el sistema de partidos, el sistema electoral y resultados electorales, que contribuyo a cualificar las decisiones, la reflexión y el debate interno e interpartidario.

### 2.3. En cuanto al modelo de gestión e intervención del proyecto

Finalmente, un resultado no menos relevante del fortalecimiento institucional de los partidos políticos es el referido al “modelo” de intervención que facilitó alcanzar las metas planeadas. El enfoque basado en la generación de la demanda de objetivos de fortalecimiento desde las particularidades de los propios partidos políticos, a diferencia de otros programas de cooperación fundados en formulas homogéneas y centrados en la “oferta”, encontró en las organizaciones políticas la apertura necesaria para comprometerse en una experiencia novedosa de apoyo directo y sostenido.



La experiencia acumulada en esta fase, las evaluaciones efectuadas y las entrevistas realizadas con dirigentes, militantes de las fuerzas políticas del proyecto, así como las consultas con analistas, permiten identificar las principales lecciones de aprendizaje y obstáculos identificados que orientarán el desarrollo de la nueva fase de ejecución del proyecto:

- *Adaptabilidad y flexibilidad en la intervención.* Proyectos de cooperación política que actúan en escenarios conflictivos, de inestabilidad e incertidumbre requieren desarrollar estrategias de aproximaciones sucesivas y flexibles. En el caso boliviano, el proceso de transformaciones políticas caracterizado por un escenario de polarización política nacional y regional, requiere de la formulación de objetivos realistas y estrategias flexibles de intervención que permitan ajustar la ejecución del proyecto a la dinámica de cambios políticos e institucionales previstos en la nueva Constitución Política. El riesgo es que tal lógica de intervención pueda afectar la coherencia, la integralidad y por tanto la eficiencia de estos programas. Para enfrentar este riesgo es fundamental desarrollar capacidades continuas de análisis y evaluación del contexto que permitan introducir oportunamente los ajustes necesarios
- *Generación de confianza con los actores políticos.* El trabajo con partidos políticos que están en proceso de cambio y renovación requiere el despliegue de estrategias que generen la confianza suficiente para lograr el compromiso y la voluntad de participar en programas de fortalecimiento institucional. Varios de los partidos adscritos al proyecto expresaron, durante la ejecución de actividades, en mayor o menor grado, desconfianza frente a la intervención externa, razón por la que tuvo que invertirse tiempo y dedicación para la generación de confianza.
- *Enfoque de gestión participativo flexible y adaptado a las particularidades de las organizaciones políticas.* La implementación de programas de fortalecimiento institucional de partidos políticos demanda contar con modelos de gestión creativos para lograr los objetivos y los resultados previstos. El enfoque de demanda, por una parte, adaptado a las particularidades de cada organización política es un instrumento potente que genera el compromiso y la movilización dentro de las fuerzas políticas para implementar acciones de fortalecimiento institucional, y la administración centralizada de los recursos económicos por parte del organismo responsable de la asistencia y el financiamiento, por otra, asegura que el manejo de los fondos asignado a cada partido para la ejecución de tareas de fortalecimiento institucional sea eficiente y transparente. De este modo el enfoque de demanda y la centralización de la administración de recursos financieros son dos mecanismos claves para la gestión de programas de apoyo a las organizaciones políticas
- *Amplia participación de los miembros de las organizaciones políticas en la definición de objetivos y actividades.* Es muy importante establecer con las organizaciones políticas la realización de autodiagnósticos participativos con dirigentes y militantes de distintos niveles territoriales, sectoriales y tendencias para establecer una línea de base de partida, así como la definición de objetivos y actividades, de modo tal que su ejecución no dependa de factores externos. Es fundamental la promoción y apropiación del programa de fortalecimiento por parte de las dirigentes y militantes de cada organización política.



- *Implementación de programas dirigido a las organizaciones políticas y al sistema de partidos.* Las visiones, posiciones e intereses particulares de las organizaciones políticas sumadas a la diversidad social y territorial de su composición, dificulta la posibilidad de ejecutar programas comunes a todos. Cada partido, según se constató en la ejecución del proyecto, tiene necesidades y estrategias diferentes para estructurarse. Sin embargo, también pudo advertirse la posibilidad y necesidad de desarrollar programas comunes para todas las organizaciones políticas en áreas de acceso y dotación de información, capacitación especializada de militantes y mandos medios, eventos de análisis y debate multipartidario, y encuentros internacionales, entre otros, que contribuyan a generar espacios comunes de diálogo e intercambio político.
- *Rendición de cuentas.* Es fundamental que los responsables políticos de la ejecución del proyecto presenten a los dirigentes y los militantes su rendición de cuentas sobre los objetivos y los resultados alcanzados en el programa fortalecimiento institucional. Este mecanismo permite renovar el compromiso y confianza de los militantes con su organización política.

#### 2.4. Principales obstáculos y desafíos enfrentados

El proyecto a lo largo de su ejecución ha enfrentado diversos obstáculos y desafíos contextuales que han determinado su particular enfoque de intervención y gerencia.

Un primer obstáculo y desafío fue el contexto negativo de descrédito en la opinión pública y en algunas instancias del Estado hacia los actores del sistema de partidos que, a lo largo de los últimos años, ha acompañando al proceso de reforma y transición político-estatal. Esta situación generaba una alta desconfianza tanto de las organizaciones políticas que ciertamente, por el peso de la crisis, se encontraban fuertemente debilitadas, así como de los actores vinculados a la construcción de opinión pública y de apoyo institucional al fortalecimiento democrático.

En ese sentido se tuvo que desplegar un conjunto de acciones destinadas a generar, persuadir y/o recuperar confianza en distintos niveles e instancias de trabajo con distintas organizaciones y organismos de apoyo y cooperación para facilitar el acceso a las organizaciones políticas y la construcción de plataformas de intervención destinadas al fortalecimiento institucional de las mismas. Una condición que ha facilitado grandemente el acceso y aceptación de las diversas instancias públicas y entidades de cooperación como, sobre todo, de las organizaciones políticas ha sido el capital institucional acumulado por el PNUD como un organismo internacional imparcial y transparente para la promoción del desarrollo de la gobernabilidad democrática. Así también el prestigio internacional y solvencia en asistencia técnica electoral y política de IDEA-Internacional ha contribuido grandemente a generar ambientes de certidumbre con las organizaciones políticas y los actores involucrados acerca del alcance y viabilidad de los objetivos superiores del proyecto.

Un segundo obstáculo y desafío enfrentado ha sido el escenario de incertidumbre política e institucional que ha vivido Bolivia en los últimos tres años, por el alto grado de polarización y confrontación de posiciones políticas que, en determinados momentos, se han expresado



mediante la explosión de enfrentamientos violentos y de situaciones de riesgo de fracturas políticas e institucionales.

En ese marco, el proyecto ha mantenido con perseverancia una visión de continuidad del conjunto de acciones dirigidas a mejorar y cualificar las capacidades institucionales de las organizaciones políticas en el entendido de apostar por la permanencia y sostenibilidad de las condiciones estructurales de valoración positiva, por parte de la opinión pública y de los actores estratégicos del campo político, en torno a la democracia, la institucionalización y el pluralismo político.

Un tercer obstáculo, ha sido la relativa impericia de los partidos y organizaciones políticas para trabajar en programas sostenidos de fortalecimiento institucional en base a objetivos y resultados definidos a través de procesos de planificación participativa, y que posteriormente debieran ser monitoreados por instancias de asistencia técnica de la cooperación internacional. Para el efecto, el proyecto tuvo que evaluar y tomar en consideración las experiencias de apoyo implementadas por diversas instituciones públicas y privadas, y a partir de ello definir y establecer metodologías y mecanismos de trabajo con cada una de las organizaciones políticas para efectivamente entrar en procesos de fortalecimiento institucional de mediano y largo alcance.

En esa situación, un cuarto obstáculo que se ha enfrentado ha sido la relativa inexperiencia del equipo del proyecto en torno al fortalecimiento institucional de las organizaciones políticas. Como antecedente se contaba con algunas concepciones y percepciones, en gran parte normativas, sobre el devenir de los partidos en Bolivia que se alejaban de las particularidades organizacionales y el desempeño de los mismos. Por ello, se dificultaba establecer una metodología de trabajo que permitiera el proceso de intervención con relativa aceptación y éxito. Además los precedentes sobre el tema, a partir de la evaluación de las experiencias existentes, eran casi inexistentes o bien habían sido cuestionados en cuanto a la eficacia y los resultados logrados.

Frente a esa situación el proyecto, sin dejar el referente normativo de promover el pluralismo político como parte consustancial de la gobernabilidad democrática, asumió una conducta proactiva en términos pragmáticos que permitió, en primera instancia, reconocer diversas formas y modos de configuración de las identidades político-partidarias. A partir de ello, se ha desplegado un modelo de gestión que combina y pretende lograr equilibrios, en base al análisis político y la evaluación continua del logro de resultados, entre las acciones que buscan adecuarse a las dinámicas del contexto y de las particularidades de las organizaciones políticas, y aquellas que pretenden promover valores y sentidos comunes en aras del fortalecimiento del sistema de partidos y de la democracia en general.

### **3. Estrategia de intervención**

Con la aprobación de la nueva CPE y la Ley de Régimen Electoral Transitorio, se abre una nueva fase del proceso político boliviano, consistente en la recomposición del sistema de partidos a través de la realización de dos eventos electorales, generales de diciembre de 2009, y subnacionales, de abril de 2010, que renovarían la correlación de fuerzas políticas. Asimismo, a



partir de los resultados de estos eventos, se iniciará el proceso de implementación de la CPE que será encarada por la futura Asamblea Legislativa Plurinacional.

En el primer caso, las organizaciones políticas deben adecuar sus estructuras a las nuevas reglas electorales pero también a los desafíos que representa la aplicación de la nueva institucionalidad estatal, en la medida en que deberán afrontar la tarea de organizar sus estrategias político-electorales en diversas escalas y niveles de interacción política. Es decir, aparte de una probable reconfiguración del sistema de partidos a nivel nacional, se advierte una posible tendencia a la estructuración de subsistemas de partidos a nivel departamental con dinámicas propias. En el segundo caso, los partidos u organizaciones políticas, deberán constituirse en espacios de procesamiento de decisiones políticas y de construcción de propuestas de desarrollo normativo y políticas públicas para implementar la nueva CPE.

En ambos escenarios, se manifiesta la importancia y la centralidad de las organizaciones políticas y, por tanto, son una línea privilegiada del fortalecimiento institucional del sistema político y la democracia boliviana, ya que las organizaciones políticas, como hemos mencionado reiteradamente, se constituyen en los factores de expresión y canalización de las pulsiones plurales de la sociedad boliviana.

El proyecto de Fortalecimiento Democrático de las organizaciones políticas (2009-2012), tendrá como línea básica de intervención el promover el desarrollo del pluralismo político en todos los niveles (inter e intrapartidarios) como expresión de la diversidad social y la mejora de la calidad de la democracia y de la política.

En ese sentido, se configuran dos áreas complementarias de intervención:

- a) Las *organizaciones políticas*, como unidades complejas y plurales del sistema de partidos, en las que se buscarán lograr resultados y efectos que mejoren el desempeño y la democracia interna, mediante la institucionalización de las reglas y mecanismos de gestión partidaria, rendición de cuentas, elección de dirigentes y candidatos, representación de minorías, promoción de la interculturalidad, generación de programas y políticas públicas, de afirmación positiva de indígenas, mujeres y jóvenes, y capacitación política e ideológica.
- b) El *sistema de partidos*, como complejo plural de mediaciones político-partidarias en las que se buscará generar resultados y efectos que incrementen las posibilidades del logro de acuerdos y edificación de “sentidos comunes” dirigidos a resolver conflictos de distinto orden, promoviendo la generación de respuestas y políticas de largo aliento en los ámbitos de interacción partidaria, de gestión legislativa y pública, para atender requerimientos de representación, participación, reconocimiento de la diferencia, equidad de género, desarrollo normativo y el logro del desarrollo económico, social y político



### 3.1 Resultados esperados

El Marco de Desarrollo de las Naciones Unidas en Bolivia para el periodo 2009-2012, tiene como uno de sus principales impactos esperados la profundización de la gobernabilidad democrática con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos, en el marco del respeto de las diferencias culturales, de género y generacionales. El logro de este impacto de mediano plazo supone desplegar acciones dirigidas a fortalecer a los actores sociales y políticos para la práctica del diálogo y la concertación incorporando las dimensiones de interculturalidad y género. Esfuerzo que requiere la amplia participación de la diversidad de actores públicos y privados, nacionales y de la cooperación internacional.

De este modo, el PNUD e IDEA Internacional, con el apoyo financiero de la Cooperación Sueca (ASDI), ejecutarán el proyecto de **“Fortalecimiento Democrático de las Organizaciones Políticas”** que busca promover e impulsar *la institucionalización democrática de las organizaciones políticas para contribuir a la edificación de un renovado sistema de partidos representativo, participativo, y pluralista que mejora el bienestar social y la garantía de los derechos de la población, la calidad de la política y la gobernabilidad democrática en los distintos niveles territoriales de organización del Estado: nacional, departamental, municipal e indígena.*

Para coadyuvar a la realización de este impacto, el proyecto se propone contribuir simultáneamente y de manera integral al logro de los siguientes efectos:

1. Organizaciones políticas con estructuras y mecanismos de coordinación institucionalizados en niveles territoriales y con equipos humanos cualificados para asumir la conducción partidaria, la representación política y los procesos de competencia electoral.
2. Organizaciones políticas ejecutan acciones de afirmación positiva para minorías indígenas, mujeres y jóvenes que fortalecen la interculturalidad democrática del sistema de partidos.
3. La institucionalización y el desempeño democrático de las organizaciones políticas fortifican el desarrollo normativo del sistema de partidos e inciden en la mejora de la conducción política y la gestión pública.
4. Espacios de encuentro interpartidario y deliberación pública promueven la ampliación de las percepciones políticas sobre el logro de la gobernabilidad democrática, la mejora de la calidad de la política y de la relación con la sociedad civil.

### 3.2 Productos y actividades principales



Como hemos mencionado, considerando el contexto político e institucional que establecen al menos dos momentos por los cuales discurrirá el proceso político del país, el Proyecto debe encarar los escenarios que se configuren con una actitud proactiva y una fuerte flexibilidad de adaptación al contexto. Manteniendo los resultados prefijados como horizontes finales de la intervención del proyecto, la forma efectiva de ejecución de acciones y el modelo de gestión, se irá ajustando a los cambios y/o contingencias de las distintas etapas por las que consideramos fluirá el proceso político e institucional.

Para la consecución de los resultados mencionados y durante el periodo que abarca esta propuesta (julio de 2009 – junio de 2012), se han definido cuatro efectos interrelacionados entre sí, que se espera implementar a través de las siguientes actividades:

**A) Desarrollo institucional de la democracia interna de las organizaciones políticas, capacitación política e ideológica y gerencia partidaria**

- Dependiendo de los procesos de re-composición de las organizaciones políticas y el desempeño en los procesos electorales venideros, se desplegarán actividades dirigidas a fortalecer e institucionalizar los mecanismos de coordinación, comunicación, decisión, rendición de cuentas e integración de las estructuras de las organizaciones políticas. Para el efecto, de acuerdo a las particularidades y requerimientos de cada una de las organizaciones políticas, se promoverán la ejecución de reuniones, talleres y seminarios de dirigentes y cuadros intermedios de alcance territorial, sectorial y funcional para el desarrollo de actividades de socialización de programas políticos e ideológicos, análisis de coyuntura, presentación de información estratégica y de políticas públicas, etc. Asimismo, se apoyará la generación de mecanismos, estrategias e instrumentos dirigidos a generar buenas prácticas y rutinas en torno a la coordinación, comunicación, decisión, financiamiento y nucleamiento de la estructura político-partidaria.

Un interés básico será la promoción del debate interno en todos los niveles de cada organización política sobre las reglas y mecanismos de democracia interna en cuanto a la transparencia de los procesos de decisión, elección y designación de dirigentes y candidatos, la representación de las minorías, la aplicación de los principios de igualdad de hombres y mujeres, las acciones para promover la participación de indígenas, mujeres y jóvenes, la interculturalidad, etc., dirigido a incentivar la actualización, aplicación y renovación de los estatutos. Para el ejercicio de esta actividad, de manera complementaria, se apoyará en la difusión y socialización de los estatutos de cada organización política, mediante la publicación de los mismos y la organización de talleres con militantes, dirigentes y líderes. Asimismo, se apoyarán los requerimientos de asistencia técnica que emerjan y sean solicitados a fin de lograr adecuar sus instrumentos normativos (estatutos y reglamentos) a las dinámicas organizacionales y políticas que rigen de manera informal.

- Actividades de capacitación política de militantes y cuadros de acuerdo a las particularidades ideológicas de los proyectos e identidades político-partidarias. Se buscará que las acciones de capacitación interna respondan a procesos continuos,



estructurados e institucionalizados con una currícula de contenidos, ciclos y/o niveles; para el efecto, se impulsará la creación o bien el fortalecimiento de las unidades o instancias responsables de la capacitación que ejecuten sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación para la promoción continua de generaciones de militantes, como la cualificación de cuadros. Con base en la estructura de contenidos de los programas de capacitación y en función de las prioridades establecidas por cada organización, se buscará, mediante la acción proactiva del proyecto, que prime el enfoque plural, equilibrado y abierto respecto a los contenidos políticos e ideológicos que nutren al campo político. Adicionalmente a la capacitación interna, el seguimiento y acompañamiento del proyecto a estos procesos consistirá en brindar asistencia técnica y facilitar la dotación de insumos (materiales, publicaciones, metodologías, etc.). En correspondencia a las etapas por las cuales transitará el proceso político se promoverá la adecuación de los programas de capacitación política e ideológica de cada una de las organizaciones partidarias.

- Apoyo a las organizaciones políticas en la creación de unidades de procesamiento de información e investigación (“*think tanks*”) para el análisis estratégico, la elaboración de propuestas programáticas, proyectos legislativos, y la construcción de políticas públicas en los distintos campos del desempeño político e institucional de acuerdo a las necesidades y desafíos coyunturales. Esta actividad será realizada mediante la transmisión y dotación de herramientas teórico-metodológicas a determinados grupos humanos seleccionados por cada organización política. El proyecto, además de incentivar a la formación y creación de estas unidades y/o equipos humanos de análisis, prestará especial asistencia técnica para que los partidos lleguen a procesar información relativa a legislación y políticas de desarrollo (economía, garantía de derechos sociales y colectivos, descentralización y autonomías, pacto fiscal, pobreza, medio ambiente, etc.).

Para el cumplimiento de esta tarea se buscará sinergias, mediante una estrecha relación, consulta y coordinación, con otras iniciativas que se llevan a cabo por parte del PNUD e IDEA-Internacional en Bolivia y en otros países y regiones.

La ejecución de éste componente en gran parte se realizará después de los procesos electorales de diciembre de 2009 y abril de 2010, a través de la firma de convenios con las organizaciones que accedan a las instancias de representación política, con las que se establecerán Acuerdos de Desarrollo Institucional (ADI), en función de la línea de base que se establecerán con cada una de ellas para el seguimiento y el logro de resultados. Para el efecto, se desarrollarán previamente talleres de diagnóstico y planificación estratégica que definirán las particularidades y la priorización de las acciones propuestas como línea de base del fortalecimiento institucional.

En el marco de la línea de base por organizaciones políticas, retomando la experiencia de la fase que concluye, se establecerá un modelo de asignación de recursos para el acceso y el desarrollo de actividades de fortalecimiento institucional. Para ser beneficiario directo del proyecto, el modelo considerará los siguientes criterios básicos: a) personería jurídica reconocida por el Órgano Electoral, b) representación política traducida en escaños de los órganos legislativos correspondientes, c) porcentaje de votos o preferencia electoral lograda en los últimos comicios. Sobre estos criterios, en base a consideraciones de carácter cualitativo y contextual, en



coordinación con las organizaciones políticas, se incorporarán factores de ponderación cualitativa tales como el principio de afirmación positiva para el caso de organizaciones indígenas y/o de aquellas que expresan identidades regionales, de promoción de la participación de mujeres y jóvenes. La asignación de recursos, además, será de carácter anual considerando para el segundo año el cumplimiento de los Acuerdos de Desarrollo Institucional (ADI) de cada organización política.

Sin embargo, para la fase electoral, *primera fase* del proyecto (julio 2009-abril 2010) este componente considera la ejecución de las actividades interpartidarias y de gran importancia para la mejora del desempeño electoral de las organizaciones políticas, como es la capacitación de los militantes en la Ley de Régimen Electoral Transitorio, la normativa del proceso y el control electoral; además de la capacitación a dirigentes y mandos medios en estrategias y técnicas de análisis y comunicación política (decisión estratégica, marketing político-electoral, propaganda y proselitismo).

**B) Promoción de la interculturalidad democrática y de la participación de mujeres, jóvenes e indígenas en el sistema de representación política.**

- La promoción de la participación de la mujeres, jóvenes e indígenas constituye una acción transversal y continua del conjunto de actividades del Proyecto, puesto que como línea de intervención se buscará que se efectivice y reconozca el desarrollo de la interculturalidad, precisamente a partir de la presencia y participación de las mujeres, jóvenes e indígenas en todos los procesos de decisión y funcionamiento de las organizaciones políticas. Para el efecto, además de la incorporación de la interculturalidad al diseño de programas de capacitación, se impulsará un programa de afirmación positiva y de promoción de la interculturalidad que buscará en el seno de cada organización política, la cualificación de las mujeres, jóvenes e indígenas en gestión partidaria y desempeño político y, en el sistema de partidos, la promoción selectiva de mujeres, jóvenes e indígenas.

Esta actividad comprende la promoción política de candidatas mujeres y candidatos/as indígenas y jóvenes durante el proceso electoral y post-electoral mediante la capacitación en normativa electoral, gestión legislativa, análisis político, liderazgo, marketing y comunicación política. El programa contempla brindar apoyos e información requeridos por parte de estos grupos para generar la mejora del desempeño político. En esta línea, se contempla también la capacitación focalizada en gestión política y políticas públicas de las/os mujeres, jóvenes e indígenas electas/os.

Por otra parte, para amplificar y socializar las demandas, reivindicaciones y visiones de estos grupos en torno a la representación, participación, reconocimiento político y otros temas relacionados a la defensa y garantía de los derechos, se desarrollaran encuentros interpartidarios de intercambio de experiencias, análisis y debate intercultural.

Para la ejecución del programa se trabajará en estrecha coordinación con la Coordinadora de la Mujer, la Unión de Mujeres Parlamentarias (UMPABOL), el Foro Político de Mujeres y la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL). Para el sector indígena se



buscará alianzas con las organizaciones indígenas del Oriente y el Occidente (CIDOB, CPESC, CONAMAQ y otros) en el marco de la promoción del pluralismo político y toda vez que estas organizaciones manifiesten expresamente su autonomía e independencia de las organizaciones político-partidarias. Las actividades con jóvenes se coordinarán con la Fundación Boliviana para la Democracia Multipartidaria (FBDM), la Asociación Boliviana de Ciencia Política (ABCP) y otras organizaciones vinculadas al tema.

**C) Mejora del desempeño político y desarrollo normativo del sistema de partidos.**

En el corto plazo el sistema de partidos enfrentará requerimientos de orden propositivo en torno al rediseño de las normas que rige la dinámica electoral y la gestión legislativa y pública. Por ello, se apoyará a las organizaciones políticas en la construcción de propuestas normativas dirigidas a la implementación de la nueva CPE y el desarrollo del sistema político.

Esta actividad se realizará en el marco de la promoción del debate sobre el desarrollo normativo de la CPE, apoyando a las organizaciones políticas en la construcción de propuestas sobre las disposiciones legales fijadas por las Disposiciones Transitorias de la CPE ( Ley del Órgano Electoral, Ley del Régimen Electoral, Ley Marco de Autonomías, Ley del Tribunal Constitucional, entre otras), así como la introducción de nuevas disposiciones normativas dirigidas a mejorar el desempeño del sistema político y la regulación de las organizaciones políticas (Ley de organizaciones políticas).

Además de los requerimientos de orden propositivo en el diseño de normas, los partidos y organizaciones políticas enfrentaran inmediatamente desafíos de adecuación de sus estructuras y estrategias políticas al nuevo contexto institucional, por lo que se les demandará la construcción de respuestas vinculadas a la eficacia decisional en los procesos electorales, en la conducción política, en la gestión legislativa y la gestión pública. Para el efecto, se aplicará un programa multipartidario de apoyo a la calidad del desempeño político que promueva la formulación de propuestas electorales y de gobierno con especial énfasis en el diseño de políticas públicas en los temas y asuntos de pobreza e inequidad; complementariamente, en el desarrollo de capacidades de gestión ejecutiva y legislativa de las/os candidatas/os a las instancias de representación política. Una vez conformada las instancias legislativas del nivel nacional y subnacionales, se prestará especial atención al apoyo a las bancadas parlamentarias en gestión institucional y política.

La ejecución del programa multipartidario también contempla la implementación de un programa de formación especializado a nivel nacional y subnacional (Diplomado) en: “política, gobierno y gestión pública”, en alianza con el Órgano Electoral y/o centros de investigación de las universidades (CESU, CIDES y otros) y, correspondientemente, la aplicación de un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de capacitación multipartidaria. Este proceso contempla la posibilidad de promover a dirigentes y cuadros seleccionados de las organizaciones con becas y estancias cortas en cursos internacionales especializados.



La ejecución de éste componente, se efectuará a lo largo de todo el periodo de intervención del Proyecto y demandará una adecuada coordinación institucional y apoyo de los Órganos: Legislativo, Electoral y Ejecutivo y de sus instancias estatales, para generar sinergias en función a la oferta de actividades que se brindaran como oportunidades al sistema de partidos.

Asimismo, en el marco de las dos áreas de intervención establecidas por el proyecto (organizaciones políticas y el sistema de partidos), las actividades de éste componente esta estrechamente relacionadas con las actividades del primer componente y constituye, en muchos de los casos, complementarias al logro de los resultados. Los procesos de capacitación política e ideológica, en gerencia partidaria y en políticas publicas al interior de las organizaciones políticas que pretende el primer componente, tiene su continuidad y complemento en el desarrollo de capacidades y fortalezas de desempeño político multipartidarias de este componente. Por ello, se buscará que las acciones estén estrechamente coordinadas y obedezcan a proceso de planificación, seguimiento y evaluación continua.

El PNUD e Idea-Internacional, recurrirá a la experiencia acumulada en la gestión e implementación de actividades de fortalecimiento institucional multipartidario y, en los casos que corresponda, articularán esfuerzos con la FBDM, las Universidades, Centros de investigación y otros organismos especializados en asistencia técnica para el fortalecimiento democrático del sistema de partidos.

#### **D) Espacios de encuentro y deliberación pública multipartidaria.**

La edificación de “sentidos comunes” y/o “consensos normativos” como patrones intersubjetivos del sistema de partidos asientan a la democracia como marco referencial para viabilizar procesos de interacción política en constante apertura, reinención y ampliación. El desafío también inmediato y continuo que deben afrontar las organizaciones políticas, es asimilar y asumir al conflicto como expresión consustancial de las diferencias de concepciones y posiciones ideológicas que presupone el pluralismo político y, por ende, la democracia. En ese sentido, el proyecto buscará y promoverá el desarrollo de espacios de encuentro y diálogo interpartidario en el que se escenifiquen, difundan y desplieguen las posiciones de las organizaciones políticas en los diferentes niveles de desempeño territorial. Asimismo, a través de las acciones proactivas del Proyecto, se buscará profundizar el debate y el conocimiento de los asuntos públicos y políticos que permitan ampliar las percepciones partidarias sobre el logro de la gobernabilidad democrática, la mejora de la calidad de la política y de la relación con la sociedad civil.

Para el efecto, se conformará un Consejo multipartidario de alcance nacional y subnacional para el análisis de información, formulación de políticas públicas y desarrollo normativo, el mismo que contará con la asistencia de expertos, investigadores y analistas nacionales e internacionales para la transmisión de hallazgos e intercambio de



experiencias. Asimismo, se realizarán eventos interpartidarios para compartir información estratégica relativa a la coyuntura y, de propuestas de políticas públicas, legislativas y de desarrollo económico y social. En este ámbito se buscará el desarrollo y consolidación de una red de actores estratégicos nacionales y regionales que interactúan continuamente en el análisis y la discusión de resultados de investigación. Por otra parte, el Proyecto incentivará la investigación y el procesamiento de información estratégica dirigida al fortalecimiento de las organizaciones políticas, mediante la dotación, publicación y socialización de los hallazgos de investigación.

En la generación de espacios de encuentro interpartidario, se prestará especial atención al relacionamiento de las organizaciones políticas con sus pares en América Latina. El proyecto facilitará el intercambio de experiencias internacionales de construcción partidaria y democracia interna, mediante la organización de seminarios, reuniones y encuentros. En el marco de esta actividad se proveerá información sobre contactos con partidos, fundaciones y organismos internacionales afines a las corrientes político-ideológicas.

Finalmente, para apoyar a la difusión y el debate de posiciones de las organizaciones políticas en el espacio público se pondrá a disposición de los mismos el programa de radio: “Dialokracia”, la página web: [www.partidosbolivia.org.bo](http://www.partidosbolivia.org.bo), de manera continua a lo largo de las fases de ejecución del Proyecto. En la fase electoral, de manera complementaria, se organizarán foros de debate sobre distintos temas de las agendas programáticas de las organizaciones políticas. También se facilitará que las organizaciones políticas produzcan materiales de capacitación, análisis y difusión interna (boletines, cartillas, videos, documentales, etc.).

La ejecución de éste componente, por los insumos que otorga y los resultados que presupone, acompaña la implementación de los anteriores y se considera de fundamental importancia para la integralidad del Proyecto en sus dos etapas. En ese sentido, el Proyecto buscará articular a las organizaciones políticas en la edificación de los espacios de encuentro y dialogo y, en línea complementaria, comprometer a organismos y unidades de análisis e investigación social como las fundaciones, centros de investigación especializada, analistas e intelectuales, para que interactúen con los actores políticos. Este componente se apoyará también en la experiencia desarrollada por el PNUD mediante su Proyecto de Análisis de Coyuntura Política y Escenarios Prospectivos (PAPEP).

### **3.3 Etapas y modalidades de la intervención**

Es previsible la existencia de distintos niveles de intervención con las organizaciones políticas de carácter nacional, y también de fuerzas locales, sobre todo departamentales e indígenas. La red ya establecida con las fuerzas políticas y organizaciones sociales será el punto de partida para dotar de continuidad a las tareas en esta nueva fase del Proyecto sin perder de vista la posibilidad



de definir otros niveles -más acotados- de intervención, por ejemplo, un subsistema político departamental de occidente y otro de oriente; un par de municipios con complejidad en su composición identitaria, y gobiernos indígenas, en tierras altas y en tierras bajas. En todo caso, la intervención en el nivel subnacional, exigirá una pormenorizada evaluación del contexto político, de los resultados electorales de diciembre y abril y, de los impactos a lograr en función a los efectos superiores del proyecto.

Bajo esta consideración y tomando el contexto político del país, el proyecto se ejecutará en dos etapas:

#### *Primera etapa* (julio de 2009 a abril de 2010)

Esta etapa corresponde a un momento de adecuación de las organizaciones políticas -vigentes y nuevas- a las condiciones del entorno institucional (CPE y LRET) y a las exigencias de la contienda electoral. Contexto que estará marcado por la polarización y disputa electoral entre las distintas candidaturas electorales.

Se privilegiarán y desarrollarán actividades comunes para todos los partidos que se presenten en los comicios electorales, dando énfasis, entre otros a las siguientes actividades: apoyo en la elaboración de propuestas programáticas de la agenda nacional, capacitación sobre la Ley y el código electoral, capacitación de mujeres e indígenas en la elaboración de propuestas, dotación de información electoral, foros de debate sobre la crisis económica, los desafíos de la nueva institucionalidad estatal bajo el régimen de autonomías, control social, etc., en relación a las campañas, sumando esfuerzos con otras instituciones, se apoyará en la capacitación de temas de “estrategias, comunicación política y opinión pública”.

#### *Segunda etapa* (entre mayo de 2010 y junio de 2012)

Etapa que implica la presencia estable de las organizaciones políticas que cuentan con representación en la Asamblea Plurinacional y en las Asambleas Departamentales, resultado de los procesos electorales de diciembre del 2009 y abril del 2010. En esta fase se trabajará de manera directa con las organizaciones políticas mediante la suscripción de convenios institucionales para (re)iniciar el proceso de fortalecimiento institucional.

Las actividades se concentrarán en el apoyo a la institucionalización del funcionamiento de las organizaciones políticas y a la capacitación de cuadros, prestando atención a temas específicos que permitan la (re)elaboración interna de programas, ideología y estrategia política. También es preciso apuntalar una vinculación estable entre los niveles organizativos del partido o tienda política -instancia nacional o central e instancias locales o “periféricas”- para fortalecer una visión nacional y evitar la segmentación e influencia de tendencias centrífugas (grupos



corporativos, intereses regionales, etc.). Finalmente, se enfatizará en la generación de capacidades de análisis político y desarrollo de propuestas para responder de manera cualificada a las demandas políticas y socioeconómicas de la población.

Asimismo, en proyección a una tercera etapa, a evaluarse de acuerdo a los resultados y efectos logrados por el proyecto, cuya duración puede extenderse hasta la culminación del período constitucional. Es previsible que a partir de junio de 2012, cuando concluya el proyecto, el sistema de partidos y sus unidades constitutivas ingresarán a una fase de rutinización; sin presiones electorales y con tareas circunscritas al parlamento y las asambleas departamentales que requerirá el establecimiento de nuevas modalidades y líneas de Fortalecimiento Democrático. El proceso de institucionalización política por adecuación a la norma constitucional se expresará en la aplicación de la nueva Ley de Régimen Electoral que implicará una simultánea o posterior redacción de reglas específicas para el funcionamiento de organizaciones políticas, remplazando a las leyes sobre partidos políticos y agrupaciones ciudadanas.

### **3.4 Beneficiarios**

- a) La ciudadanía, al poder encontrar mejores niveles y formas de representación política, especialmente de los sectores excluidos o situados en condición desventajosa o discriminada: mujeres, jóvenes e indígenas, y al conseguir respuestas concretas (económicas y sociales) para mejorar su nivel de bienestar humano y la garantía de sus derechos.
- b) Las organizaciones políticas de muy diverso tipo, al elevar su calidad democrática y sus capacidades de convocatoria a la ciudadanía, construcción programática y eficiencia organizativa.
- c) Las organizaciones sociales, al encontrar en las organizaciones políticas instrumentos y mecanismos democráticos e institucionales que canalizan demandas, visiones y reivindicaciones sectoriales y además facilitan la deliberación e incidencia política bajo los marcos institucionales establecidos.
- d) El sistema político, al buscar y diseñar formas de mantener la estabilidad política, la gobernabilidad democrática, la calidad en la gestión pública y la convivencia pacífica.
- e) La comunidad donante al poder asumir nuevas formas de relación en un contexto político cambiante. Incluye al propio PNUD e IDEA Internacional.

### **3.5 Riesgos en la ejecución del proyecto**



El proceso post constituyente se inició con la aprobación de la Ley de Régimen Electoral Transitorio en abril de 2009 que establece reglas que han mitigado el riesgo de un dualismo en el sistema de representación política al limitar el número de circunscripciones especiales indígenas y someter la elección en esos siete distritos a la lógica del voto universal y a la competencia entre partidos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones indígenas. Esta ley también reconoce los estatutos autonómicos para la conformación de los gobiernos departamentales en los cuatro casos previstos cerrando, de esta manera, el debate acerca de su carácter ilegal y reforzando la conciliación entre las posturas de la oposición y el oficialismo. La definición de estos aspectos ha reducido los riesgos de configuración de un esquema institucional proclive a la conflictividad y la ingobernabilidad, aunque todo dependerá, como es obvio, de las estrategias de los actores políticos relevantes.

Sin embargo, esta ley transitoria incluye la elaboración de un nuevo padrón electoral mediante un sistema biométrico con plazos de difícil cumplimiento, a la par que no contiene alternativas ante la posibilidad de que no se concluya con esa tarea en el plazo previsto. En estas circunstancias, existe el riesgo de postergación de las elecciones generales y, ante esta eventualidad, el parlamento deberá decidir entre dos caminos para ratificar la realización de los comicios en diciembre de 2009: aceptar la cifra de electores empadronados en el nuevo sistema o recurrir al padrón electoral existente. En ambos casos, existe el riesgo de un cuestionamiento a la legitimidad del proceso electoral y sus resultados; además, su viabilidad dependerá de un acuerdo congresal que estará sometido a las cálculos de los actores políticos relevantes. Solamente un acuerdo parlamentario puede evitar que la incertidumbre se convierta en un factor susceptible de generar una nueva crisis política.

Por otra parte, para la primera semana de enero de 2010 está previsto el inicio de sesiones de la futura Asamblea Legislativa Plurinacional que, en el lapso de 180 días, debe aprobar un conjunto de leyes para implementar la Constitución Política del Estado. Estas leyes son las siguientes: la Ley del Órgano Electoral Plurinacional, la Ley del Régimen Electoral, la Ley del Órgano Judicial, la Ley del Tribunal Constitucional Plurinacional y la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, todas ellas contempladas en las Disposiciones Transitorias de la CPE. No existe certeza respecto a la realización de estas tareas puesto que la CPE también establece que el período ordinario de sesiones legislativas se inicia en agosto. Esta situación puede dar paso al despliegue de cálculos estratégicos de las fuerzas políticas en función de sus intereses. Precisamente, de acuerdo a los intereses del oficialismo, el tratamiento de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización puede coincidir con el proceso electoral convocado para abril de 2010 que tiene como finalidad la conformación de cuatro gobiernos autónomos departamentales y la elección de prefectos y asambleas legislativas departamentales. La coincidencia del tratamiento legislativo de esa ley y la realización de las contiendas electorales puede generar condiciones para la polarización política en la medida que se desarrollarían en dos escenarios, cada uno con una composición distinta de actores y con intereses no necesariamente convergentes: por una parte, las organizaciones políticas con representación parlamentaria, y por otra parte, las fuerzas electorales en competencia en los espacios regionales, sin que exista una necesaria correspondencia o coincidencia entre los intereses de los actores políticos con presencia parlamentaria y las fuerzas electorales departamentales, exceptuando el caso del MAS.



Otro riesgo, aunque también puede ser considerado como una oportunidad de ampliación del pluralismo democrático, estriba en los efectos políticos de los comicios departamentales de abril de 2010 con la creación de (sub)sistemas de partidos subnacionales. Es muy probable que se reproduzca la pugna en torno al clivaje regional y que los resultados electorales reediten el esquema de división vertical de poderes generando condiciones, como aconteció entre 2006 y 2009, propicias para la conflictividad social y la ingobernabilidad democrática. Al margen de esta posibilidad, la existencia de diversas arenas políticas planteará retos disímiles a la tarea de promoción de un funcionamiento de la política institucional bajo pautas combinadas de legitimidad y eficacia decisional puesto que se configurarán sistemas de partidos de diversa composición y dinámica en el nivel departamental.

Frente a éstas eventualidades será necesario que el proyecto despliegue esfuerzos dirigidos a mitigar los efectos negativos y desestructurantes de la dinámica política sobre la ejecución del proyecto y sobre el alcance de sus impactos esperados; para el efecto, retomando la experiencia pasada, se diseñarán planes y acciones de contingencia que permita la adecuación continua del proyecto a las dinámicas contextuales venideras.

En todos los casos, la mitigación de los efectos negativos implicará trabajar en la generación de espacios de confianza dirigidos a atemperar la gestión de los conflictos que en sus distintas graduaciones pudieran poner en cuestión los objetivos superiores del proyecto y, por tanto, la ejecución de las actividades. Por otra parte, una condición transversal que permeará la ejecución de actividades de fortalecimiento institucional, tanto en las organizaciones políticas como en el conjunto del sistema de partidos, será la insistencia puntual en desarrollar y cimentar la cultura de confianza en la institucionalidad del régimen democrático, como el verdadero mecanismo pacífico y fiable de gestión y resolución de los conflictos.

En ese sentido, aprovechando los vínculos que el PNUD, la ONU e IDEA Internacional tienen ya establecidos principalmente con esferas gubernamentales y actores internacionales que pueden ejercer una influencia positiva sobre el proceso boliviano, se desarrollarán dispositivos de comunicación directa con actores claves del sistema y el campo político con el propósito de generar y promover, si los casos corresponden, escenarios de diálogo, concertación y negociación. En esa medida, se trata de desafíos disímiles que exigirán balances adecuados y continuos en torno al cuadro de situación que puedan respaldar la oportunidad y pertinencia de las iniciativas proactivas del proyecto.

Al mismo tiempo, aprovechando el capital de prestigio de los organismos internacionales que respaldan al proyecto, se procurará mantener cuidadosamente la imagen institucional de independencia e imparcialidad del PNUD e IDEA Internacional en relación con la línea política de las entidades destinatarias de manera tal que, además de solventar con las condiciones básicas de confianza, neutralidad y transparencia en torno a la promoción del pluralismo político y la gobernabilidad democrática, puedan jugar roles de puentes y promotores de diálogo político en caso necesario.

#### **4. Gestión del Proyecto**

Este proyecto será implementado de manera conjunta por PNUD/Bolivia e IDEA/Internacional con el apoyo financiero de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional (ASDI). Los fondos



del proyecto estarán bajo la administración del PNUD, y las contrataciones y pagos se realizarán de acuerdo a las normas y procedimientos del PNUD. El PNUD recuperará los costos invertidos en la gestión del proyecto a través de un monto equivalente al siete por ciento (7%) sobre la ejecución total de los recursos financiados por el donante.

La Representante Residente (RR) del PNUD designará a los funcionarios que serán responsables por el monitoreo del proyecto por parte del PNUD. Asimismo, la RR representará al PNUD ante las principales autoridades del gobierno, Congreso y partidos políticos que participarán en su implementación. IDEA Internacional estará representada por la Jefa de Misión en Bolivia, con sede en La Paz.

El proyecto será ejecutado bajo la modalidad de ejecución directa (DIM por su sigla en inglés) del PNUD. Bajo esta modalidad el implementador es el PNUD, hecho que se justifica por que el proyecto se desarrollará en un contexto de disputa electoral (diciembre de 2009 y abril de 2010), de cambios y de adecuación normativa e institucional por la aplicación de la nueva Constitución Política del Estado. En semejante contexto, el éxito del proyecto requiere de modalidades de ejecución que garanticen a la vez flexibilidad y continuidad.

Más importante aún, este proyecto se propone trabajar con actores políticos de diversas tendencias políticas e ideológicas, asumiendo como línea fundamental de intervención la promoción del pluralismo político como expresión de la diversidad social y la mejora de la calidad de la democracia. Por lo tanto las instituciones a cargo de su ejecución deben ofrecer a los actores participantes las mayores garantías de imparcialidad posibles. En Bolivia, el PNUD e IDEA Internacional son de las pocas instituciones que asume efectivamente esta característica y que ponen en el centro de su atención el desarrollo de las capacidades de los actores nacionales. Estos compromisos les han permitido acumular un capital de confianza muy significativo por parte de una amplia gama de actores a lo largo del espectro político y social del país.

El PNUD firmará un Acuerdo de Servicios con IDEA Internacional que permitirá a IDEA constituirse en socio implementador de las actividades incluidas en los componentes 2 y 3 del proyecto, actividades que están detalladas en la matriz de resultados del proyecto. Para la ejecución de los dos componentes mencionados, el PNUD transferirá a IDEA Internacional un monto total de 1.434.000 USD, bajo la modalidad de adelantos trimestrales. Si se presentará la necesidad de modificar este monto total, dicha modificación deberá contar con el visto bueno de ASDI. IDEA Internacional reportará sobre la ejecución financiera y técnica de las actividades bajo su responsabilidad, a través de la Unidad de Ejecución del proyecto y del PNUD.

La participación de IDEA Internacional como Agencia de Implementación fue acordada con ASDI, en razón a la experiencia y capacidad de IDEA Internacional para ejecutar proyectos y actividades relacionadas con el fortalecimiento de la democracia, el sistema electoral y de partidos. En el caso particular del presente proyecto, IDEA Internacional, contribuirá con la experiencia de su participación en etapas anteriores de ejecución del proyecto, la experiencia internacional en asistencia electoral, con la organización de intercambios internacionales relevantes para el proceso de cambio que encara el país, el asesoramiento técnico en los programas de capacitación política y con el apoyo técnico a otros programas de fortalecimiento de las organizaciones de representación política (capacidad en la formulación de programas y



políticas de gobierno, gestión legislativa y otros). Asimismo, se aprovechará la experticia desplegada a nivel internacional en la promoción de la participación de la mujer en la política, como de los jóvenes y minorías indígenas. Cabe recalcar que el PNUD e IDEA Internacional han trabajado conjuntamente en varios otros países de la región latinoamericana.

Para garantizar un adecuado seguimiento y evaluación de la implementación del Proyecto se conformará un Comité de Coordinación Técnica (CCT) integrado por representantes de ASDI, del PNUD-Bolivia, de IDEA Internacional y el Coordinador del Proyecto. El CCT aprobará los planes de trabajo anuales y los informes semestrales, las evaluaciones: externa e internas, las modificaciones operativas y ajustes presupuestarios, los convenios institucionales y la asignación de recursos a las organizaciones políticas. El CCT se reunirá de manera periódica (trimestral) ó cuando se requiera a petición de los miembros.

El equipo del proyecto elaborará un plan de trabajo anual e informes de avances semestrales. El Coordinador presentará los respectivos planes e informes que serán discutidos y aprobados por el CCT. Para garantizar el uso transparente de los recursos financieros y el cumplimiento de las actividades programadas, se efectuarán auditorías anuales externas al proyecto en todos sus componentes. Para determinar los avances y el logro de resultados del proyecto se realizará una evaluación externa al cabo de tres años. Por otra parte, se realizarán una vez al año evaluaciones internas con las organizaciones políticas que participan en el proyecto, dirigidas a garantizar el logro de resultados.

Todas las comunicaciones públicas del proyecto deberán hacer mención a las instituciones participantes del proyecto, incluyendo a ASDI, de acuerdo a las reglas de las Naciones Unidas, IDEA Internacional y en conformidad a los acuerdos específicos establecidos entre los tres organismos. Se dará máxima visibilidad al proyecto, sin que esto afecte su realización, porque es bien sabido que algunas intervenciones requieren reserva para poder lograr resultados.

Las actividades diseñadas implican la presencia del proyecto en varias partes del territorio boliviano, sustancialmente en La Paz, como sede gubernamental y en Santa Cruz, Cochabamba y Tarija como importantes escenarios de la política nacional y sub-nacional. Se evaluará la pertinencia de contar con personal de apoyo técnico y logístico en los mencionados departamentos a lo largo de la ejecución del proyecto.

Las actividades del proyecto serán estrechamente coordinadas con el Proyecto de Análisis de Coyuntura Política y Escenarios Prospectivos (PAPEP/Bolivia) que forma parte del Proyecto Regional del mismo nombre que desarrolla el PNUD, y que está orientado también al fortalecimiento de las capacidades de acción política de los ciudadanos y de las instituciones democráticas en América Latina.

Asimismo, se coordinará con los proyectos del Programa de Gobernabilidad del PNUD y otras iniciativas de IDEA Internacional, relacionadas con el fortalecimiento democrático del sistema político boliviano y, desde luego, con otras entidades que estén desarrollando actividades afines con las del proyecto, como es el caso de la Fundación Boliviana para la Democracia Multipartidaria (FBDM), UNIR-Bolivia, la Corte Nacional Electoral, entre otras.



#### **4.1 Cláusula financiera**

En caso de que el Administrador convenga en aceptar el pago de una contribución en moneda distinta del dólar de los EE.UU., la contribución se asentará en libros teniendo en cuenta toda pérdida o ganancia debida a diferencias cambiarias, a menos que, en el caso de una pérdida, la parte contribuyente esté dispuesta a reembolsarla.

#### **4.2 Contexto jurídico**

El presente documento de proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo N° 1 del acuerdo básico modelo de asistencia entre el Gobierno de Bolivia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), firmados por las partes el 31 de octubre de 1974 y en la carta reversal VREI-DGOEI-085/99/3378 de fecha 23 de abril de 1999 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Para los fines del acuerdo básico de asistencia, por organismo del Gobierno se entenderá el Organismo de Ejecución del País Huésped que se describe en dicho acuerdo.

Con el objeto de promover la flexibilidad en la ejecución y gestión de este proyecto, los siguientes tipos de revisiones al presente documento del proyecto podrán realizarse con la firma del(a) Representante Residente del PNUD, únicamente, siempre que dicho representante cuente con seguridades de que los demás signatarios del documento de proyecto no tienen objeciones a los cambios propuestos:

- a) Revisiones de cualquier anexo del proyecto o adiciones a ellos.
- b) Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los resultados o las actividades del proyecto pero que se deban a una redistribución de los insumos ya acordados o a aumento de los gastos, debidos a la inflación; y
- c) Revisiones anuales obligatorias mediante las que se reescala la entrega de los insumos acordados o se aumentan los gastos debido a la inflación o se tiene en cuenta el margen de flexibilidad del organismo en materia de gastos.

Cabe dejar establecido que en caso de existir diferencias entre el documento central del presente proyecto y sus anexos, se asumirá como válida la información contenida en el primero. De darse esta situación el Equipo del Proyecto deberá actualizar /compatibilizar los documentos anexos, en aquellos aspectos que no se hubieran identificado previa la aprobación del documento central.

#### **4.3 Unidad de Ejecución**

Se constituirá una Unidad de Ejecución encargada de implementar y coordinar todas las actividades del proyecto. Esta Unidad estará dirigida por el Coordinador del proyecto y estará conformada por un equipo de profesionales con responsabilidades específicas acordes a las necesidades del proyecto. Esta Unidad de Ejecución estará instalada en las oficinas del PNUD y de IDEA Internacional. Será tarea del Coordinador asegurar que los equipos que trabajarán desde el PNUD e IDEA Internacional trabajen de la forma más integral y coordinada posible.



El perfil general de los miembros de la Unidad de Ejecución es el siguiente:

**Coordinador:** Cientista social con amplia experiencia en el ámbito de la gestión política e institucional en áreas vinculadas a las instituciones de los poderes del Estado y, particularmente, del sistema político (partidos políticos, gobierno y parlamento nacional). Responsable por la coordinación del conjunto de actividades técnicas, operativas y administrativas del proyecto, tendrá a su cargo el relacionamiento con el CCT, líderes y dirigentes de las organizaciones políticas, sociales, institucionales, y organismos de cooperación.

**Coordinador adjunto:** Cientista social con experiencia en análisis e investigación social, desarrollo institucional y planificación estratégica. Apoyará al Coordinador en el seguimiento de las actividades técnicas y administrativas del proyecto, y será responsable de la elaboración de los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación. Es responsable de apoyar en la coordinación técnica del proyecto con las organizaciones políticas para el cumplimiento de los objetivos y planes de fortalecimiento institucional

**Analista sociopolítico:** Cientista social con amplia experiencia en investigación social cuantitativa y cualitativa, y en análisis de coyuntura. Responsable de la preparación y el seguimiento de los estudios cuantitativos y cualitativos, y del proceso de difusión y discusión de hallazgos de investigación con actores políticos, sociales, institucionales, cívicos y gubernamentales. Además apoyará y brindará asistencia técnica en la generación de instrumentos y metodologías de capacitación política y gerencia partidaria dirigidas a las organizaciones políticas que participan en el proyecto.

**Especialista en interculturalidad y género:** Cientista social con amplia experiencia en investigación en temas de equidad de género, participación y reconocimiento de derechos de minorías indígenas, jóvenes e interculturalidad en Bolivia. Responsable de incorporar el enfoque de interculturalidad y género en todas las actividades del proyecto, desarrollando actividades de promoción y afirmación positiva de mujeres, indígenas y jóvenes en las organizaciones políticas y el sistema de partidos.

**Especialista en gobierno y gestión pública:** Cientista social con amplia experiencia en investigación en asuntos de gobierno, desarrollo normativo e institucional y gestión de políticas públicas. Responsable de generar instrumentos y metodologías para el fortalecimiento de las capacidades en gestión legislativa, dirección gubernamental, diseño normativo e institucional y políticas públicas de desarrollo económico y social.

**Comunicador social:** Cientista social con experiencia en comunicación política, manejo de medios de comunicación masiva, relacionamiento con la prensa, diseño y edición de publicaciones, organización de eventos (talleres, seminarios, foros, etc.). Es responsable de brindar asistencia técnica y apoyo al proyecto y a las organizaciones políticas en comunicación y difusión de resultados, seguimiento a programas de difusión y comunicación política (radio, página web, otros), edición de documentos, supervisión y seguimiento a publicaciones, etc.

**Administrador:** Administrador o economista con amplia experiencia en administración de proyectos de cooperación y con conocimiento de los procedimientos del PNUD y de la



cooperación internacional para la administración de recursos financieros y activos físicos. Responsable de la planificación, seguimiento y evaluación del uso eficiente y transparente los recursos financieros, materiales, humanos y físicos del proyecto, así como de proveer al equipo técnico los insumos necesarios para el adecuado cumplimiento de las actividades del programa. Responsable por la elaboración de los informes financieros y otros a requerimiento del coordinador.

**Asistente administrativo:** Administrador o economista con experiencia y conocimientos en gestión de proyectos del PNUD y de la cooperación internacional. Responsable por la administración de recursos financieros y fondos desembolsados a IDEA Internacional, así como de la rendición oportuna de cuentas de los fondos de avance y la ejecución presupuestaria. Responsable por la elaboración de informes financieros parciales y otros a requerimiento del coordinador.

**Asistente en logística:** Economista y/o ingeniería comercial con experiencia en apoyo a la gestión e implementación de proyecto y actividades. Es responsable de apoyar al equipo del proyecto en el desarrollo de actividades internas y externas, y en la organización de eventos con las organizaciones políticas, regionales y multipartidarias. Asimismo, apoya en la sistematización de información para el sistema de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto.

Para la ejecución de las distintas actividades del proyecto el programa se apoyará en la contratación de un elenco de consultores y expertos nacionales e internacionales de primer nivel, o por instituciones contratadas al efecto en función de capacidades, experiencias y ventajas comparativas. Por otra parte, para el desarrollo de acciones que impliquen un paquete de actividades concretas se recurrirá también a la contratación de servicios especializados proveídos por instituciones académicas, fundaciones y ONG, entre las que se pueden destacar la UMSS-CESU, UMSA-CIDES, U-PIEB.

## **5. Presupuesto general**

Ver hojas adjuntas.



**Sección II: MATRIZ DE RESULTADOS E INSUMOS**  
**PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEMOCRÁTICO DE LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS DE BOLIVIA, 2009-2012**  
**PNUD-IDEA INTERNACIONAL-ASDI**

<p>Efecto del programa país del PNUD: Actores sociales y políticos fortalecidos para la práctica del dialogo y la concertación incorporando las dimensiones de interculturalidad y genero.</p>
<p>Indicadores de impacto: Grados de legitimidad de las instituciones democráticas y de las organizaciones políticas medidos mediante indicadores de percepción, encuestas de opinión y estudios cualitativos referidos a rendimiento institucional y niveles efectivos de reducción de conflictos.</p>
<p>Impacto esperado del Proyecto: <i>la institucionalización democrática de las organizaciones políticas para contribuir en la edificación de un renovado sistema de partidos representativo, participativo, y pluralista que mejora el bienestar social y la garantía de los derechos de la población, la calidad de la política y la gobernabilidad democrática en los distintos niveles territoriales de organización del Estado: nacional, departamental, municipal e indígena.</i></p>
<p>Indicadores de impacto del proyecto: Organizaciones políticas en el marco de la nueva Constitución Política del Estado cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglas institucionales y estructuras organicas renovadas que canalizan y articulan distintas formas de participación y expresión social, logran la transparencia de las decisiones políticas internas, de los procesos eleccionarios de dirigentes y candidatos e introducen mecanismos de rendición de cuentas</li> <li>- Instancias de gestión partidaria, comunicación, coordinación y capacitación político-ideológica y estrategias de financiamiento para la sostenibilidad de sus actividades.</li> <li>- Mecanismos de afirmación positiva de indígenas, mujeres y jóvenes y de promoción de la interculturalidad democrática</li> <li>- Capacidades mejoradas de desempeño de la gestión política y pública inciden en programas de gobierno, políticas de desarrollo y bienestar social, gestión legislativa y de relación con la sociedad civil</li> <li>- Espacios de encuentro interpartidarios y deliberación pública promueven una visión integral y plural de la gobernabilidad democrática y la mejora de la calidad de la política</li> </ul>
<p>Línea de servicio: Políticas para la gobernabilidad democrática</p>
<p>Estrategia de Alianzas: Aliados estratégicos en el diseño e implementación del proyecto: IDEA e ASDI. Otros aliados: i) entidades que trabajan en el análisis y fortalecimiento del sistema político (universidades, centros de investigación, Fundaciones –FBDM, UNIR- y ONG); ii) organismos públicos (Asamblea Plurinacional, Asambleas Departamentales, Órgano Electoral, Vicepresidencia de la República, Ministerio de la Presidencia, prefecturas; iii) organizaciones políticas; iv) agencias de cooperación que trabajan en áreas gobernabilidad (AECI, GTZ, y otros); v) medios de comunicación.</p>
<p>Título del proyecto: Fortalecimiento Democrático de Organizaciones Políticas de Bolivia</p>



EFECTOS	INDICADORES DE EFECTOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INSUMOS
<p><b>1. Organizaciones políticas con estructuras y mecanismos de coordinación institucionalizados en niveles territoriales y con equipos humanos cualificados para asumir la conducción partidaria, la representación política y los procesos de competencia electoral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de organizaciones políticas han desarrollado procesos de democracia interna</li> <li>- Número de organizaciones políticas cuentan con órganos partidarios estratégicos (en capacitación, gestión política e interculturalidad) institucionalizados</li> <li>- Número de militantes de las organizaciones políticas con mayor conocimiento y afirmación de su identidad ideológica y de la gestión política</li> </ul>	<p><b>1. Programas de democratización y desarrollo institucional partidario</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar procesos de diagnóstico y planificación con las organizaciones políticas seleccionadas para definir líneas de trabajo de desarrollo institucional prioritarios.</li> <li>• Apoyar el desarrollo e institucionalización de instancias de comunicación, capacitación, coordinación y decisión política interna.</li> <li>• Actualización, difusión y socialización de los estatutos de las organizaciones políticas para mejorar sus formas de organización, decisión, rendición de cuentas, elección de dirigentes y candidatos, entre otros.</li> <li>• Apoyar en la definición de mecanismos y estrategias de financiamiento y sostenibilidad de actividades de las organizaciones políticas</li> <li>• Apoyar en el establecimiento de mecanismos de vinculación entre las organizaciones políticas y organizaciones de la sociedad civil (crecimiento de la base partidaria y difusión de los programas políticos)</li> <li>• Apoyar en el desarrollo de mecanismos de coordinación territorial y sectorial de las organizaciones políticas.</li> <li>• Apoyar en realización de talleres de análisis político de niveles territoriales e instancias sectoriales de los partidos políticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos y talleres</li> <li>- Consultores nacionales (facilitadores, docentes y especialistas)</li> <li>- Expertos internacionales</li> <li>- Publicación y difusión de materiales de apoyo y documentos internos</li> <li>- Viajes</li> <li>- Adquisición de equipos de computación y accesorios</li> <li>- Adquisición de equipos audiovisuales</li> </ul> <p><b>SUBTOTAL RESULTADO I:</b> <b>2.155.199 USD</b></p>



EFECTOS	INDICADORES DE EFECTOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INSUMOS
2. Organizaciones políticas ejecutan	Número de organizaciones políticas cuentan con cuadros políticos para la formulación de políticas públicas	2. Programa de capacitación política e ideológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de programas de capacitación política e ideológica priorizados y adaptados a las particularidades de las distintas organizaciones políticas y al contexto político-institucional.</li> <li>Implementación de sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos de capacitación interna</li> <li>Capacitación de militantes durante procesos electorales (Ley electoral, proceso y el control electoral) y a dirigentes y mandos medios en estrategias y técnicas de análisis y comunicación política (análisis estratégico, marketing político – electoral, propaganda y proselitismo)</li> </ul>	
		3. Programa especializado en gestión partidaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación de equipos humanos (“<i>think tank</i>”) dentro de las organizaciones políticas y dotación de herramientas teórico-metodológicas para el procesamiento de información, la mejora de la toma de decisiones y la formulación de estrategias políticas.</li> <li>Apoyo de expertos en la formulación de políticas públicas y desarrollo normativo (desarrollo y políticas económicas, descentralización, autonomías, interculturalidad, pobreza, medio ambiente, sociales, pobreza, etc.)</li> </ul>	
2. Organizaciones políticas ejecutan	Número de mujeres y jóvenes e indígenas participan en las	4. Programa de afirmación positiva e	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de la participación de jóvenes, mujeres e indígenas en los procesos de decisión y funcionamiento de las organizaciones políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos y talleres</li> <li>- Consultores (</li> </ul>



EFECTOS	INDICADORES DE EFECTOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INSUMOS
<p>acciones de afirmación positiva para minorías indígenas, mujeres y jóvenes que fortalecen la interculturalidad e institucionalización de la democracia interna en el sistema de partidos</p>	<p>actividades internas de las organizaciones políticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mujeres, jóvenes e indígenas participan en instancias y procesos de decisión política de los partidos</li> <li>- Número de indígenas, mujeres y jóvenes han fortalecido sus capacidades de análisis de políticas públicas y de gestión legislativa para el ejercicio de la representación política</li> </ul>	<p>interculturalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de candidatas mujeres y candidatos indígenas y jóvenes durante el proceso electoral y post electoral, mediante la capacitación (análisis político, liderazgo, marketing político y otros) y dotación de instrumentos legales</li> <li>• Capacitación focalizada en gestión política y políticas públicas dirigida a mujeres, jóvenes e indígenas electas/os</li> <li>• Encuentros interpartidarios de análisis y debate sobre la problemática de la representación y participación de los indígenas, jóvenes, mujeres, la equidad de género y la territorialización (regionalización) de la política en el marco de la nueva Constitución Política del Estado.</li> <li>• Encuentros con UMPABOL, ACOBOL, La Coordinadora de la Mujer, entre otras, para establecer alianzas y formar una plataforma que promueva la participación política de las mujeres</li> </ul>	<p>docentes y facilitadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación y difusión de materiales de apoyo</li> <li>- Viajes</li> </ul> <p><b>SUBTOTAL RESULTADO 2: 160.500 USD</b></p>



EFECTOS	INDICADORES DE EFECTOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INSUMOS
<p>3. La institucionalización y el desempeño democrático de las organizaciones políticas fortifican el desarrollo normativo del sistema de partidos e inciden en la mejora de la conducción política y la gestión pública.</p>	<p>- Número de propuestas de leyes relativas al régimen electoral, al órgano electoral y a las organizaciones políticas permiten y promueven el pluralismo político, la afirmación positiva de minorías indígenas y la equidad de género y generacional</p>	<p>5. Programa de adecuación normativa del sistema político</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en el relevamiento y análisis de la legislación electoral y del sistema de partidos.</li> <li>• Talleres de análisis de legislación comparada del régimen político, sistema de partidos, régimen electoral,</li> <li>• Apoyo en la formulación de propuestas de desarrollo normativo del sistema político (actividades multipartidarias y apoyo directo a cada organización política)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos y talleres</li> <li>- Consultores</li> <li>- Expertos internacionales</li> <li>- Publicación y difusión de materiales de apoyo y documentos</li> <li>- Viajes</li> </ul>
	<p>- Número de dirigentes y mandos medios de los partidos se han cualificado para un mejor desempeño político a través del diplomado en gobierno y gerencia política</p>	<p>6. Programa multipartidario de apoyo a la calidad del desempeño político</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a las organizaciones políticas, durante el proceso electoral, en la formulación de propuestas electorales y de gobierno.</li> <li>• Apoyo al diseño y promoción de políticas públicas que reflejen prioridades sobre temas de pobreza e inequidad.</li> <li>• Desarrollo de capacidades de gestión ejecutiva y legislativa de candidatos a instancias de representación política</li> <li>• Capacitación multipartidaria especializada (Diplomado), a nivel nacional y subnacional en política, gobierno y gestión pública, en alianza con el Órgano Electoral y/o centros de investigación de las universidades (CESU, CIDES y otros), y aplicación de un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de capacitación multipartidaria</li> <li>• Apoyo a bancadas parlamentarias del nivel</li> </ul>	<p><b>SUBTOTAL RESULTADO 3:</b> <b>1.078.560 USD</b></p>



EFECTOS	INDICADORES DE EFECTOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INSUMOS
<p>4. Espacios de encuentro interpartidario y deliberación pública promueven la ampliación de las percepciones políticas sobre el logro de la gobernabilidad democrática, la mejora de la calidad de la política y de la relación con la sociedad civil.</p>	<p>- Número de eventos de diálogo y debate enriquece y renueva las percepciones de las organizaciones políticas y de la opinión pública en torno al futuro de la democracia y el sistema político boliviano.</p> <p>- Organizaciones políticas intercambian experiencias de construcción y gestión político-partidaria y sobre pactos de</p>	<p>7. Programa de investigación, análisis político y de políticas públicas</p>	<p>nacional y subnacional en gestión institucional y política (estudio de línea de base sobre desempeño de bancadas, capacitación en proceso presupuestario, procedimiento legislativo, relacionamiento con electores, fiscalización)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Becas y estancias cortas en cursos internacionales especializados para dirigentes seleccionados de las organizaciones políticas</li> <li>• Elaboración de estudios e investigaciones sobre dinámicas y campañas electorales (presentación y actualización del Atlas electoral), políticas (régimen de gobierno, sistema electoral y sistema de partidos, gobernabilidad) y territoriales (reconfiguración de sistemas políticos subnacionales en los departamentos autónomos), y facilitar los resultados y hallazgos de las investigaciones a las organizaciones políticas</li> <li>• Procesar información de geografía electoral y prospectiva (encuestas de opinión pública) de acuerdo a requerimientos de las organizaciones políticas.</li> <li>• Elaboración y difusión de un boletín electrónico de análisis político.</li> <li>• Conversatorios inter-partidarios de análisis político y de la coyuntura, y desarrollo de una red de actores estratégicos nacionales y regionales</li> <li>• Organización de un consejo multipartidario nacional y subnacionales de análisis y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres y seminarios</li> <li>- Consultores (investigadores, facilitadores y analistas)</li> <li>- Publicaciones internacionales</li> <li>- Expertos</li> <li>- Empresas de comunicación, encuestas e información</li> <li>- Viajes</li> </ul> <p><b>SUBTOTAL RESULTADO 4: 555.000 USD</b></p>



EFECTOS	INDICADORES DE EFECTOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INSUMOS
	<p>governabilidad con sus pares de America Latina.</p> <p>- Dirigentes y militantes de las organizaciones políticas nacionales y subnacionales, inciden en la construcción de opinión pública a través de la socialización de sus propuestas, visiones y posiciones en un programa de radio y una pagina Web.</p>	<p>8. Programa de intercambio de experiencias internacionales</p> <p>9. Programa de apoyo en comunicación y difusión política</p>	<p>formulación de propuestas de políticas públicas y desarrollo normativo (economía, recursos naturales, medio ambiente, pobreza, educación salud, descentralización, autonomías, gestión pública, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de eventos nacionales multipartidarios sobre gestión y políticas públicas, desarrollo humano, económico, recursos naturales, medio ambiente y la gobernabilidad democrática.</li> <li>• Dotación de una base de datos a las organizaciones políticas sobre contactos con partidos, fundaciones y organismos internacionales afines a las corrientes político-ideológicas.</li> <li>• Apoyar al relacionamiento de las organizaciones políticas con sus pares en America Latina</li> <li>• Intercambio de experiencias internacionales de construcción partidaria, institucionalización y democracia interna a nivel intra e interpartidario</li> <li>• Funcionamiento de la página Web de manera continua a lo largo del proyecto</li> <li>• Producción de materiales de capacitación, análisis y difusión interna (boletines, cartillas, videos, documentales)</li> <li>• Organización de foros de debate sobre distintos</li> </ul>	



EFECTOS	INDICADORES DE EFECTOS	PRODUCTOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INSUMOS
5. Gerencia del proyecto con herramientas e instrumentos de análisis político estratégico, un sistema de monitoreo y evaluación, una estrategia de asistencia técnica, comunicación y de promoción de encuentros.	Gerencia del proyecto con un sistema de planificación, seguimiento, evaluación y de gestión por resultados, proactivo y flexible de acuerdo a las particularidades de las organizaciones políticas y el contexto político-institucional del país.	Equipo técnico con capacidad de gestión estratégica para el fortalecimiento del sistema de partidos y la institucionalización democrática de las organizaciones políticas	<p>temas (crisis económica, crisis ambiental, política de integración regional, democracia intercultural, programas de gobierno, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la difusión de propuestas programáticas en medios de comunicación (programa de radio: "Dialokracia")</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación política e institucional con organizaciones políticas, instituciones públicas (Órgano Electoral, Vicepresidencia de la república, Órganos legislativos, ejecutivos, etc.) cooperación internacional, actores estratégicos nacionales y departamentales.</li> <li>• Planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución del proyecto</li> <li>• Análisis estratégico del fortalecimiento institucional de las organizaciones políticas y del contexto político</li> <li>• Elaboración periódica de informes de resultados</li> <li>• Administración de recursos financieros flexible y adecuado a la dinámica de los partidos políticos y de gestión del proyecto</li> <li>• Reuniones con el Comité de Coordinación Técnica</li> <li>• Auditoria y evaluaciones externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal nacional</li> <li>- Viajes</li> <li>- Alquiler de oficinas</li> <li>- Materiales de apoyo</li> <li>- Equipos de computación, accesorios</li> <li>- Comunicaciones</li> </ul> <p><b>SUBTOTAL RESULTADO 5:</b> <b>1.050.740 USD</b></p>
<b>TOTAL</b>				<b>5.000.000 USD</b>



# ANEXOS



## BALANCE CONCEPTUAL DEL PROCESO POLITICO BOLIVIANO

### 1. Procesos de transformación político-institucionales

Desde principios de los años noventa, el sistema político estuvo sometido a una serie de reformas institucionales en un proceso incremental –matizado con situaciones de crisis política pero sin ruptura– que se desplegó en tres momentos que corresponden a momentos de ampliación de la democracia como respuesta a demandas de participación y representación de la diversidad de identidades sociales. La aplicación de reformas fue resultado de diversas modalidades de relación entre el sistema de partidos y diversos actores sociales poniendo en evidencia aspectos deficitarios de funcionamiento del sistema de representación política. Para esbozar este proceso consideramos tres momentos de reforma que transcurren en medio de una tensión entre continuidad y cambio.

#### *a) Primer momento de ampliación (1991-1999): “democracia pactada” y reforma “desde arriba”*

El primer momento se despliega en el transcurso de un ciclo de estabilidad en el sistema de partidos que corresponde a la denominada *democracia pactada* y contiene a cinco gobiernos de coalición entre 1985 y 2003. Hasta fines de los años noventa, la política se concentró en el sistema de partidos y la dinámica oficialismo/oposición en la arena parlamentaria. La tendencia a los pactos que dieron origen a gobiernos de coalición fue resultado indirecto de la vigencia del art. 90 de la CPE que establecía la elección del presidente y vicepresidente en el congreso, en caso de no existir un vencedor en las urnas con mayoría absoluta. Otras normas de carácter electoral apuntalaron esta conducta al provocar la disminución del número de unidades en el sistema de partidos para simplificar las alternativas de pacto, mediante la introducción de requisitos y sanciones que lograron establecer un número promedio de cinco partidos relevantes. Por efecto de estas modificaciones, el sistema de partidos asumió como rasgo dominante un carácter multipartidista moderado. Por su parte, la dinámica de las relaciones interpartidarias –la distancia ideológica– estuvo influenciada por un principio hegemónico que reorganizó la política y la economía en torno al neoliberalismo democrático propiciando una tendencia centrípeta en el funcionamiento del sistema de partidos, con protagonismo de los denominados partidos tradicionales (MNR, ADN y MIR) y la articulación de fuerzas neopopulistas (Condepa y UCS) que incorporaron nuevas demandas e identidades sociales en la discursividad política pero sin cuestionar las bases del modelo económico asentado en el ajuste estructural (neoliberalismo) y del modelo político centrado en los partidos (democracia representativa).

En ese contexto se produjo la primera ampliación de la democracia a través de reformas “desde arriba” que fueron asumidas mediante acuerdos entre jefes de fuerzas con representación parlamentaria porque la política estaba circunscrita al sistema de partidos. En 1991 se introdujeron modificaciones en el sistema electoral: cortes electorales independientes de los partidos, respeto del sufragio con escrutinio en urna, y método de asignación de escaños para asegurar la representación de minorías. En 1992 se definió la elección de magistrados de la Corte Suprema de Justicia –y otras autoridades– con dos tercios de votos congresales, la elaboración de una propuesta de reforma constitucional parcial para “modernizar el Estado y la democracia” y la redacción de una ley para institucionalizar el funcionamiento de los partidos políticos.



Los cambios más importantes se introdujeron en la primera reforma constitucional parcial aprobada en 1994. Las reformas fueron respuestas a demandas de participación (ampliación del derecho a voto a los 18 años), representatividad y legitimidad (inclusión de diputados uninominales en una cantidad cercana a la mitad de la cámara baja) y estabilidad política (elección congresal del binomio presidencial entre las dos –ya no tres– candidaturas más votadas). Adicionalmente, en 1997, se estableció una “ley de cuotas” para promover la participación de mujeres con un tercio de candidatas en las listas y en 1999 se aprobó la Ley de Partidos Políticos con la pretensión de promover la democracia interna en su seno y establecer mecanismos de fiscalización de sus recursos, tomando en cuenta que desde 1997 se estableció el financiamiento estatal a los partidos.

Una reforma importante fue la Ley de Participación Popular de 1995 porque se expandió la democracia municipal a todas las secciones de provincia y se introdujeron novedosos mecanismos de participación en la gestión pública, aparte de crear nuevos escenarios políticos sometidos a la disputa electoral en el ámbito local. La participación popular permitió el surgimiento de nuevas fuerzas políticas y modificó las relaciones entre los partidos y las organizaciones sociales en el nivel local, sobre todo en las zonas rurales. Esta reforma y la elección de diputados uninominales desde 1997 crearon condiciones políticas e institucionales favorables para la emergencia y protagonismo del movimiento campesino e indígena y sus expresiones partidistas.

*b) Segundo momento de ampliación (2000-2005): crisis política y reformas “desde abajo”*

El segundo momento de ampliación de la democracia está signado por la crisis política con la renuncia de dos presidentes y el adelantamiento de elecciones generales que expresan el debilitamiento de la *democracia pactada* como esquema de gobernabilidad y el desplazamiento del sistema de partidos del centro del proceso político decisonal debido al accionar de vigorosos movimientos sociales. Por una parte, el movimiento campesino e indígena y sectores urbanos populares con demandas de nacionalización de los recursos naturales y de convocatoria a una asamblea constituyente para “refundar el país”; por otra parte, la emergencia de actores regionales –comités cívicos y organizaciones empresariales– con demandas de autonomía departamental y elección directa de prefectos. La tendencia centrípeta basada en el neoliberalismo y la democracia representativa llegó a su fin y el sistema de partidos adquirió rasgos de polarización con el surgimiento del MIP, NFR y MAS, éste último convertido en cabeza de la oposición y segunda fuerza política y parlamentaria desde las elecciones de 2002. La mayoría parlamentaria oficialista, antaño condición suficiente para la gobernabilidad, ya no era capaz de producir estabilidad política ni eficacia en el proceso decisonal. Tampoco los acuerdos entre oficialismo y oposición parlamentaria eran viables debido a sus diferencias programáticas. La concertación dio paso al enfrentamiento y la crisis política se resolvió con la renuncia de Sánchez de Lozada en octubre de 2003. La crisis de la democracia representativa centrada en los partidos intentó ser resuelta con el reconocimiento de democracia participativa en la institucionalidad política.

Las demandas de los sectores sociales se tradujeron en la aprobación congresal de una segunda reforma constitucional parcial en febrero de 2004, durante el breve gobierno de Carlos Mesa. Esta vez el impulso para la reforma vino “desde abajo”, por acción de movimientos sociales de diversa índole pero se materializó merced a la presencia de fuerzas contestatarias en el sistema de partidos que se habían convertido en alternativas



de poder. La reforma política se manifestó en la incorporación de instituciones de democracia participativa, como el referéndum, la iniciativa legislativa ciudadana y la asamblea constituyente, que transformarían las pautas del proceso decisorial y los procedimientos para la reforma constitucional. En 2004 se realizó el primer referéndum y un año después, como intento de solución a la crisis política, las fuerzas parlamentarias concertaron el adelantamiento de elecciones generales y la realización conjunta de comicios prefecturales en diciembre de 2005, además, la convocatoria simultánea a referéndum sobre autonomías departamentales y a elecciones para conformar la asamblea constituyente para mediados de 2006.

Paralelamente, se modificaron las reglas de la competencia electoral con la incorporación de nuevas organizaciones en la disputa política –agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas– eliminando la exclusividad partidista en la representación política. Fueron respuestas al déficit de representatividad de los partidos políticos tradicionales y a la fuerza discursiva de las interpelaciones étnicas. Empero, sus efectos fueron disímiles porque las agrupaciones ciudadanas ocuparon espacios importantes en los comicios municipales de diciembre de 2004, sobre todo en los centros urbanos –y, luego, en las elecciones prefecturales–, en cambio, los pueblos indígenas canalizaron sus demandas participativas a través del MAS que obtuvo el primer lugar en el cómputo nacional de ese año. La votación de los partidos tradicionales en conjunto se redujo a una quinta parte del electorado y fue el prolegómeno de su virtual desaparición.

*c) Tercer momento de ampliación (2006-2009): tendencia hegemónica y polarización*

Este momento se inaugura en diciembre de 2005 con la victoria del MAS. Los resultados electorales provocaron otra renovación en el sistema de partidos con la conversión del MAS en la principal fuerza política y el surgimiento de Podemos y Unidad Nacional, forjados sobre los resabios de ADN y MIR; también se eligieron prefectos mediante voto ciudadano –la mayoría postulados por agrupaciones ciudadanas– con consecuencias decisivas para las relaciones entre oficialismo y oposición en torno al clivaje regional y con la disminución de los recursos de poder del presidente de la República al perder su prerrogativa constitucional de designar autoridades departamentales. La reforma política pasó a ser parte de un proceso más amplio de transformaciones estatales mediante la Asamblea Constituyente que culminó con la aprobación de un proyecto oficialista de nueva CPE. Este proceso se dio en un contexto de polarización política y regional que derivó en el uso de mecanismos plebiscitarios para definir la legitimidad de las propuestas y de las autoridades políticas. La combinación de *gobierno dividido*, *división vertical de poderes* y *proceso constituyente* alimentó la polarización y la ausencia de concertación sobre la reforma estatal llevó el conflicto político a la realización de cuatro referendos departamentales y una consulta para revocatoria de mandato de presidente y prefectos. Un acuerdo congresal en octubre de 2008 resolvió los impasses entre oficialismo y oposición con la aprobación de varias modificaciones al nuevo texto constitucional y la convocatoria a referéndum constitucional para la aprobación de la CPE en enero de 2009. Es decir, en esta fase ninguna fuerza política ni coalición de actores fue capaz de imponer su propuesta de reforma estatal, aunque la orientación de los cambios en sus trazos centrales fue definida por el MAS que hizo prevalecer su mayoría política y capacidad de presión extraparlamentaria.

La reforma constitucional modifica algunos aspectos centrales del sistema político, entre los que sobresale la elección directa del presidente, ya sea por mayoría absoluta o



con cuarenta por ciento de votos del vencedor y una ventaja de diez puntos respecto al segundo lugar; caso contrario, mediante segunda vuelta en las urnas entre las dos candidaturas más votadas. Es decir, una de las reglas que propició la *democracia pactada* –elección presidencial mediante el congreso– fue eliminada. En la medida que la elección presidencial es directa, se incluye la revocatoria de mandato por votación (aunque ya se ejecutó en agosto de 2008 bajo condiciones peculiares). La revocatoria de mandato está consignada, junto con la iniciativa legislativa y la asamblea constituyente como modalidades de democracia directa y participativa; también se incluye la asamblea, el cabildo e inclusive la consulta previa como manifestaciones de democracia comunitaria, sin embargo, la asamblea y el cabildo solamente tienen carácter deliberativo, es decir, no eligen ni deciden. En suma, a la combinación de democracia representativa y democracia participativa establecida cinco años antes, se suma la democracia comunitaria, aparte de reconocer otras instituciones de democracia participativa.

Se mantiene el bicameralismo pero se amplía el número de senadores y se los elige por regla de proporcionalidad, asimismo se conserva el sistema mixto –uninominal y plurinominal– para la elección de diputados, no obstante se incluyen circunscripciones especiales indígenas. También se mantienen los partidos, las agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas como instituciones para la competencia electoral bajo la denominación genérica de “organizaciones políticas”. El reconocimiento de circunscripciones especiales indígenas forma parte de la formalización de las pautas de democracia comunitaria, sin embargo esto no implica el uso de reglas electorales distintas a la tradición liberal de ciudadanía, puesto que las normas y procedimientos propios de los pueblos indígenas no tienen vigencia en los casos que estén en juego cargos de representación o autoridades en competencia electoral. Desde otra perspectiva, se establece la igualdad de condiciones entre mujeres y varones en la participación política y se amplía el derecho a elegibilidad de los jóvenes mayores de 18 años puesto que se eliminan barreras de edad para postular a la Asamblea Legislativa Plurinacional; y en el caso de los cargos ejecutivos se redujeron los requisitos: 21 años para alcalde/a, 25 para prefecto/a o gobernador/a y 30 años para presidente/a y vicepresidente/a.

Otro aspecto importante tiene que ver con la *división vertical de poderes* porque se introduce un régimen de autonomías con tres niveles de gobierno con similar rango constitucional: departamental, municipal e indígena. Esto implica la descentralización política del Estado y la conformación de gobiernos subnacionales inaugurando, en el caso departamental, escenarios de relación entre ejecutivo y legislativo y, por ende, sistema de partidos de carácter regional.

## **2. Implicaciones políticas de las nuevas disposiciones legales (Ley de Régimen Electoral Transitorio) y la nueva Constitución Política del Estado.**

La valoración de los posibles efectos políticos de la Ley de Régimen Electoral Transitorio (LRET) y de la CPE está relacionada con la posibilidad de transitar hacia un presidencialismo de mayoría en detrimento del pluralismo político. La actual experiencia de *gobierno dividido* constituye un acicate para la búsqueda de mayorías parlamentarias sólidas en respaldo del presidente aunque es deseable un grado de pluralismo que permita la incidencia de la minoría en las decisiones políticas. Con todo, a vigencia plena de autonomías departamentales implicará el recorte de las atribuciones



del presidente de la República y, por lo tanto, una disminución de sus recursos de poder, algo que ya aconteció desde enero de 2006 con consecuencias para la gobernabilidad democrática. La existencia de múltiples escenarios políticos –parlamento y asambleas legislativas departamentales– esto puede generar un cuadro conflictivo por el contraste entre la legitimidad de la autoridad presidencial y la limitación de sus atribuciones en el ejercicio del poder.

Las reglas para la elección presidencial están diseñadas en función de la legitimidad y no de la gobernabilidad. Así, la introducción de la segunda vuelta en las urnas elimina la posibilidad de elección congresal del binomio presidencial y, con ello, desaparece una regla que incentivaba la formación de coaliciones de gobierno; aunque no hay que olvidar que el primer gobierno de la “democracia pactada” se asentó en un acuerdo meramente parlamentario. La apuesta por la elección directa mediante mayoría absoluta de votos se refuerza con la segunda alternativa que reconoce como presidente al vencedor si este obtiene el 40% de los votos y una diferencia de diez puntos respecto al segundo. A esto se suma la introducción de la revocatoria del mandato mediante plebiscito y, además, la incorporación de la reelección inmediata por un período. Estas reformas refuerzan la legitimidad de origen de la figura presidencial aunque no contemplan modificaciones sustantivas en las relaciones entre poder ejecutivo y legislativo, más aún, se introduce un sesgo parlamentarista porque se establece la renuncia de los ministros por efecto de censura congresal mediante dos tercios de votos.

El reforzamiento del presidencialismo se puede producir por algunas modificaciones en las reglas electorales y sus efectos en la composición del parlamento, pero sobre todo por la posibilidad de que una sola fuerza logre un apoyo en las urnas susceptible de traducirse en dominio de la Asamblea Legislativa Plurinacional, algo remoto porque, como veremos más adelante, prevalece la regla de dos tercios para la aprobación de sus principales decisiones. Con todo, la posibilidad de concentración de escaños en una organización política radica en que la elección por mayoría simple en distrito uninominal favorece a los partidos fuertes, por lo tanto se produciría una concentración de escaños en la fuerza política ganadora que respalda al presidente en la medida que la LRET incrementó el número de diputados uninominales (70 + 7 circunscripciones especiales indígenas) en detrimento de los plurinominales (53). Adicionalmente, se mantiene la fórmula D’ Hont para asignar escaños plurinominales, método que favorece a los más votados. No obstante, no hay que perder de vista que existe una regla de corrección de proporcionalidad tal como se establece en el art. 38 de la LRET, inciso c) que indica que del total de escaños que corresponda a una organización política se restará sus diputaciones uninominales hasta llegar a la cantidad proporcional correspondiente. Es decir, las reglas no incentivan directamente la concentración de la representación política en una sola fuerza, esta contingencia depende de la votación por el partido -o coalición electoral- del presidente.

Existen otros mecanismos de reducción del peso de la mayoría parlamentaria porque se mantiene la regla de dos tercios para la designación de algunas autoridades estatales y la aprobación de leyes, sobre todo aquellas referidas a la reforma constitucional –sea total o parcial- que incluye, además, la verificación de un referéndum aprobatorio. En suma, no existen condiciones institucionales para forjar un presidencialismo basado en un modo de gobierno de mayoría, empero este efecto depende del tipo de sistema de partidos y, en la actualidad, su posibilidad reposa en la existencia de un partido fuerte que obtuvo votaciones superiores a la mayoría absoluta y un líder político que logró dos tercios de apoyo en ocasión de la ratificación de su



mandato presidencial. Desde otra perspectiva, si se produce un cuadro de multipartidismo fragmentado, estas reglas pueden incentivar la formación de coaliciones parlamentarias y/o de gobierno o, bien, provocar una situación de ingobernabilidad por el consiguiente bloqueo institucional mutuo entre poder ejecutivo y legislativo que derivaría en crisis política.

En cuanto a la *división vertical de poderes*, en la LRET destacan un par de aspectos que muestran las vicisitudes de la implementación de la nueva CPE. En relación a las elecciones municipales se mantiene la norma de elección indirecta del alcalde mediante lista de concejales posponiendo la plena aplicación de la nueva CPE en el nivel municipal; también se introduce un referéndum regional para el Gran Chaco que implica la probable aplicación de un nivel de autonomía parcial (no se elige autoridad ejecutiva en las autonomías regionales) que depende de la aprobación por dos tercios en la futura asamblea departamental. Otro elemento llamativo en la LRET es la virtual aplicación de los estatutos autonómicos aprobados en los cuatros departamentos de la “media luna”, pese a ser considerados ilegales por el oficialismo. Una de sus manifestaciones es el reconocimiento de la diversidad de formatos institucionales de los gobiernos departamentales donde resalta la elección directa por mayoría simple de los gobernadores en Pando, Tarija y Beni, y la regla de mayoría absoluta –con segunda vuelta en las urnas si es el caso– en Santa Cruz.

Finalmente, en cuanto a la implementación de la democracia comunitaria mediante la creación de circunscripciones especiales indígenas se refrenda el criterio del uso del voto individual, libre y secreto, a la usanza de las circunscripciones uninominales; la postulación de candidatos no se circunscribe a las organizaciones de los pueblos indígenas porque también participan agrupaciones ciudadanas y partidos políticos y se define por una regla común –mayoría simple– que da cuenta que las normas y procedimientos propios de las naciones y pueblos indígena originario campesinos se subordinan a la lógica de la democracia representativa. Es decir, se han minimizado los riesgos de dualismo en el sistema de representación política.

### **3. Caracterización del régimen político, el sistema electoral y el sistema de partidos**

El sistema político en términos generales se refiere a un “conjunto de instituciones, de grupos y de procesos políticos caracterizados por un cierto grado de interdependencia recíproca” (Bobbio), empero privilegiamos la lectura de tres componentes centrales: régimen político, sistema de partidos y sistema electoral.

Desde principios de 2007 existen elementos que inciden en el funcionamiento del sistema político: *división vertical de poderes* y *proceso constituyente* y post constituyente, que se imbrican con una figura de *gobierno dividido* que caracteriza las relaciones entre poder ejecutivo y legislativo problematizando el ejercicio del presidencialismo, anteriormente asentado en coaliciones de gobierno con mayoría parlamentaria. Esta fisonomía de la política institucional (que analizamos en otro acápite) define el actual desempeño de los componentes del sistema político.

a) El *régimen político* se caracterizó, entre 1985 y 2003, por un modo de gobierno de carácter presidencialista híbrido, definido por la elección congresal del presidente en



segunda vuelta y la subordinación del congreso a las iniciativas del poder ejecutivo mediante coaliciones en torno al partido del presidente. Las coaliciones eran resultado del pluralismo que se expresaba en un multipartidismo moderado; sin embargo, el funcionamiento del parlamento bajo control oficialista y sometido al clientelismo entre socios fue perdiendo legitimidad. Un cambio profundo se produjo en 2005 con la victoria de Evo Morales por mayoría absoluta, que puso en evidencia que la legitimidad presidencial dependía del voto directo, dejando de lado el criterio de que “los ciudadanos votan pero no eligen”. Sin embargo, los resultados congresales no reprodujeron la mayoría absoluta del MAS en el Senado y esto provocó una situación de *gobierno dividido* que se tradujo en pugnas entre el poder ejecutivo y la cámara alta que condujeron a bloqueos mutuos y a crisis políticas enfrentadas con boicot y dilación por parte de la oposición y con cercos y presiones callejera del lado del oficialismo. También una regla del Reglamento de Debates del poder legislativo permitió a la oposición frenar los planes del gobierno, puesto que la realización de sesión plena de congreso –adonde conducía la disyunción entre la cámara baja oficialista y la cámara alta opositora– exigía quórum en ambas instancias legislativas proporcionando a la oposición cierta capacidad de veto. A esta situación se sumó una disminución de los recursos de poder del presidente que cedió su prerrogativa de designar autoridades departamentales puesto que los prefectos fueron elegidos por voto directo y la mayoría de los cargos fueron ocupados por opositores al partido de gobierno. El presidente pasó a ser el centro de las decisiones políticas en un escenario político polarizado y en medio de un complejo juego de presiones que exigía equilibrar las demandas (y estrategias) de su partido (y la coalición de actores sociales que lo sustentan) con las demandas (y estrategias) de una oposición dividida entre fuerzas parlamentarias y prefectos al mando de coaliciones regionales. La paradoja de un presidente –el primero–, con mayoría absoluta pero sin controlar el poder legislativo y además con pérdida de poder “territorial” no mitigó el rechazo a la *democracia pactada*. Así, la nueva CPE modificó las pautas del régimen político puesto que se ha eliminado la posibilidad de segunda vuelta congresal y con ello los rasgos de presidencialismo híbrido; y tanto la legitimidad de la elección presidencial (que no se limita a la mayoría absoluta) como la permanencia en el cargo (revocatoria de mandato) dependen del voto directo de la ciudadanía.

b) El *sistema electoral* es un conjunto de normas para administrar los procesos electorales y procedimientos para convertir votos en escaños, esas reglas muestran un sistema competitivo, libre y plural. Desde 1997, ratificado y enriquecido por la actual CPE, el sistema de representación es mixto porque en la cámara baja se combinan el sistema proporcional (circunscripciones plurinominales en lista cerrada) y el mayoritario (circunscripciones uninominales compuestas –es decir, con suplentes, aunque ahora sin remuneración–) y la novedosa introducción de circunscripciones especiales indígenas). Para la asignación de escaños en diputados se utilizó el sistema de divisores impares (Saint League) en 1993; y entre 1997, 2002 y 2005 se utilizó la fórmula de divisores naturales (D’ Hont). Este último, presente también en la LRET, es el sistema menos proporcional porque la división entre todos los números naturales favorece a las mayorías políticas asignándoles más representantes parlamentarios. Sin



embargo, como vimos, existe una regla de corrección de proporcionalidad que evita la concentración de uninominales y plurinominales en la fuerza ganadora. La representación territorial en la cámara alta mantuvo la distribución de mayoría (dos) y primera minoría (1) hasta 2005, empero en la nueva CPE se aumentó el número a 4 y se introdujo el sistema proporcional para la asignación de escaños. Para las elecciones de diciembre de 2009, la LRET estableció el método de divisores naturales.

La administración del proceso electoral tiene que ver con transparencia y eficiencia para mitigar irregularidades o evitar fraude. En 1991 se definieron reglas para conformar cortes electorales independientes de los partidos y del gobierno a través de la elección congresal (por dos tercios) de cuatro de los cinco miembros del organismo nacional en base a méritos profesionales y sin filiación partidista. Después de casi dos décadas ese tema volvió a ocupar el centro del debate político porque la oposición cuestiona la imparcialidad de la CNE y la confiabilidad del padrón electoral, aparte de que la CNE no cuenta con la totalidad de sus miembros debido a la falta de acuerdo congresal.

En 2008 se realizaron cuatro referendos departamentales inconstitucionales que pusieron en evidencia los efectos políticos de la *división vertical de poderes* inclusive entre los órganos nacionales y departamentales de la entidad electoral puesto que fue necesario un acuerdo entre instancias para preservar la unidad institucional del organismo electoral. La independencia de la CNE respecto a las presiones partidistas – en este caso, a la fuerza oficialista– se puso de manifiesto en un par de oportunidades al negarse a administrar procesos electorales que fueron convocados mediante decreto presidencial (referendo constitucional y elecciones generales) ante los impasses congresales provocados por la situación de *gobierno dividido* (mayoría opositora en el Senado, ausencia de quórum o de dos tercios para la consideración y/o aprobación de leyes en congreso pleno). La nueva CPE reconoce al Órgano Electoral Plurinacional como “cuarto poder del Estado”, amplía sus miembros de cinco a siete en la instancia nacional y establece una cuota mínima de dos miembros con “origen originario indígena campesino”. Asimismo amplía el derecho político al voto a los bolivianos residentes en el extranjero, ampliando el ejercicio de ciudadanía. Finalmente, la aprobación en la LRET del reempadronamiento de electores mediante sistema biométrico, fruto de una situación de crisis política y a pesar del riesgo de su pleno cumplimiento antes de los comicios de diciembre de 2009, implica una modernización procedimental que tendrá consecuencias positivas para la administración de los procesos electorales y la mitigación de los riesgos de fraude.

c) El *sistema de partidos* fue perdiendo de manera paulatina, desde fines de los noventa, la centralidad que ocupaba en el sistema político. Entre 1985 y 2003 se configuró en torno a tres partidos (MNR, ADN y MIR) que fueron pivotes de coaliciones de gobierno. Estos partidos se tornaron irrelevantes desde 2005 y el MAS se convirtió en fuerza política dominante, empero se mantuvo el carácter multipartidista que muestra un promedio de cinco fuerzas parlamentarias en este ciclo democrático. La composición del sistema de partidos se modificó en tres oportunidades: en 1989 con la irrupción de



fuerzas neopopulistas (Condepa y UCS), en 2002 con la emergencia de partidos campesinos e indígenas (MAS y MIP) y en 2005 con el ingreso de nuevas organizaciones políticas (Podemos y UN) que desplazaron a los partidos tradicionales. Una tendencia centrípeta fue dominante entre 1985 y 2002 merced a la vigencia de un espacio de discursividad dominado por la combinación de neoliberalismo económico y democracia representativa como modelo de desarrollo y gobernabilidad asentado en coaliciones parlamentarias y/o de gobierno. Desde 2002 la polarización ideológica incidió en las interacciones partidistas empero, desde 2007, el proceso político decisional ya no depende de manera exclusiva del sistema de partidos. Esto debido a la *división vertical de poderes* que ha provocado el protagonismo de otros actores políticos (prefectos) y al *proceso constituyente* –y post constituyente- sometido a la presión de actores sociales que influyen en la conducta partidista: movimiento campesino e indígena (y su versión ampliada, CONALCAM) y movimiento cívico regional (y su versión ampliada, CONALDE).

En la actualidad el sistema de partidos está en transición porque las elecciones definirán su nueva composición, ésta dependerá en buena medida de la estrategia de las fuerzas de oposición.

#### **4. Caracterización del modelo de gobernabilidad o de la relación gobierno, oposición y sociedad civil.**

Si consideramos que la gobernabilidad democrática, en una acepción minimalista, es estabilidad política y eficacia decisional en un marco pluralista, en Bolivia funciona un modelo inconsistente de gobernabilidad democrática porque predomina la inestabilidad política e institucional y se multiplican situaciones episódicas de crisis que derivan en inconsistentes acuerdos parlamentarios o se encauzan hacia soluciones plebiscitarias.

Desde el segundo año de la gestión gubernamental del MAS se han concatenado una serie de aspectos político e institucionales que esbozan un cuadro complejo que ha sufrido mutaciones, las que analizamos después de señalar los rasgos “estructurales” entre los que se destacan: *gobierno dividido* en la relación entre poder ejecutivo y legislativo; *división vertical de poderes* entre el gobierno central y varios prefectos, y *proceso constituyente* y post constituyente caracterizado por la presión de movimientos sociales. Veamos cada escenario.

a) Desde 1985 no se había producido una situación de *gobierno dividido*, esta es una relación entre poderes que se caracteriza porque (al menos) uno de los órganos del poder legislativo no responde a las directrices del ejecutivo. La “democracia pactada” se caracterizó, precisamente, por la subordinación del parlamento al presidente mediante el funcionamiento de coaliciones mayoritarias de gobierno y parlamentaria que aseguraban la aprobación de las iniciativas del poder ejecutivo. Desde enero de 2007, la presidencia de la cámara alta pasó a manos de la oposición que hizo uso de su mayoría y esto se tradujo en una pugna entre poderes debido al bloqueo a las decisiones gubernamentales, bloqueo legislativo en el Senado que fue respondido con amenazas de emisión de



decretos presidenciales y cercos al congreso promovidos por fuerzas afines al gobierno. Adicionalmente, la existencia de la regla de 2/3 de votos para la aprobación de ciertas normas acrecentó la importancia de la minoría opositora debido a que el órgano legislativo era un camino ineludible para concluir el *proceso constituyente* mediante la convocatoria a un referéndum “de salida”, circunstancia que permitió la modificación parcial del proyecto oficialista de CPE hacia un contenido más moderado en varios aspectos. Posteriormente, la aprobación de la LRET volvió a mostrar la importancia de la oposición parlamentaria y su capacidad de virtual veto introduciendo correcciones al proyecto oficialista que contenía reglas favorables a sus intereses. En suma, la situación de *gobierno dividido* exacerbó la polarización política pero también permitió encauzar los planes oficialistas hacia posiciones moderadas.

b) Con la elección de prefectos mediante voto ciudadano, por primera vez en la historia se produjo una figura de *división vertical de poderes* expresada en la pugna entre el gobierno central y autoridades departamentales opositoras de varias regiones que, junto con los movimientos cívicos, actúan de manera colectiva en contra del oficialismo a través del CONALDE. Tanto en temas de gestión pública –por ejemplo, la distribución del IDH– como de reforma estatal –el contenido de la nueva CPE–, esta pugna vertical de poderes alimentó las divergencias entre el oficialismo y la oposición. La respuesta a este impasse fue la propuesta gubernamental de convocatoria a referéndum revocatorio de mandato del presidente y de los prefectos con la intención de que la legitimidad política se dirima en las urnas disputándose el apoyo ciudadano para modificar la correlación de fuerzas. Los resultados del referéndum revocatorio favorables al MAS y el decurso de las acciones de protesta desplegadas por el CONALDE debilitaron la influencia de CONALDE y condujeron este conflicto a un escenario de diálogo en septiembre de 2008 que sentó las bases del acuerdo congresal de octubre en uno de los temas centrales de discrepancia –el diseño de autonomías– sobre la reforma constitucional. La nueva CPE reconoce autonomías departamentales, municipales e indígenas con igual rango constitucional, por ende, la *división vertical de poderes* se formaliza y extiende creando condiciones institucionales de enorme dificultad para la coordinación entre niveles gubernamentales y, por ende, para la interacción de las organizaciones políticas y las autoridades estatales.

c) El *proceso constituyente* fue impulsado para realizar una reforma total de la CPE mediante la Asamblea Constituyente en cuyo desarrollo sobresale la presión de actores sociales, aparte de las obvias discrepancias entre los partidos. En las filas del oficialismo, resaltó la influencia de organizaciones campesinas e indígenas, y en las fuerzas de la oposición, la incidencia de grupos cívicos y empresariales.

Ante la ausencia de concertación en la Asamblea Constituyente, el oficialismo optó por concluir la fase deliberativa del *proceso constituyente* con la aprobación del proyecto de nueva CPE. Esto implicó “cerrar” ese escenario y derivar a las urnas la conclusión del *proceso constituyente*, esto es, desplazando al escenario parlamentario la continuación del proceso a través de la convocatoria al referéndum “de salida”. Sin embargo, la ausencia de concertación en la Asamblea Constituyente puso en cuestión la legitimidad del proceso y de sus resultados provocando que su tratamiento definitivo se produjera en el parlamento, después de graves conflictos, mediante un acuerdo entre oficialismo y oposición que permitió modificar el proyecto aprobado en Oruro y convocar a referéndum constituyente para aprobar el texto constitucional. La implementación de la CPE se inició con la aprobación de la LRET y el proceso post constituyente será encarado a partir de enero de 2010 por la Asamblea Legislativa Plurinacional.



Es posible que se reproduzca esta combinación después de las elecciones generales en diciembre de 2009 y de los comicios en abril de 2010, por lo tanto, un modelo de gobernabilidad democrática debe contemplar estos nuevos factores institucionales, al margen que el proceso post constituyente tomará varios años de adecuación normativa.

### **5. Análisis del proceso de territorialización de la política**

La territorialización de la política está vinculada a la pugna vertical de poderes que corresponde al clivaje regional pero se combina con el clivaje étnico dando por resultado la existencia de dos supuestas “visiones/proyectos de país” que no corresponden necesariamente a coaliciones de actores políticos y sociales y menos a “regiones”. Es decir, tiene un componente discursivo que enfrenta a oriente y occidente, bajo una supuesta diferencia entre modernidad y tradicionalismo, empero es preciso tener en cuenta que el valor o sentido de los elementos discursivos que forman parte de estas “visiones de país” depende de su articulación a determinado principio hegemónico: por ejemplo, ¿la defensa de la ciudadanía liberal es moderna o tradicional?, la pregunta vale de igual manera para quién esgrime la ciudadanía multicultural; algo similar acontece con el rol del Estado en la economía y con la descentralización estatal, porque su significado deriva del lugar que ocupa cada elemento en el discurso político y de la capacidad hegemónica de los proyectos políticos. Un ejemplo de disputa discursiva es el referido a la demanda de autonomía departamental, ahora asumida por el discurso del MAS, así como las demandas indígenas fueron articuladas a los estatutos autonómicos departamentales.

Una novedad de la territorialización de la política se expresa en términos organizativos en la creación de CONALDE y CONALCAM que actúan como instituciones informales que congregan actores políticos y sociales, en una suerte de coaliciones complejas que funcionan como mecanismos de agregación de demandas y como instrumentos de coordinación de la acción colectiva en torno a demandas de alta agregación, es decir, no esgrimen reivindicaciones sectoriales sino consignas amplias como “el cambio”, la “democracia”, “el estado de derecho”. También existen otros factores que relativizan la territorialización de la política porque en los departamentos –en todos- se manifiesta una dicotomía entre campo y ciudad, es decir, entre campesinos e indígenas y sectores urbanos de clase media incorporando ingredientes clasistas a las diferencias identitarias.

### **6. Caracterización del nuevo campo político**

Convencionalmente, el campo político es un espacio de disputa del poder que se organiza en torno a dos polos: izquierda-derecha o, bien, liberal-conservador, conformando un “sistema de distancias” entre esos polos; en su seno, las prácticas y los discursos se relacionan a partir de distinciones y oposiciones. Esa disposición lineal o unidimensional es apropiada para evaluar las posiciones de los actores políticos en situaciones convencionales y rutinarias, en las cuales el campo político se circunscribe a un escenario institucional (parlamento) y se concentra en un evento (elección) que es



ocupado/encarado por un determinado conjunto de actores: los partidos políticos. Como vimos, esto no ocurrió en el caso boliviano en los tres últimos años debido a que el proceso político discurrió en un campo político con múltiples escenarios -no solo el parlamentario-, y variadas prácticas -no solo electorales, a pesar de que fue requerida como nunca antes-, y múltiples actores, no solo de carácter expresamente político.

Existen posibilidades de que se reproduzca este campo político multidimensional después de los comicios de diciembre de 2009, a pesar que concluyó el *proceso constituyente* con la aprobación de la CPE. Estas posibilidades son ciertas porque se mantiene el sistema bicameral en el poder legislativo con posibilidades de reiteración de una situación de *gobierno dividido*, a pesar de los efectos de la LRET, en cierta medida favorable al MAS. También porque se ha formalizado y ampliado la *división vertical de poderes* con el reconocimiento de tres niveles de gobierno subnacional: departamental, indígena y municipal, con riesgo de complicarse por la realización de referendos por autonomía regional e indígena por la inclusión de tensiones identitarias, conflictos territoriales y disputa de recursos a escala intradepartamental.

Sin embargo, estos escenarios no son estáticos porque -como acontece en cualquier campo político- en su seno se producen relaciones de lucha y poder. El oficialismo “venció” en el *proceso constituyente* porque aprobó el modelo de Estado que propugnó, no obstante la oposición parlamentaria logró introducir varias e importantes modificaciones (entre ellas, precisamente, el bicameralismo y el sistema mixto de elección en la cámara de Diputados, así como la eliminación de la autonomía regional como otro nivel de gobierno autónomo) como resultado de su capacidad de veto asentada en el *gobierno dividido*. Algo similar ocurrió respecto a la LRET aunque se concentró en el tema del padrón electoral -en este tema “perdió” el oficialismo- y descuidó aspectos de la representación política, concretamente la paridad de uninominales y plurinominales. En otro ámbito del campo político, referido al clivaje regional, el oficialismo “ganó” en el referéndum revocatorio por la victoria de Evo Morales con dos tercios de la votación y la derrota de dos prefectos opositores, no obstante la oposición consolidó su predominio en sus cotos de caza pero se debilitó con los conflictos que desató la protesta de CONALDE en septiembre.

La principal mutación se produjo en el espacio de interdiscursividad, aquel “sistema de distancias” del campo político, porque el discurso del MAS terminó ocupando el centro del espectro político. Hace cinco años este espacio estaba dividido entre la “agenda de octubre” (nacionalización y asamblea constituyente) y la “agenda de enero” (autonomías departamentales y elección de prefectos) y en el transcurso del tiempo estas demandas se han materializado, además, fueron articuladas al proyecto masista. Es factible utilizar la figura de una herradura que tiene en sus extremos al nacionalismo y al indigenismo, y en medio de ese campo de fuerzas se “mueven” todos los discursos políticos. La nacionalización de los hidrocarburos no tiene detractores a pesar de la ineficiencia y la corrupción en YPFB y es improbable en el corto plazo un retorno de posiciones antiestatales. La conclusión del *proceso constituyente* con la centralidad de



las reivindicaciones étnicas en la CPE es una muestra del carácter irreversible de la inclusión indígena. Asimismo, la elección de autoridades departamentales está constitucionalizada. Solamente quedó en disputa el sentido de las autonomías territoriales (inicialmente como contraposición entre autonomías departamentales e indígenas) debido a la postura del MAS en el referéndum de julio de 2006. La oposición “venció” porque eliminó otras autonomías del proyecto oficialista de CPE (regional y entidades territoriales indígenas) y obligó al MAS a articular la demanda de autonomía departamental a su discurso de campaña por la aprobación de la CPE y, luego, a incluir en la LRET el referéndum autonómico en los cinco departamentos en los que venció el NO hace tres años. Con este giro discursivo, el MAS ocupó el centro de la discursividad política porque los elementos centrales en disputa están plenamente articulados a su proyecto y ya no existe contraposición entre las agendas de antaño. La oposición, por su parte, como un polo del espectro político -esto es, al margen de su actual fragmentación- carece de propuestas alternativas en los temas actuales de la agenda política nacional y se ha circunscrito a esgrimir un discurso genérico de defensa del “estado de derecho” con base en el clivaje democracia/autoritarismo que tiene escasa capacidad movilizadora; algo similar acontece respecto a las políticas gubernamentales, tanto la política de nacionalización como las políticas sociales redistributivas (bonos). El proceso electoral se convierte en un espacio/tiempo apropiado para la disputa discursiva respecto a la conformación de la nueva agenda política. Sin embargo, debido a los acontecimientos suscitados en el mes de abril en torno al “caso Rozsa”, los discursos se han realineado sobre dos ejes que aparecen como traslapados pero resultan excluyentes. El discurso oficialista ha establecido un campo discursivo que sitúa a los actores en un eje que discurre entre “unidad nacional *versus* separatismo”, donde la unidad es percibida desde la “razón de estado” y atribuye una postura “antinacional” a sectores de la oposición regional. El discurso opositor, por su parte, establece un eje que tiene como polos a la democracia y al totalitarismo, rasgo que atribuye al gobierno como característica principal. En la medida que un actor político/electoral logre articular democracia y unidad nacional tendrá mayores posibilidades de ampliar su horizonte de interpelación.







**PRESPUESTO**

Año: 2009-2012

Proyecto: Fortalecimiento Democrático de las Organizaciones Políticas de Bolivia  
(Expresado en Dólares Americanos)

Componente	Actividades Principales		Años			Resp. Agén.	Fond	Donan	Descripción presupuestaria	Presupuesto planificado (USD)					
	09	10	11	12	Detalle de la descripción					Monto					
1. Organizaciones políticas con estructuras y mecanismos de coordinación institucionalizados en niveles territoriales y con equipos humanos cualificados	X	1.- Programas de desarrollo institucional y gestión partidaria dentro de las organizaciones políticas	X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71300	Consultores Nacionales	Consultores técnicos	650,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71200	Expertos Internacionales	Consultores especializados	25,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71600	Viajes Oficiales	Pasajes (aéreos/terrestres) y viáticos nacionales e internacionales	100,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72400	Comunicaciones	Gastos de courrier, teléfono fijo y teléfono móvil	5,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72500	Material de oficina	Material de escritorio (hardware y software)	10,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72800	Equipos	Equipos de computación (hardware y software)	20,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74200	Material Impreso	Producción audiovisual, impresiones, publicaciones	10,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74500	Gastos varios	Fotocopias, transporte, caja chica	10,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	75700	Capacitación	Gastos de talleres (salones alquiler equipos, refrigerios, docentes)	245,000.00			
			<b>Subtotal</b>											<b>1,075,000.00</b>	
			2. Programa de capacitación político - ideológico de las organizaciones políticas	X	2. Programa de capacitación político - ideológico de las organizaciones políticas	X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71600	Viajes Oficiales	Pasajes (aéreos/terrestres) y viáticos nacionales	250,000.00
						X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72400	Comunicaciones	Gastos de courrier y teléfono	10,000.00
						X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72500	Material de oficina	Material de escritorio	20,000.00
						X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74200	Material Impreso	Producción audiovisual, impresiones, publicaciones	35,000.00
						X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74500	Gastos varios	Fotocopias, transporte, caja chica	10,000.00
						X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	75700	Capacitación	Gastos de talleres (salones alquiler equipos, refrigerios, docentes)	414,205.20
						<b>Subtotal</b>									
3. Desarrollo de capacidades en la producción de propuestas de desarrollo económico y social	X	3. Desarrollo de capacidades en la producción de propuestas de desarrollo económico y social				X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71300	Consultores Nacionales	Consultores especializados	100,000.00
						X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71600	Viajes Oficiales	Pasajes (aéreos/terrestres) y viáticos nacionales	30,000.00
						X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72400	Comunicaciones	Gastos de courrier y teléfono	6,000.00
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72500	Material de oficina	Material de escritorio	4,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74200	Material Impreso	Producción audiovisual, impresiones, publicaciones	20,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74500	Gastos varios	Fotocopias, transporte, caja chica	3,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	75700	Capacitación	Gastos de talleres (salones alquiler equipos, refrigerios, docentes)	37,000.00			
			<b>Subtotal</b>											<b>200,000.00</b>	
			<b>Total Componente 1</b>											<b>2,014,205.20</b>	
			<b>GMS Componente 1</b>											<b>140,994.36</b>	
<b>Sub total Componente 1</b>											<b>2,155,199.56</b>				
2. Organizaciones políticas ejecutan acciones de afirmación positiva para minorías indígenas, mujeres y jóvenes	X	1. Programa de afirmación positiva e interculturalidad	X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71300	Consultores Nacionales	Consultores especializados	37,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	71600	Viajes Oficiales	Pasajes (aéreos/terrestres) y viáticos nacionales	30,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72400	Comunicaciones	Gastos de courrier y teléfono	3,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	72500	Material de oficina	Material de escritorio	2,700.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74200	Material Impreso	Producción audiovisual, impresiones, publicaciones	10,000.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	74500	Gastos varios	Fotocopias, transporte, caja chica	2,300.00			
			X	X	X	X	UNDP 54050	ASDI	75700	Capacitación	Gastos de talleres (salones alquiler equipos, refrigerios, docentes)	65,000.00			
			<b>Total Componente 2</b>											<b>150,000.00</b>	
			<b>GMS Componente 2</b>											<b>10,500.00</b>	
			<b>Sub total Componente 2</b>											<b>160,500.00</b>	







Componente	Actividades Principales	Presupuesto planificado (USD)													
		Detalle de la descripción										Monto			
		Años		Resp. Agén.	Fond	Donan	Descripción presupuestaria								
09	10	11	12												
3. Desempeño democrático de las organizaciones políticas incluyen en la mejora de la conducción política y la gestión pública	1. Programa de apoyo a la adecuación normativa del sistema político	X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71300	Consultores Nacionales	Consultores especializados	60,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71200	Expertos Internacionales	Consultores especializados	15,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71600	Viajes Oficiales	Pasajes (aéreos/terrestres) y viáticos nacionales e internacionales	30,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	72400	Comunicaciones	Gastos de courier y teléfono	3,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	72500	Material de oficina	Material de escritorio	5,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	74200	Material Impreso	publicaciones	15,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	74500	Gastos varios	Fotocopias, transporte, caja chica	5,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	75700	Capacitación	Gastos de talleres (salones alquiler equipos, refrigerios, docentes)	40,000.00			
											<b>Subtotal</b>		173,000.00		
		2. Programa multipartidario de apoyo a la calidad del desempeño político		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71300	Consultores Nacionales	Consultores especializados	237,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71200	Expertos Internacionales	Consultores especializados	20,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71600	Viajes Oficiales	Pasajes (aéreos/terrestres) y viáticos nacionales e internacionales	70,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	72400	Comunicaciones	Gastos de courier y teléfono	3,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	72500	Material de oficina	Material de escritorio	15,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	74200	Material Impreso	Producción audiovisual, impresiones, publicaciones	35,000.00	
X	X			X	X	UNDP	54050	ASDI	74500	Gastos varios	Fotocopias, transporte, caja chica	10,000.00			
X	X			X	X	UNDP	54050	ASDI	75700	Capacitación	Gastos de talleres (salones alquiler equipos, refrigerios, docentes)	230,000.00			
											<b>Subtotal</b>		620,000.00		
3. Programa de relacionamiento internacional de organizaciones políticas				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71300	Consultores Nacionales	Consultores técnicos, de soporte, especializados	27,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71200	Expertos Internacionales	Consultores especializados	40,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	71600	Viajes Oficiales	Pasajes (aéreos/terrestres) y viáticos nacionales e internacionales	50,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	72400	Comunicaciones	Gastos de courier y teléfono	3,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	72500	Material de oficina	Material de escritorio	10,000.00	
				X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	74200	Material Impreso	Producción audiovisual, impresiones, publicaciones	20,000.00	
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	74500	Gastos varios	Fotocopias, transporte, caja chica	5,000.00			
		X	X	X	X	UNDP	54050	ASDI	75700	Capacitación	Gastos de talleres (salones alquiler equipos, refrigerios, docentes)	60,000.00			
											<b>Subtotal</b>		215,000.00		
													Total Componente 3	1,008,000.00	
													GMS Componente 3	70,560.00	
													<b>Sub total Componente 3</b>	<b>1,078,560.00</b>	











