

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Modelo de partido basado en la interacción *online* y *offline*
para fortalecer la institucionalidad y representación
partidaria

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de
Maestra en Gobierno y Políticas Públicas
que presenta:

Noelia Esther Bastidas Morante

Asesor:

Juan Eulogio Arroyo Laguna

Lima, 2025

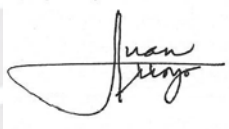
Informe de Similitud

Yo, Juan Eulogio Arroyo Laguna, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de el trabajo de investigación titulada(o) “Modelo de partido basado en la interacción online y offline para fortalecer la institucionalidad y representación partidaria”, de la autora Noelia Esther Bastidas Morante, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/06/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 25 de julio de 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Arroyo Laguna, Juan Eulogio</u>	
DNI: 06267382	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3183-4046	

Agradecimientos

“Saber es ser más libre.”

César Vallejo

Con esta frase de Vallejo inicio mis agradecimientos, ya que he tenido la oportunidad de continuar con la investigación sobre la crisis de partidos en nuestro país, que inicié en mi tesis para la obtención de licenciatura como Comunicadora para el Desarrollo, “Comunicación Estratégica para organizaciones políticas: ¿Cómo se comunican los partidos en época no electoral?” desde el área de las comunicaciones. Es necesario conocer a detalle este fenómeno a fin de presentar propuestas y enfrentar el gran reto que la actual y desprestigiada clase política nos enfrenta para velar por la democracia y gobernabilidad de nuestro país hoy en día.

Agradezco a mis padres, hermano y tías por su constante aliento y la inspiración brindadas a través de sus distintas trayectorias.

A mi asesor Juan Arroyo por su interés y apoyo para la elaboración de este trabajo de investigación.

Al gran grupo de profesionales, políticos y ciudadanía que apoyaron con su participación en entrevistas y encuestas esta investigación. Así, un agradecimiento personal a Santiago Pedraglio, a Julio Díaz Palacios, a Marisol Cuellar Morales, a Fernando Romero y a Renzo Canzio Murias quienes desde sus disciplinas me ayudaron a tener una mejor comprensión de este fenómeno. A Marco Zeballos del Partido Morado, a Enrique Delucchi de Decisión Ciudadana, a Víctor Manuel Soto de UPP, a Juancho Salinas de Hacer País y a Arturo Herrera Espinoza de Frente Amplio, por exponer su visión respecto a la crisis partidaria y los retos que sus partidos enfrentan.

Finalmente, agradezco al gran grupo de amigos de la universidad que aportó y soportó este proceso a mi lado.

Resumen

Los partidos políticos peruanos atraviesan una crisis persistente desde la década de 1980. Así, se ven afectados por una crisis de representatividad a raíz de su disfuncionalidad partidaria interna. En su mayoría, han perdido conexión con las demandas ciudadanas, privilegiando intereses particulares sobre el bien común. Sumado a ello, las formas de socializar de la ciudadanía están cambiando gracias a los nuevos dispositivos tecnológicos y a las TICs, generando expectativas de la ciudadanía para apreciar dichos cambios en la esfera política. Sin embargo, los partidos políticos aún mantienen la lógica organizativa de la era industrial (Castells, 2010, p.370), sin adaptarse a las expectativas contemporáneas.

Este estudio diagnostica como problema central el desfase y declive del modelo burocrático partidario, incapaz de encauzar la militancia partidaria. En base al análisis y la ponderación realizadas se abordan dos causas raíz: el limitado uso de nuevas formas de socialización virtual y la deslegitimación de los liderazgos partidarios ante sus bases. Como propuesta, se desarrolla un prototipo de Modelo de partido basado en la interacción *online* y *offline* para fortalecer la institucionalidad y representación partidaria. Esta propuesta plantea un enfoque integral, por lo que se estructuró el prototipo en cuatro componentes interrelacionados: (i) Nuevo Modelo de Partido, (ii) Comunicación Estratégica, (iii) Relato, (iv) Ecosistema de reglas. La sinergia de estos componentes permitirá que se supere el problema planteado.

Este proyecto de innovación se ha realizado identificando claramente el problema y sus causas. Presenta un enfoque basado en el diseño, ya que se han utilizado diferentes conocimientos científicos de las ciencias sociales e informática para plantear un primer prototipo. Además, se consideró los aportes de especialistas, y usuarios de este modelo -ciudadanía y militancia-. El prototipo resultante, centrado en la ciudadanía, ofrece un marco innovador para promover su participación en la vida política.

Palabras clave: partidos políticos, crisis de partidos políticos, crisis de representación, ciudadanía, gobernabilidad, modelo de partido, participación política, militancia en línea, institucionalidad, participación ciudadana digital.

Abstract

In Peru, political parties have been in crisis since the 1980s, suffering from a crisis of representation rooted in internal partisan dysfunction. Most parties have become detached from the citizenry and their demands, prioritizing particular interests over public needs. Concurrently, new technologies and ICTs are reshaping how citizens socialize and participate in all spheres of life, from daily socialization to political engagement. Yet despite these societal shifts, parties remain entrenched in industrial era organizational logic (Castells, 2010, p.370), failing to adapt to contemporary expectations.

This study identifies the disconnect and decline of the party bureaucratic party model, which fails to effectively channel party militancy. Through rigorous analysis, two root causes emerge: (1) the limited adoption of new forms of virtual socialization and (2) the erosion of party leaders' legitimacy among their grassroots supporters. To address these challenges, we propose a prototype for a hybrid, online-offline, Party Model designed to strengthen institutional frameworks and representation. The prototype's comprehensive design comprises four integrated components: (i) New Party Model, (ii) Strategic Communication, (iii) Narrative, (iv) Rule Ecosystem. Together, these components synergize to resolve the issues identified.

This design-based innovation project emerged from rigorous problem-cause analysis. Integrating methodologies from social science and computer science, the initial prototype was further refined through iterative feedback from specialist and key stake holders, including citizens and party members. Centered on citizen engagement, the final model aims to revitalize political participation by bridging the gap between institutional structures and digital-era civic expectations.

Keywords: political parties, party crisis, representation crisis, citizenship, governability, party model, political participation, online militancy, institutionality, digital citizen participation

Índice general

Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Índice	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Capítulo I: Definición y descripción del problema	3
1.1 Construcción y redacción formal del problema.....	3
1.2 Marco Teórico: Conceptos claves presentes en el problema	6
1.3 Arquitectura del problema	7
1.4 Marco institucional y normativo del problema.....	9
Capítulo II: Causas del Problema.....	12
2.1 Marco teórico de causas del problema	12
2.1.1. Crisis de partidos políticos en el Perú	12
2.1.2 Crisis de representación y apatía política	14
2.1.3. Participación política y nuevas formas de interacción con la ciudadanía	16
2.2 Análisis Causal del problema	18
Capítulo III: Diseño del prototipo	27
3.1 Reformular la oportunidad inicial	27
3.2 Definir el desafío de innovación.....	29
3.3 Identificación y descripción de experiencias	31
3.4 Generación y priorización de ideas.....	39
3.5 Conceptualización de nueva idea	52
3.6 Diseño del prototipo final.....	56
3.7 Testeo del prototipo	68
Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo ..	70
4.1 Análisis de la deseabilidad	70
4.2 Análisis de la factibilidad	71
4.3 Análisis de la viabilidad.....	72
Conclusiones	73
Referencia bibliográfica	75
Anexos.....	82

Anexos

Anexo 1: Descripción del Espacio de la Política.....	82
Anexo 2: Arquitectura del problema.....	90
Anexo 3: Árbol de problemas.....	91
Anexo 4: Guía de entrevistas a militantes.....	92
Anexo 5: Guía de entrevistas a politólogos.....	93
Anexo 6: Encuesta a la ciudadanía.....	94
Anexo 7: Matriz de Análisis de Contenido en redes sociales.....	96



Índice de tablas

Tabla 1: Marco Normativo frente al problema identificado.....	9
Tabla 2: Matriz de consistencia del diseño de la investigación sobre las causas del problema.....	18
Tabla 3: Jerarquización de causas.....	27
Tabla 4: Rúbrica para la jerarquización de causas.....	28
Tabla 5: Análisis de experiencias 1.....	32
Tabla 6: Análisis de experiencias 2.....	34
Tabla 7: Análisis de experiencias 3.....	36
Tabla 8: Análisis de experiencias 4.....	38
Tabla 9: Cuadro comparativo de modelos partidarios.....	44
Tabla 10: Agrupación de ideas.....	50
Tabla 11: Priorización de grupos de ideas.....	50
Tabla 12: Bosquejo del concepto.....	52
Tabla 13: Técnica de las 9 cajas de Osterwalder.....	53
Tabla 14: Descripción del concepto.....	55
Tabla 15: Propuesta de Nuevo Modelo de organización política.....	56
Tabla 16: Arquitectura del problema.....	90
Tabla 17: Matriz de análisis de contenido.....	96

Índice de figuras

Figura 1. Técnica de las Nueve Cajas de Osterwalder adaptada.....	54
Figura 2. Organigrama del partido.....	59
Figura 3. Construcción del relato.....	65
Figura 4. Ecosistema de reglas.....	66
Figura 5. Cadena de valor.....	89



Introducción

Hoy en día, los partidos políticos, no solo se ven afectados por la crisis de representatividad a raíz de su propia crisis partidaria. Además, muchos de ellos, se han alejado tanto de la ciudadanía que se han visto inmersos en graves casos de corrupción con la finalidad de llegar al poder para promover sus intereses particulares. De esta manera, están dando la espalda a la ciudadanía y no están cumpliendo con su rol de representación (Tanaka ,1999; Lynch, 1996). Por ello, se puede afirmar que su situación es alarmante y que existe una inmensa necesidad de plantear reformas políticas integrales para su fortalecimiento. Ello finalmente, fortalecerá la democracia y gobernabilidad peruana.

Sumado a ello, gracias a los nuevos dispositivos tecnológicos y a las TICs, las formas de socializar de los ciudadanos están cambiando. La revolución que están causando estas innovaciones tecnológicas están afectando todos los aspectos de nuestras vidas (Gil y Liu, 2017; Rodríguez, 2002). Desde la manera en la que consumimos información y nos comunicamos con otros, hasta nuestros hábitos de compras, entre otras actividades; están cambiando. Ello, está produciendo que el ciudadano pueda realizar diversas acciones de manera cada vez más accesible e inmediata. En ese sentido, la ciudadanía espera lo mismo en la esfera política; sin embargo, esta no ha sabido estar a la altura de estas nuevas demandas de participación. Los partidos políticos siguen funcionando con la lógica organizativa de la era industrial (Castells, 2010, p.370).

En base a lo mencionado anteriormente, los partidos políticos deben establecer mecanismos para adaptarse a estos cambios a fin de ejercer una representación efectiva de la sociedad. Respecto al caso peruano, a pesar de que los partidos políticos se encuentran en crisis partidaria y de representación; han sabido sobrevivir en la arena política (Levistky y Zavaleta, 2019, p.71). En esa línea, el problema identificado en este trabajo es el desfase y declive del modelo burocrático partidario, incapaz de encauzar la militancia partidaria. Seguido a ello, se construyó la arquitectura del problema y se determinó el marco normativo que respalda esta propuesta. A continuación, se investigó sobre las causas que originan el problema y se reseñó estas en el marco causal, para después presentar el árbol de problemas.

A partir de un proceso de ponderación sistemático, se determinó focalizar la investigación y propuesta de mejora en dos causas. Siendo estas el limitado uso de

nuevas formas de socialización virtual y la deslegitimación de los liderazgos partidarios ante sus bases. Sobre esta base, se procedió a la generación y priorización de ideas, las cuales se estructuraron en dos componentes: Organización y Tecnologías de la información y la comunicación. Para la etapa de conceptualización se aplicó la técnica de las nueve cajas de Osterwalder a fin de tener mayor precisión en la definición del concepto; así como precisar los componentes claves del modelo propuesto y optimizar su coherencia.

Luego, se realizó el prototipo de baja fidelidad del producto que permitió un primer alcance sobre la propuesta. Para realizar esta primera propuesta del modelo de partidos se realizó un cuadro comparativo de tres modelos de partidos –burocrático, burocrático descompuesto y Neo Partido/Movilización- para identificar las fortalezas y debilidades de cada uno a fin de proponer un nuevo modelo óptimo. En base a la presentación a especialistas, mediante entrevistas, se procedió a construir el modelo de alta fidelidad. Es decir, se afinó dos componentes importantes que faltaban resaltar en este prototipo. El primero tiene que ver con la incorporación del relato para que la propuesta signifique un cambio sustancial; y el segundo asociado al ecosistema de normas que deben sustentar esta propuesta.

Es así como luego de las validaciones realizadas, se plantea una propuesta integral. De esta manera se dividió el prototipo en cuatro componentes: (i) Nuevo Modelo de Partido, (ii) Comunicación Estratégica, (iii) Relato, (iv) Ecosistema de reglas. Es preciso señalar que para que este prototipo funcione se deben aplicar todos sus componentes ya que es la sinergia de estos la que permitirá que se supere el problema planteado.

Este proyecto de innovación se ha realizado identificando claramente el problema y sus causas. Además, este proyecto presenta un enfoque basado en el diseño. Ello pues se han utilizado los diferentes conocimientos científicos que existen en las ciencias sociales e informática para plantear un primer prototipo. El cual ha sido complementado considerando los aportes de especialistas y usuarios de este modelo. El foco en este prototipo son los ciudadanos y por ello se busca promover su participación en la vida política.

Capítulo I: Definición y descripción del problema

1.1 Construcción y redacción formal del problema

Desde fines de los 80, se plantea que en el Perú existe una crisis de partidos políticos y de representación (Tanaka ,1999; Lynch, 1996; Tuesta 1995). Y, desde entonces los partidos políticos no se han recuperado, por el contrario, han desarrollado una serie de artificios para sobrevivir en la arena política. Así, en un estudio realizado por Levitsky y Zavaleta (2019) se identifican 3 prácticas de los políticos para llevar candidatos al poder a través de los partidos políticos: la independencia partidaria, el transfuguismo y la coalición de independientes (p. 50-52). Además, cuando llegan al Congreso, se aprecia que defienden los intereses de los líderes del partido sobre los de la ciudadanía, y que cuentan con una cuestionable calidad de clase política.

Por otro lado, en un análisis realizado previamente se plantea la débil organización de los partidos políticos a nivel central y nacional, como una de las causas de la crisis partidaria actual. Esta organización, solo se aprecia en época electoral, ya que fuera de este periodo cada vez menos se percibe vida política partidaria. Es decir, no se ven asambleas de militantes, elecciones primarias, ni debates internos periódicos para determinar posturas partidarias. Hoy en día, muchos de los debates y de las decisiones partidarias se dan en la arena mediática, respondiendo a lo políticamente correcto y no a las promesas de campaña que los llevaron al poder (Bastidas, 2016, p.5).

El gran descontento que existe desde la ciudadanía hacia la política en general y, hacia los partidos políticos en específico se debe a la performance que estos tienen en la arena política. Además, la ciudadanía peruana no se siente representada porque los partidos no cuentan con planes de gobiernos, ideologías o proyectos claros que los ciudadanos puedan identificar y que les permitan diferenciar a los partidos entre sí. Sumado a ello, como se demostró en un estudio anterior, los partidos políticos no transmiten mensajes que la ciudadanía comparta o con los que se sientan identificados. Es decir, los partidos políticos no logran reunir los intereses y las demandas de la población (Bastidas, 2016, p.5). Esta distancia social entre la ciudadanía y sus representantes (Lynch, 1996, p.128), ocasiona que la ciudadanía recelosa de lo político, no se identifique con los partidos políticos y, por lo tanto, tampoco se sienta representada por estos (Tanaka, 1999, p.12).

Así, en una encuesta realizada por Datum, en noviembre del 2018, se muestra que solo el 8% de la ciudadanía peruana confía en los partidos políticos. Además, en la misma

encuesta respecto a la pregunta: “¿Cuál institución considera que representa mejor a Ud. y a sus intereses?”, los partidos políticos ni siquiera figuran como instituciones representativas, probablemente se encuentren dentro del 8% de otras instituciones. De esta manera, se puede observar que la ciudadanía ni confía ni se siente representada por los partidos políticos. Lo cual tiene un gran impacto en la comunicación entre ambos actores. Ello, ya que, sin confianza ni sentido de identificación los pocos mensajes de los partidos políticos hacia la ciudadanía no tendrán mayor credibilidad.

En esta línea, en un estudio previo realizado por esta autora, se identificó que la característica principal de la mayoría de comunicaciones transmitidas por los partidos políticos hacia la ciudadanía, es la presentación de sus líderes en medios tradicionales para manifestarse como oposición al accionar del gobierno de turno, y para pronunciarse sobre temas de coyuntura actual. Por otro lado, su actividad en redes sociales repite los mismos patrones observados en los medios tradicionales (Bastidas, 2016, p.162). Es decir, los partidos políticos no están aprovechando la gran oportunidad que brindan las redes sociales para interactuar con la ciudadanía. Su comunicación sigue siendo unidireccional y repite los patrones personalistas del partido. Esto los aleja más de la ciudadanía y socava su credibilidad.

Ahora bien, esta crisis de representación política ha significado el surgimiento de un nuevo tipo de representación en el que la opinión pública es el elemento central. Ello, debido a que los espectadores-representados ya no se identifican más con los actores-representantes, y entre las causas de este fenómeno esta la creciente diferenciación social. Donde representar lo social para los partidos políticos parece imposible ya que se pretende establecer relaciones homológicas en sociedades cada vez más fracturadas, donde surgen las identidades colectivas flexibles, heterogéneas, cambiantes y complejas (Abal Medina, 2004, 2010). Por tanto, los partidos políticos no pueden trabajar de espaldas a la ciudadanía; por el contrario, deben actualizarse para promover su participación e interacción aprovechando las redes sociales y TICs para ganar su fidelidad día a día.

En concordancia con lo anterior, Linz (2007), reitera la compleja problemática a la que se enfrentan los partidos políticos al afrontar las contradictorias expectativas de la ciudadanía. En cuyo imaginario aún se aprecia la unidad y la irreal noción de una unívoca voluntad del pueblo. Por ello, resalta que es importante entender el funcionamiento del sistema de partidos, dónde cada partido político es la parte de un todo y como su función básica le corresponde representar los intereses de un segmento de la sociedad (p. 284-

285). Así, es importante que los partidos políticos puedan diferenciarse entre sí, de manera que realmente puedan ser representativos y reconocibles para un sector de la sociedad.

En esta línea, es significativo comprender a cada partido como la parte de un sistema, un todo, dónde representan a un sector de la población que comparte sus ideales. De esta manera, las diferentes demandas ciudadanas deben estar representadas en el sistema de partidos a través de los partidos políticos. En el Perú, esto no sucede, los partidos políticos han fallado en su rol de representación, ya que, en su ambición de abarcar mayor votación, no han logrado atender y congregar las demandas ciudadanas del sector de la población al que procuran representar para alcanzar el bien común. Mientras no se comprenda esta lógica sistémica la crisis de representación continuará. Ahora bien, es preciso señalar que, una vez en gobierno un partido político no puede perjudicar ni poner en riesgo a los sectores que no representa. Una vez en gobierno, un partido político debe apostar por el bienestar y desarrollo de todo el país de acuerdo con su plan de gobierno.

En un estudio anterior sobre la comunicación de los partidos políticos en época no electoral se identificó que durante este periodo no existe una organización sólida en cuanto al trabajo comunicacional para cumplir objetivos estratégicos. Se pudo apreciar que la organización de los partidos políticos es débil y solo responde a intereses electorales. Así, se confirmó, según información brindada por la militancia, que la comunicación en época no electoral no es valorada. Ello debido a que no se planifica un presupuesto ni un equipo de comunicación durante este periodo que permita trabajar en la fidelización y captación de militantes. (Bastidas, 2016, p. 151). La inexistente comunicación e interacción con la ciudadanía agudiza el declive de los partidos políticos y su subsecuente crisis de representación.

En base a lo expuesto anteriormente, se identificó que el problema público se encuentra a nivel de tema de interés. Así, el problema público identificado es el desfase y declive de los partidos políticos respecto a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía peruana. Ello principalmente porque mantienen sus antiguas formas de organización y porque no ofrecen a la ciudadanía espacios de interacción y propuestas que se ajusten a su proyecto individual de vida en sociedad. Lo cual genera a su vez una débil institucionalidad y representación.

1.2 Marco Teórico: Conceptos claves presentes en el problema

- a) **Partidos políticos:** Para Sartori (1980), “un partido es cualquier grupo político identificado con una etiqueta oficial que se presenta a las elecciones, y puede sacar en elecciones (libres o no), candidatos a cargos públicos” (p. 91). Sartori distingue el término “etiqueta social” en su definición para resaltar que los partidos a través de su doctrina o ideología se asocian a ciertos ideales. Estos ideales son reconocidos por la ciudadanía, de tal manera que pueden, o no, sentirse identificados con los mismos y por lo tanto manifestar su afinidad.

Sumado a ello, Panebianco (1990), precisa que, esencialmente, existen seis factores vitales en la organización de los partidos políticos para asegurar su existencia y éxito: (i) la competencia o la capacidad de indispensabilidad de la organización o uno de sus miembros para cumplir una función; (ii) las relaciones con el entorno, como la habilidad de la organización para negociar, establecer alianzas o conflictos con otros actores; (iii) la comunicación, como el control ejercido sobre los canales de información para tener un rol dominante sobre las relaciones de poder; (iv) las reglas formales, para interpretar la aplicación u omisión de estatutos; (v) la financiación, esencial para el funcionamiento de la organización; y (vi) el reclutamiento y definición de los requisitos de ingreso, participación y continuidad (p. 85-89).

Es importante señalar que los factores expuestos líneas arriba, están relacionados al comportamiento del partido en el espacio político para lograr el éxito. Es decir, además de las características formales que debe cumplir un partido político, estos factores contribuyen a que un partido se consolide y tenga presencia dentro del sistema de partidos políticos para lograr su objetivo.

- b) **Comunicación estratégica:** El fin de la comunicación estratégica es transformar en una relación armoniosa, positiva y alineada a los intereses y objetivos institucionales; el vínculo entre las organizaciones y su entorno. Este entorno incluye a todos los actores de interés de la organización, tanto internos como externos. Por ello, para lograr el compromiso de todos los actores es importante que se defina la misión, visión y objetivos de la entidad. Así, cada actor puede alinear su trabajo a los objetivos institucionales a fin de mejorar resultados de la entidad. Es preciso resaltar, que la comunicación estratégica tiene una visión integral de las organizaciones, entendiéndolas como un todo, enfocándose

además en su dimensión identitaria; mientras el marketing se enfoca en los productos (Tironi y Cavallo, 2006 p.36; Muñoz, 2006).

Ahora bien, considerando la intangibilidad de la comunicación, y la poca capacidad de las organizaciones políticas para adaptarse a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía, la comunicación estratégica es un tema que recién empieza a considerarse. A pesar de su efectividad, todavía existe mucha resistencia para invertir en ello ya que no se pueden cuantificar sus logros con exactitud a corto plazo. Por ello, gestionar la comunicación significa fijar un conjunto de acciones y procedimientos, para desplegar diversos recursos comunicacionales que serán el soporte del trabajo de las organizaciones. Y el punto de partida es la gestión de la cultura organizacional, que fundamenta la concepción de la organización; sobre todo en las organizaciones políticas que cada día tienen mayor carencia ideológica (OCPLA, s/f, p.18-19).

En conclusión, la comunicación estratégica es una herramienta útil para toda organización y de cualquier naturaleza. Su tarea principal es transmitir confianza en su entorno y adhesión en su público objetivo, proyectando en una sola imagen la identidad de la organización. Por ello, actúa para reunir y gestionar el stock de prestigio y credibilidad necesarios para conseguir la finalidad de la organización, y afrontar las tensiones y crisis (Tironi y Cavallo, 2006, p.36).

c) Representación: Sartori (1999) señala tres puntos sobre los que debe girar el concepto de representación política: “[1.] la representación es incuestionable; [2.] y ha de configurarse normativamente; y [3.] ha de encontrar un equilibrio delicado entre receptividad y responsabilidad, entre rendición de cuentas y comportamiento responsable, entre gobierno *de* y gobierno *sobre* los ciudadanos” (p.6).

1.3 Arquitectura del problema

Para una mejor comprensión del problema y sus dimensiones se ha desarrollado la arquitectura del problema. Así se puede entender que las dimensiones del problema son las partes que lo componen; y el objetivo de su desarrollo es romper ese todo problemático y profundizar en estas (Fox, 1991). En ese sentido, se identificó que las dimensiones que se deben desarrollar para comprender el problema de los partidos políticos planteado en este trabajo son:

- i) Magnitud del problema en el país: a fin de una mejor comprensión del problema en esta dimensión se buscará conocer el estado de la institucionalidad de los partidos políticos peruanos. Se buscará conocer esta dimensión desarrollando las dimensiones presentadas líneas abajo.
- ii) Opinión de la ciudadanía sobre la situación de los partidos políticos: esta dimensión sirve para conocer la percepción que la ciudadanía tiene sobre los partidos políticos y su performance en la arena política. En ese sentido, también se indagará sobre cómo es que la ciudadanía considera que los partidos políticos aportan al bienestar de la sociedad peruana.
- iii) Descripción de las organizaciones y procesos relacionados: en esta dimensión se evaluarán dos aspectos. El primero tiene que ver con la organización partidaria; es decir, que se indagará como se están organizando los partidos para mantener su vida partidaria. El segundo aspecto por observar es cómo se están comunicando los partidos políticos con la ciudadanía; es decir que mensajes, y mediante que medios se comunican con la ciudadanía.
- iv) Características culturales y sociales relacionadas al problema: en esta dimensión se conocerá cuáles son los retos que las nuevas formas de socialización de la ciudadanía ponen a los partidos políticos; y cómo los partidos políticos están enfrentando estos retos. Así, mismo se indagará como la cultura individualista, que cada vez tiene mayor arraigo en la sociedad peruana, está afectando la institucionalidad de los partidos políticos.

A fin de tener una mejor comprensión del problema se elaboró la matriz de consistencia presentada en el anexo N°2. En esta se determinó como fuente de datos a la ciudadanía peruana, la militancia de los partidos políticos, las redes sociales oficiales de las organizaciones políticas y a académicos -politólogos y sociólogos-. Y como instrumentos de recojo de información se seleccionó la matriz de análisis de contenido, entrevistas y encuestas.

1.4 Marco institucional y normativo del problema

A fin de conocer el marco institucional y normativo en el cual se desarrolla el problema; así como las respuestas que desde el Estado se han dado para resolver este; a continuación, se presenta la tabla 1:

Tabla 1
Marco Normativo frente al problema identificado

Problema Identificado	Marco desarrollado frente al problema
Desfase y declive de los partidos políticos respecto a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía peruana	Constitución Política del Perú de 1993, artículo 35.
	Ley N° 28094, "Ley de partidos políticos"
	Ley N° 26300 "Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos"
	Ley N° 26859 Ley Orgánica de Elecciones
	Ley N° 30533 "Ley que autoriza al Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento a realizar intervenciones a través de núcleos ejecutores"
	Ley N° 27972, "Ley orgánica de Municipalidades"
	Ley 27867, "Ley orgánica de Gobiernos Regionales."

Nota: Elaboración propia.

En la Constitución Política del Perú se establece que "los ciudadanos pueden ejercer sus derechos individualmente o a través de organizaciones políticas como partidos, movimientos o alianzas [...]. La Ley establece normas orientadas a asegurar el funcionamiento democrático de los partidos políticos, y la transparencia en cuanto al origen de sus recursos económicos y el acceso gratuito a los medios de comunicación social de propiedad del Estado en forma proporcional al último resultado electoral general". (Constitución Política del Perú, 1993, Artículo 35).

En esta línea, en la ley de partidos políticos ley N° 28094 publicada el 01 de noviembre del 2003, y sus modificatorias se establece una forma de participación de la ciudadanía en la vida política del país. En el artículo N° 1 de dicha ley se precisa que los partidos políticos concurren a la formación y a la manifestación de la voluntad popular. Además, se define a los partidos como instituciones fundamentales para la participación política de la ciudadanía y base del sistema democrático. Así, señala, estas asociaciones de

ciudadanos pueden participar por medios lícitos en los asuntos públicos del país dentro del marco de la Constitución Política del Estado y de la presente ley (Ley 28094, 2003).

En la Ley N° 26300 “Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos”, publicada el 2 de mayo de 1994, se establecen los mecanismos de participación y control de los ciudadanos. En el artículo N° 2 se establecen como “derechos de participación de los ciudadanos: a) la iniciativa de Reforma Constitucional, b) iniciativa en la formación de las leyes, c) el referéndum, d) iniciativa en la formación de ordenanzas regionales y ordenanzas municipales; y e) otros mecanismos de participación establecidos en la legislación vigente”. Además, en el artículo N° 3 establece los “derechos de control de los ciudadanos, siendo estos: a) Revocatoria de Autoridades, b) Remoción de Autoridades; c) Demanda de Rendición de Cuentas; y, d) Otros mecanismos de control establecidos por la ley para el ámbito de los gobiernos municipales y regionales” (Ley N° 26300, 1994).

En la Ley N° 26859 Ley Orgánica de Elecciones, publicada el 29 de septiembre de 1997, en el Artículo N° 2 señala que: “el Sistema Electoral tiene como finalidad asegurar que las votaciones y los escrutinios traduzcan la expresión auténtica, libre y espontánea de los ciudadanos, y sean el reflejo exacto y oportuno de la voluntad del elector expresada en las urnas por votación directa y secreta.” Es decir, las elecciones son una forma de participación política que debe reflejar la voluntad del elector. Además, en el artículo N° 8, indica que “Todos los ciudadanos tienen el derecho de ser elegidos y de elegir libremente a sus representantes, de acuerdo con las condiciones y procedimientos establecidos en la ley.” Es decir, los ciudadanos no solo cuentan con representación; sino también, pueden ser representantes.

Por otro lado, los ciudadanos en pobreza o extrema pobreza también tienen mecanismos de participación política para lograr su desarrollo. Así, mediante la Ley N° 30533 “Ley que autoriza al Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento a realizar intervenciones a través de núcleos ejecutores”, permite a la ciudadanía organizarse para asegurar el acceso a una vivienda adecuada y a los servicios básicos de saneamiento. En el artículo N° 4 de dicha Ley, se establece que “[...] los núcleos ejecutores representan una población organizada, tienen carácter temporal, gozan de capacidad jurídica para contratar, intervenir en procedimientos administrativos y judiciales, así como en todos los actos para el desarrollo de los proyectos respectivos, rigiéndose para tales efectos por las normas del ámbito del sector privado” (Ley 30533, 2017).

En la ley orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, publicada el 26 de mayo del 2003, se establecen distintos mecanismos de participación ciudadana; siendo estos: el presupuesto participativo; los consejos de coordinación local provinciales y distritales para participar en la elaboración de los planes de desarrollo concertado; elección de cargos municipales; iniciativas de formación de dispositivos municipales; referéndum; derecho a denunciar infracciones y ser informado; cabildo abierto; participación a través de juntas vecinales y comités de gestión. Del mismo modo dentro de sus derechos de control, pueden ejercer sus derechos para la revocatoria de autoridades y la demanda de rendición de cuentas. Estos mecanismos también se establecen para los Gobiernos regionales, de acuerdo a la Ley 27867, Ley orgánica de Gobiernos Regionales.



Capítulo II: Causas del Problema

2.1 Marco teórico de causas del problema

2.1.1. Crisis de partidos políticos en el Perú

De manera optimista, tras décadas de pronosticar esta crisis y la consecuente desintegración de los partidos políticos, Martínez (2007) señala que estos han sorprendido con su capacidad de adaptación para mantenerse vigentes (p. 1). Esto es rescatable, sin embargo, no es suficiente para la construcción de una democracia y sistema de partidos sólidos. Pues esta adaptación no necesariamente ha significado que se logren resolver problemas que mantienen esta crisis partidaria. Por el contrario, muchos de estos problemas se mantuvieron o acrecentaron, lo cual aumentó la crisis de representación.

Es así, como Levitsky y Zavaleta (2019) concluyen, que el Perú es un caso extremo de descomposición partidaria. Ello pues los políticos peruanos a través de una serie de normas, prácticas y sustitutos organizativos que incluyen selección de independientes con recursos o habilidades que los hagan elegibles electoralmente; han aprendido a ganar elecciones sin partidos (p. 71). Es decir, ante esta crisis de representatividad y legitimidad los políticos han sabido convertir a los partidos políticos en vehículos para llegar al poder sin la necesidad de construir estructuras organizativas sólidas. A fin de que estas estructuras puedan resolver el problema de la representatividad y legitimidad y que los partidos políticos se transformen en organizaciones políticas sólidas que brinden espacios de interacción a la ciudadanía. Es importante esto último ya que a través de la interacción se construye confianza.

Por otro lado, en base a los informes presentados por la Asociación Civil Transparencia respecto al desempeño electoral de los partidos políticos en elecciones locales y regionales del 2010 al 2018, la performance de los partidos políticos en las elecciones regionales y municipales es muy baja frente a las organizaciones locales y regionales. En ese sentido, en las elecciones regionales del 2010 los partidos políticos solo obtuvieron el 27% de la votación a nivel nacional, mientras que en el 2014 obtuvieron un 30% y en el 2018 un 40.3% de la votación frente a las organizaciones regionales.

En el caso de las elecciones provinciales, se podría augurar un mejor panorama ya que en el 2010 se observó que el 48% de los votos estuvieron dirigidos a partidos políticos, el 46% en el 2014 y 57.9% en el 2018. Sin embargo, si se excluyen los votos emitidos en Lima, ya que concentra un porcentaje alto de la votación y en ella solo compiten partidos

políticos, en el 2010 solo el 30% de los ciudadanos votó por partidos políticos para municipalidades provinciales, 31% en el 2014 y 43.6% en el 2018. Estos bajos resultados en las elecciones regionales y provinciales, entre diversas causas, responde a que los partidos políticos tienen descuidada o no tienen una base partidaria sólida y constante a nivel nacional. Este abandono a la ciudadanía conlleva a que esta no confíe en los partidos políticos a fin de administrar la vida cotidiana en sus ciudades.

Desde una perspectiva interna, la crisis que vienen enfrentando los partidos políticos tiene bastante que ver con la oferta programática que presentan. Así, la mayoría de los partidos políticos se reconocen como de centro e independientes ante la ciudadanía; alejándose así de las tradicionales ideologías de la derecha y de la izquierda (Neyra, 2002). Este comportamiento por parte de los partidos políticos solo afecta su imagen partidaria y genera desconfianza en la ciudadanía. Esta postura debilita su identidad partidaria y no permite que se distingan de los demás en el sistema de partidos. Además, ello conlleva a una crisis de representación política, ya que estos partidos no logran conectarse de manera permanente con su electorado. Así, este electorado se vuelve efímero y más que un partido busca un liderazgo político sostenible, profesional y de experiencia (Ibid.).

Así, este vacío ideológico es una respuesta conveniente para los partidos políticos ya que, al denominarse independientes, no toman posturas firmes y concretas frente a temas importantes. Además, pueden desligarse fácilmente de la clase política desprestigiada. Por ello, la mayoría de los partidos, al llegar a ser gobierno, no cumplen con su oferta electoral. Ya que, las propuestas difusas y los discursos sin ideologías presentados en campaña para poder obtener mayor votación son difíciles de concretar en acciones o proyectos reales. Así, esta forma de actuar de los partidos políticos significa un alto riesgo, pues sacrifican los pilares de su organización ante una opinión pública que es difusa, como son: sus valores, creencias e ideologías (Linz, 2007, p.301).

La volatilidad de estas propuestas solo ha permitido acentuar el problema; ya que sin una base programática sólida no se pueden construir partidos ni clases políticas que tengan representatividad. Esto además contraviene con la lógica del sistema de partidos, donde toda la ciudadanía debería estar representada en alguno de los diferentes partidos políticos. Ello pues, el vacío ideológico y conveniente acomodamiento de las posturas partidarias a las más populares para la opinión pública, refuerza la irreal noción de una unívoca voluntad del pueblo. Lo cual, a su vez, genera la falsa creencia que un solo partido puede representar los intereses de todos los ciudadanos peruanos.

2.1.2 Crisis de representación y apatía política

Para tener un primer alcance sobre la débil institucionalidad de los partidos políticos algunos de los indicadores que se pueden apreciar son la satisfacción sobre la democracia, y la confianza hacia los partidos políticos. Así, según el Latinobarómetro del 2017, en el Perú, al 27% de los peruanos le da lo mismo un régimen democrático como uno no democrático. Ello se puede explicar porque el 52% de la población no se encuentra muy satisfecha con la democracia, mientras que un 29% no se encuentra nada satisfecha con la democracia. Además, sobre los partidos políticos, el Latinobarómetro, señala que el 52% de los peruanos no tiene ninguna confianza en los partidos políticos; y un 35% solo tiene poca confianza en dichas instituciones.

Por otro lado, en el 2017 el Índice de informalidad, según el INEI, señala que del 2016 al 2017 la informalidad ha incrementado en un (1) punto porcentual. Así, en el 2016 la informalidad estaba en un 55% incrementando a 56.1% en el 2017. Esta informalidad se encuentra sobre todo en la zona rural, con un 89.9%. Las regiones en las que existe mayor informalidad son Huancavelica (83.2%), Cajamarca (82.4%) y Puno (78.2%).

Además, en la encuesta de opinión pública PULSO PERÚ, realizada por Datum Internacional en agosto del 2018; 5% de los encuestados consideran que el ciudadano es quien cuenta con más poder. Mientras que el 48% de los encuestados consideran que el Congreso de la República es la institución que cuenta con mayor poder en el país. Sin embargo, en abril del 2019, el 69% desaprueba la labor que viene desarrollando el Congreso. Ello significa que el ciudadano no se siente representado, y no se considera con poder frente al Estado, es decir, no considera que el contrato social establecido mediante su voto se está cumpliendo. Así, el Congreso que debería representarlo, lo ha superado y está legislando en base a intereses distintos a los que fue elegido mediante voto popular.

Por otro lado, es necesario señalar que uno de los retos que deben enfrentar los partidos políticos es la apatía política; ya que esta influye directamente en la participación política y militancia en los partidos. Por ello, para Bobbio (1993), hasta en las democracias más consolidadas se puede apreciar que existe el fenómeno de la apatía política, y esta, afecta a casi la mitad de los votantes. Así, señala que los apáticos de la política son personas que no muestran mayor interés sobre lo que sucede en el Estado, ni se preocupan sobre los *outputs* ni los *inputs* de la política (p. 10). Es decir, los ciudadanos no consideran que

su participación política -su voto-, se traduce en el Estado y sus decisiones para su beneficio o el de su comunidad.

Lo mencionado hasta aquí, puede traer muchas consecuencias en la política del país y la percepción que la ciudadanía tiene sobre esta. Así pues, significa que la oferta de los partidos políticos no está cubriendo la demanda de la ciudadanía lo cual conlleva a esta apatía por lo político. Además, esta lógica afecta a la gobernabilidad del país; y finalmente, termina retroalimentando el problema de la apatía política. Ello pues los ciudadanos no ven beneficios directos para su comunidad en su participación política, o si quiera en el voto que emiten cada 5 años. Así, al no ver beneficios la ciudadanía no considerará que los costos que implican participar activamente en la política sean justificados, por lo cual terminarán alejándose de esta. Intentando vivir sus vidas al margen de la política; aunque al final esto no sea posible a cabalidad.

Por su lado, Milbrath & Goel (1997), catalogaron la participación de la ciudadanía en tres categorías. La primera denominada, *apathetics*, considera a parte de la ciudadanía que es indiferente a la esfera política; la segunda categoría, *spectators*, es aquel sector de la ciudadanía que se relaciona mínimamente con la política; finalmente la tercera categoría *gladiators*, reúne a la ciudadanía cuya participación en la política es activa. Esta escala de la participación política es importante que sea considerada por los partidos políticos ya que determinará el comportamiento de la participación de la ciudadanía en el sistema partidario. Además, permitirá conocer los motivos por los que la ciudadanía participa o no; permitiendo iniciar estrategias que promuevan su participación y la organicen. Sin embargo, debe entenderse que las formas de participación actuales han de ser distintas. Por ello, debe tomarse como base esta medición de la participación política al contexto actual para que sea un indicador útil al momento de repensar los partidos políticos.

Sermeño (2006), señala como “perversa” a esta idealización de la apatía política; sin embargo, reconoce que esta obliga a reformular el ideal de democracia y participación política. Esta última idea es importante de rescatar, debido a que las nuevas formas de socialización de la ciudadanía y la primacía del individualismo sobre el colectivo hacen necesario que los partidos políticos se deconstruyan. Las formas de representación, organización y participación de la ciudadanía deben ser repensadas para atender a las necesidades de los ciudadanos.

Así, se debe comprender que la política debe estar al servicio del ciudadano. En ese sentido, el concepto weberiano de los partidos políticos no está vigente a la dinámica

social actual y, como se enuncia en la Ley de la conservación de la materia, esta no se crea ni se destruye sólo se transforma. Es decir, los partidos políticos deben transformarse, adaptarse a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía, pero sin perder su fin último de representación de esta ante el Estado. Por el contrario, deberían aprovechar y aprender de estas, para interactuar con la ciudadanía y que los fundamentos de la representación sean sólidos.

2.1.3. Participación política y nuevas formas de interacción con la ciudadanía

Para Castells (2013), los movimientos sociales son la base para el cambio social (p. 209). Él desarrolla la idea que los movimientos sociales son los que finalmente producen un cambio social en los gobiernos. Sin embargo, reconoce que las nuevas tecnologías de la información y las nuevas formas de socializar que estas proponen, están afectando –de manera positiva- estos movimientos. Así, plantea que una fuente fundamental de conexión en los movimientos sociales es a través de las redes de comunicación móvil y el Internet, siendo esta conexión *online* y *offline*.

Lo planteado por Castells (2013), propone un espacio importante en el que los partidos políticos deberían pensar para organizarse. Ello pues, de alguna manera, demuestra que sí existe participación ciudadana a través de los movimientos sociales. Por ello, es misión de los partidos políticos sumarse a estas redes de participación, para aportar en beneficio de la ciudadanía, y así hacerse atractivos y elegibles hacia esta. Y no solo ello, también supone la idea de repensar las formas de participación ciudadana, ya que el internet, la comunicación móvil y las redes sociales están transformando las formas de participar en casi todas las esferas de la sociedad.

En esta línea, los partidos políticos deben conocer más a la ciudadanía e investigar cuáles son las nuevas formas de participación que pueden derivar en participación política efectiva. Así, por ejemplo, en Corea del Sur, se ha observado como la participación cívica puede atraer a la participación política de la ciudadanía (Jeong, 2013, p.1148). Es decir, que existe un sector de la ciudadanía que participa en acciones cívicas, a la que podría generarle mayor interés participar en la política del país. Sin embargo, es preciso señalar que esto se divide en áreas temáticas, es decir, no toda acción cívica promueve la participación política. Por ello, identificar estas fuentes de participación a fin de promover la participación política partidaria debería ser prioridad. Los partidos políticos deben conocer más a la ciudadanía y segmentarla a fin de lograr una representación efectiva.

“¿Es que la mercadotecnia de los líderes políticos ha llegado a parecerse a la venta de jabón, en la medida en que el consumidor político reconoce marcas entre las que escoger en la estantería?” (Sennett, 2006, p.117). Mediante esta pregunta Sennett, intenta explicar cómo la lógica consumista del capitalismo ha calado en las diferentes esferas de la vida de las personas. En este sentido, los ciudadanos toman distintas decisiones en base a criterios que responden a dicha lógica. Esto, según el autor, no es bueno para la vida política, la democracia requiere deliberación y las decisiones no pueden tomarse de esta manera mecánica. Sin embargo, los partidos no están brindando todas las herramientas para que la ciudadanía pueda tomar estas decisiones de manera adecuada. Por el contrario, muchos de ellos están utilizando la mercadotecnia para presentarse como lo plantea Sennett.

Esta lógica para la toma de decisiones políticas es una de las razones por las cuales los candidatos, que finalmente llegan al gobierno o a los curules congresales no son los más idóneos. Pues la elección de estos no ha sido en base a ideas o propuestas; por el contrario, ha sido en base a la imagen que estos buscan proyectar. Esta imagen muchas veces no es coherente con la performance del candidato en gobierno. De esta manera, los candidatos que llegan al poder son aquellos que cuentan con mayor presupuesto para invertir en campañas electorales que sean atractivas hacia la ciudadanía. Es decir, presupuesto con el que cuenta el partido y la envoltura, que este le permite proyectar, sobre el contenido.

Por otro lado, el creciente individualismo, la libertad de elección y el incremento de la sociedad consumista; han hecho que los ciudadanos se vuelvan más demandantes y, en ese sentido, menos permisivos para que otros tomen decisiones en su nombre. El electorado se ha acostumbrado a tener opciones que se ajusten a sus preferencias individuales para elegir, y los partidos políticos no se están alineando a este proceso (Gibson, Nixon & Ward, 2003, p.21). En este sentido, que los partidos políticos deben hilar fino para poder ofrecer a la ciudadanía propuestas en las que vean un beneficio para ellos y para su comunidad. Ello sin perder de vista los objetivos nacionales o caer en el populismo.

2.2 Análisis Causal del problema

Para resolver cualquier problema es necesario conocer las causas que lo originan. En el caso de los problemas públicos, es preciso comprender que estos son multicausales y que muchas veces no se pueden atender todas las causas con una sola alternativa de solución. Por ello, generalmente es necesario priorizar las causas para el diseño de una intervención. En esta línea, para conocer cuáles son las causas del problema público identificado se presenta la siguiente matriz de consistencia:

Tabla 2

Matriz de consistencia del diseño de la investigación sobre las causas del problema

Pregunta Causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
¿Qué factores generan el desfase y declive de los partidos políticos respecto a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía peruana?	Explicar las causas que generan el desfase y declive de los partidos políticos respecto a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía peruana.	Las causas del problema público identificado son la deslegitimación de liderazgos partidarios, tendencia dominante individualista y pragmática, limitado uso de las nuevas formas de socialización virtual y escasez de tiempo para la política por la extensión de la jornada laboral.	Ciudadanía peruana	Encuestas	Rastreo de proceso (Process Tracing)
			Especialistas temáticos (Politólogos y sociólogos)	Entrevistas	
			Militancia	Entrevistas	
			Redes sociales partidarias	Matriz de análisis de contenido	
			Papers Académicos	Revisión de Información	

Nota: Elaboración Propia

En la revisión de las redes sociales de distintos partidos políticos se observó que a pesar de que existe un mayor uso de las redes sociales, todavía no se está logrando interactuar con la ciudadanía. A comparación, del estudio realizado anteriormente (Bastidas, 2016), se ha identificado que en la actualidad los partidos políticos hacen mayor uso de herramientas audiovisuales y hacen publicaciones con mayor periodicidad. Además, en los últimos meses, debido al confinamiento por la crisis sanitaria del Covid19, se ha observado que algunos partidos están intentando acercarse más a la ciudadanía realizando conferencias, exposiciones, conversatorios y presentando las actividades partidarias. Sin embargo, estos intentos aún proponen una comunicación unidireccional y los temas que tratan son muy abstractos respecto a los temas diarios de interés ciudadano. Así, no están relacionados con la información que a la ciudadanía le interesa.

El Partido Morado, en algunas de sus páginas de Facebook regionales está tratando temas que pueden ser más afines a la ciudadanía. Así, realizan concursos de talentos, brindan clases de preparación preuniversitaria y realizan conversatorios sobre temas más cercanos al ciudadano como el cuidado de mascotas, emprendimientos, entre otros. A pesar de ello, no se ven muchas interacciones en sus redes partidarias. Ello puede darse por dos factores. El primero es que la performance del partido político puede no tener coherencia con los mensajes presentados en redes. Y el segundo, puede estar relacionado a que no responden a los comentarios que la ciudadanía hace en sus publicaciones, ni siquiera le dan una reacción.

Esta no respuesta ni propuesta de espacios de interacción, puede conllevar a que la ciudadanía al no sentirse escuchada, no participe en estos espacios. En todos los casos, se muestra que los partidos políticos no interactúan con la ciudadanía porque no responden a los comentarios que estos hacen en sus publicaciones. Es preciso señalar, que solo se están considerando los comentarios en los que la ciudadanía tiene comentarios neutros, positivos, plantea dudas o propuestas.

El confinamiento por la crisis sanitaria causada por el Covid19, ha terminado siendo un reto para los partidos políticos. Así, si bien reduce los esfuerzos y los costos para llegar a los ciudadanos, requiere que la comunicación sea con mayor continuidad. Sin embargo, también pudo ser una oportunidad de acercamiento a la ciudadanía ayudándola a estar

más informada, orientándola sobre el cuidado frente al Covid19, explicando las consecuencias de la pandemia a otras esferas de la vida como trabajo, seguridad social, educación, entre otros, y respondiendo sus inquietudes respecto a esta pandemia.

Solo en Twitter se nota mayor interacción, pero sobre temas y posturas políticas coyunturales. No existe fidelización de la ciudadanía en estas interacciones. Ello, pues dependiendo del tema, si bien la ciudadanía puede estar a favor de alguna postura partidaria, finalmente por la performance de los partidos políticos en la arena política en un sentido más amplio, no terminan de simpatizar con alguno. Así, frente a otro problema coyuntural en el que la posición partidaria sea distinta, la ciudadanía no tendrá mayor problema en enfrentarlos. Es decir, en esta red social, las afinidades son muy volátiles ya que dependen de temas coyunturales y no de identificación o representación partidaria. La ciudadanía no simpatiza con un partido por su ideario, plan de gobierno, mística o ideología; por lo cual esta simpatía termina siendo muy efímera. Del mismo modo, cuando el tema de coyuntura salga de la agenda pública probablemente esta simpatía terminará.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los partidos políticos aun no logran conectar con la ciudadanía. Así, en una encuesta realizada a la ciudadanía¹, el 87% no militaba ni simpatizaba con ningún partido político peruano, solo el 9% simpatizaba con algún partido político y el 4% era militante. Es así como a la ciudadanía no encuentra en los partidos políticos una verdadera representación. Incluso cuando se les pide que describan en una palabra a los partidos políticos el 83% relacionó a los partidos políticos con categorías negativas. Dentro de estas, la mayoría los identificó como organizaciones en donde priman los beneficios particulares y el enriquecimiento ilícito.

La causa de esta percepción tiene mucho que ver con la performance de los partidos políticos en la arena política. Por más que muchos partidos políticos trabajen en su comunicación, si esta no está respaldada por las acciones partidarias no tendrá resultado. Es decir, los partidos políticos necesitan mostrar coherencia, entre lo que predicán y lo que practican. Así, en el manual de la UNID (s/f), sobre comunicación estratégica, se resalta la importancia que tiene la coherencia en los mensajes que una organización quiera transmitir.

¹ La encuesta realizada consideró una muestra nacional de 377 ciudadanos y ciudadanas, esta muestra tiene un 95% nivel de confiabilidad y 5% de margen de error. Debido al confinamiento por la crisis sanitaria por el Covid19, se consideró como universo a 5,956,184 ciudadanos y ciudadanas de Hogares con conexión a Internet según Censo 2017 elaborado por el INEI.

Por otro lado, como se mencionó líneas arriba bastante de la desconexión de la ciudadanía con los partidos políticos tiene que ver con que estos últimos no conocen las necesidades e intereses de la ciudadanía. Ello, pues la ciudadanía sí está interesada en que los partidos políticos se comuniquen con ellos. Así, lo señalan el 73% de los encuestados. Y, de este grupo de la ciudadanía, un 49% indicó que quisieran que los partidos políticos les hablen sobre educación; el segundo tema de interés es de trabajo y oportunidades laborales-, y el tercer tema de interés, y que puede estar relacionado a la actual crisis sanitaria es sobre, salud pública. Sin embargo, estos no son los temas que los partidos políticos abordan con la ciudadanía.

En ese sentido, es preciso señalar la importancia que tiene mapear los temas que la ciudadanía quiere conocer. Ello pues cómo afirma Przeworski (1998), el problema de la información respecto al aparato estatal es profundo, por más que la ciudadanía sea más o menos bien educada. Así, precisa, que verdaderamente la ciudadanía nunca podrá manejar toda la información que maneja un gobierno, ni tampoco lo quiere (p.25). Para ello, la ciudadanía escoge representantes en el Estado para que guíen el gobierno del país en base a las necesidades de esta. Es así que los partidos políticos si bien tienen que comunicar a la ciudadanía sus propuestas, programa partidario, entre otros; esta no puede ser presentada con información muy técnica. Ello, no logrará captar el interés del ciudadano, y mucho menos lograrán que este invierta su tiempo en participar en la política.

Respecto al rol de los partidos políticos la ciudadanía diferenció entre el “deber ser” y la “realidad”. Así, el 79% respondió sobre el rol que los partidos políticos deberían tener, considerando entre los principales: servir al país y velar por el bien común (31%); proponer planes de gobierno y formar liderazgos políticos probos y capaces (30%); legislar, fiscalizar y garantizar la democracia y el balance de poderes (21%); y organizar y representar a la ciudadanía, promoviendo el debate y educación ciudadana (17%).

Por otro lado, respecto a quienes respondieron sobre la “realidad” del rol de los partidos políticos (21%). La mayoría consideró esto ya que reconocieron que el rol de los partidos políticos era atender a intereses particulares y enriquecimientos ilícitos, para lo cual necesitan capitalizar el voto en periodo electoral; además, algunos consideraron que no tienen un rol claro y solo obstruyen al gobierno de turno. Tanto en las categorías del “deber ser” como en la de “realidad” se ve que la ciudadanía asocia bastante el rol de los partidos políticos con el del Congreso de la República.

En esta línea, ante la pregunta “¿considera que los partidos políticos aportan al bienestar del país?” el 78% de la ciudadanía consideró que no. Y cuando se consultó cómo creían que los partidos políticos pueden aportar al bienestar del país señalaron que podrían aportar: acercándose más a la ciudadanía y representando sus intereses (33%), con una reforma política y cambios dentro de la misma organización (31%); y siendo más democráticos es sus prácticas y valores (27%). Estas cifras son críticas ya que demuestran que la ciudadanía no valora a los partidos políticos como importantes para lograr el bienestar de la comunidad. Ello puede explicar porque la ciudadanía se muestra apática y no valora la participación política. Bajo esta premisa, al calcular el costo que implica la participación política es alto respecto a los beneficios que podrían lograr realizando esta actividad.

Además, cuando se les preguntó sobre que cambiarían de un partido político las principales respuestas fueron: sus dirigentes (33%), sus programas o planes partidarios (31%), y su organización (21%). La principal razón por la que realizarían estos cambios se debe a que la ciudadanía considera que existe mucha corrupción ya que los partidos representan a intereses particulares. Como se puede observar los partidos políticos y la corrupción están altamente asociados en la percepción ciudadana. Definitivamente los casos de corrupción en los que estos se han visto involucrados desde hace más de dos décadas han afectado su credibilidad ante la ciudadanía.

En las entrevistas realizadas a militantes de diferentes partidos respecto a la organización partidaria se identificó que todos los militantes conocían y reconocían la organización de su partido. Así, explicaron que la toma de decisiones era democrática ya que se realiza a través de consejos, asambleas o congresos. Sin embargo, reconocieron que muchas de las decisiones partidarias sobre temas de coyuntura, por la rapidez necesaria para la respuesta, son tomadas por los más altos cargos de la dirigencia,

Se identificó que muchos de ellos consideran que los líderes del partido prefieren mantener el estatus quo de la crisis partidaria. Ello pues esto les permite mantenerse en una posición de poder en el partido. Se reconoce ampliamente que la militancia, principalmente las juventudes partidarias son quienes desean cambiar la situación de sus partidos para que verdaderamente representen a la ciudadanía. En ese sentido, se ha observado que las dirigencias partidarias están deslegitimadas frente a sus militantes. Por otro lado, resaltó en las entrevistas que los militantes consideran que sus partidos si quieren cambiar la situación de crisis partidaria y que son los demás partidos quienes no quieren cambiar esta situación.

Respecto a las opiniones sobre la adaptabilidad de los partidos políticos coinciden en que se ha avanzado muy poco en este tema. Así, reconocen que en el sistema partidario hay partidos en los que se ven mayores acciones de cambio respecto a otros. Sobre todo, en la etapa de la pandemia, algunos partidos han aprovechado las redes sociales para realizar escuelas políticas, mesas de trabajo, conferencias temáticas con especialistas. Incluso a nivel interno, algunos han apostado por la ejecución de congresos nacionales, asambleas generales entre otras actividades internas. Este proceso es reconocido como una responsabilidad y a la vez una necesidad. Es preciso señalar que se reconoció que no solo el Covid19 aceleró el uso de redes sociales; también lo hizo la corrupción. Así para evitar fuentes de financiamiento dudosas se prefiere aprovechar la gratuidad de las redes sociales.

Ahora bien, los militantes de los distintos partidos reconocen que existen bastantes dificultades para enfrentar estos retos. Así mencionan que, a nivel normativo, no está regulado el uso de redes sociales en la vida política partidaria y sus implicancias. Incluso, durante la cuarentena general por el Covid19, las soluciones que brindaban no consideraban el uso de las TICs en su máximo potencial. Así, por ejemplo, señala el militante de un nuevo partido político que aspira a la inscripción, que se solicitó que el proceso de inscripción de militantes se digitalice a fin de proteger la salud de la ciudadanía y su derecho a la participación política. Sin embargo, la solución de digitalización del Jurado Nacional de Elecciones (JNE) fue que se envíen escaneadas las fichas de inscripción. Es decir, todavía se debían coleccionar las firmas de manera física. Ello pues no todos los ciudadanos tienen acceso a una impresora multifuncional para imprimir y luego escanear su ficha. Sumado a ello, reconocieron que la brecha digital y la brecha de conectividad son amplias en el Perú. De esta manera, para conectar con toda la ciudadanía peruana no es suficiente el uso de las redes sociales.

Los militantes de los distintos partidos reconocen que no están conectados con la ciudadanía como quisieran. Señalan que los partidos deberían ser espacios que reflejen las demandas de un sector de la ciudadanía; sin embargo, esto no se cumple en términos generales. En ese sentido, algunos partidos coinciden en que las cúpulas partidarias solo buscan llevar candidatos al poder cada 5 años, por ello es importante superar a los eternos dirigentes y renovarse.

Para lograr esta renovación surgen distintas ideas, pero la principal es el acercamiento a la ciudadanía. Reconocen que deben escucharla e impulsar su participación. Del mismo

modo, señalan que se debe trabajar con la militancia joven; trabajar con las bases y que los lineamientos sean claros en cuanto a la participación, elección de dirigencias y candidaturas. En general, reconocen que la ciudadanía debe sentir que tiene decisión dentro del partido, una voz. Así, tendrán mayores incentivos para participar. Por otro lado, un militante reconoce que uno de los retos para lograr esta conexión es el financiamiento, ya que para lograr este nivel de interacción se necesitan recursos. Por eso, resalta la necesidad del financiamiento público para lograrlo.

Del mismo modo, reconocen la importancia de la comunicación con la ciudadanía, consideran que esta es una tarea pendiente. Reconocen, además, que esta debe ser constante y no solo durante periodo electoral. Un militante señala que una de las razones por las que no se está trabajando la comunicación es porque los partidos políticos peruanos en su mayoría son caudillistas. Así, sus líderes se vuelven inalcanzables y los mensajes del partido son los mensajes del caudillo. Este último problema también es reconocido como una de las causas por las que los partidos políticos no tienen canales de rendición de cuentas eficientes respecto a la ciudadanía e incluso sus militantes. En general, consideran que se podría trabajar mejor respecto a este tema

Finalmente, solo un militante no considera que existe crisis partidaria en el Perú. Así, manifiesta que esta crisis se debe a la falta de claridad en las normas electorales. Por otro lado, los militantes de los demás partidos sí consideran que existe una crisis histórica de partidos políticos. Tienen en cuenta, que la percepción de la ciudadanía sobre estos es negativa. Ello, pues reconocen que se les considera como corruptos o que representan los intereses de grupos de poder o intereses particulares, y no alineados al bienestar de la ciudadanía.

En esta línea cada militante mencionó que cambios realizaría en su partido para que este mejore. Y el tópico en el que todos coincidieron fue que necesitan mayor participación de la ciudadanía. Sin embargo, hubo un militante que precisó que buscar mayor participación ciudadana no significa buscar operadores políticos para obtener mayores votos, sino buscar en la ciudadanía personas comprometidas con el país y con el plan de gobierno propuesto por el partido. Del mismo modo, se reconoció que se necesita mayor compromiso por parte de la militancia. Por otro lado, también se señaló la importancia de posicionarse ideológicamente en el espectro partidario. Por último, a nivel operativo un militante reconoció la necesidad de actualizar su página web y redes sociales.

De forma semejante, existe un consenso por parte de los politólogos y sociólogos entrevistados respecto a la necesidad de partidos políticos para que la democracia funcione. El mismo consenso existe para reconocer que en el Perú existe una crisis de representación de los partidos políticos desde hace muchas décadas. Así, una politóloga considera que la gestión de los partidos no ha sido buena. En ese sentido la ciudadanía se desinteresa de los partidos políticos al no ver resultados por parte del gobierno.

Para explicar esta crisis, un politólogo y ex militante, señala que existen 4 factores. El primero tiene que ver con la fragilidad ideológica y extremo pragmatismo traducidos en no coherencia. El segundo factor tiene que ver con la débil organización partidaria y capacidad de movilización, debido a que no existe vida institucional. Esto, se traduce además en el tercer factor de militancia volátil, ya que los partidos no logran desarrollar una identidad en su militancia. Finalmente, el último factor está relacionado a la precariedad programática de los partidos para lograr el desarrollo del país.

Uno de los sociólogos entrevistados, considera que la votación en el referéndum por una reforma política es considerada como una expresión de interés de la ciudadanía de obtener representación en los partidos, al menos de una franja del electorado. Sin embargo, esto no es suficiente para los politólogos. En ese sentido afirman que las personas van a votar más por no pagar la multa que por conseguir representación partidaria. Ello se debe a que los políticos y las políticas que estos proponen no son compatibles con las prioridades ciudadanas. Así, se afirma que la sociedad peruana está en un momento de resignación frente a la clase política del país. Sin embargo, aún no llegamos a un punto de quiebre que desate la participación ciudadana, así como el #15M en España.

Un politólogo considera que el individualismo está asociado a la crisis de representación y legitimidad de los partidos políticos. En ese sentido, señala que se ha ido perdiendo el sentido del bien común. Ello debido al declive de espacios de participación ciudadana como presupuesto participativo o audiencias de rendición de cuentas. Además, una politóloga añade que según el Latinobarómetro la sociedad peruana es una de las que menos confía en sus propios ciudadanos. Es decir, el bajo nivel de confianza entre la ciudadanía hace más difícil que exista un proyecto común de desarrollo como comunidad. En la actualidad, cada uno vela por su propio desarrollo.

Entre las propuestas que presentan para mejorar la actual situación de crisis de los partidos políticos, proponen mucha pedagogía a la ciudadanía respecto a la vida política

del país y su implicancia en nuestras vidas. Además, se propone que se debe trabajar en proyectos de ley con participación de los ciudadanos. Que verdaderamente los roles de representación recojan los intereses de la ciudadanía. Así, si no se recupera esta relación entre partidos y ciudadanía la situación de los partidos puede no cambiar e incluso empeorar.

Luego de revisar el marco teórico causal y del levantamiento de información realizado a través de las herramientas de información, se han identificado 4 causas explicativas del problema público: (i) limitado uso de nuevas formas de socialización virtual, (ii) tendencia dominante individualista y pragmática, (iii) deslegitimación de los liderazgos partidarios ante sus bases y, (iv) escasez de tiempo para la política por la extensión de la jornada laboral.



Capítulo III: Diseño del prototipo

3.1 Reformular la oportunidad inicial

Luego de identificar las causas del problema se debe priorizar estas a fin de que la propuesta de innovación apunte a las que tengan mayor impacto pero que a la vez sea viable su intervención. En ese sentido, se presenta una matriz de jerarquización de causas. En ella, se busca establecer cuáles son las causas que se deben intervenir a través de la valoración de los siguientes criterios:

- (i) Nivel de impacto en el problema.
- (ii) Posibilidad de modificación por parte de la organización.
- (iii) Ámbito normativo desde el cual se pretende desarrollar la intervención.

Tabla 3
Jerarquización de causas

Matriz de Jerarquización de causas			
Causas	Dimensiones		
	Nivel de Impacto en el Problema	Posibilidades de modificación por parte de la organización	Se encuentra en el ámbito normativo desde el cual pretendo generar la intervención
C1: Limitado uso de nuevas formas de socialización virtual	2	2	2
C2: Tendencia dominante individualista y pragmática	2	1	0
C3: Deslegitimación de los liderazgos partidarios ante sus bases	2	2	2
C4: Escasez del tiempo para la política por extensión de la jornada laboral	2	1	1

Nota: Elaboración propia

Tabla 4
Rúbrica para la jerarquización de causas

Rúbrica		
Nivel de Impacto en el Problema	Posibilidades de modificación por parte de la organización	Se encuentra en el ámbito normativo desde el cual pretendo generar la intervención
Alto Impacto = 2 Regular Impacto = 1 Bajo Impacto = 0	Alta posibilidad = 2 Regular posibilidad = 1 Baja posibilidad = 0	Totalmente = 1 Es compartida = 2 No está en el ámbito = 0

Fuente: Elaboración propia

A través del análisis causal se ha identificado que existe un desfase y declive del modelo burocrático partidario, incapaz de encauzar la militancia partidaria. Es decir, los partidos políticos no se están adaptando a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía. Ello principalmente porque mantienen sus antiguas formas de organización y porque no ofrecen a la ciudadanía espacios de interacción y propuestas que se ajusten a su proyecto individual de vida en sociedad. Por ello, para fortalecer los partidos políticos es necesario repensar su rol, organización y actuación por lo que se propone que los partidos políticos se organicen ya no pensando en hacer política solo en las plazas físicas sino en las plazas virtuales. En ese sentido, se tiene que pensar en la militancia e interacción en línea; así como en pilares coherentes del partido sin que limiten su capacidad de acción.

Las cuatro causas presentadas en este análisis originan el problema presentado y para poder superar este, es necesario trabajar sobre ellas. Sin embargo, de acuerdo a la puntuación obtenida en la matriz de jerarquización de causas, se ha elegido la causa 1 y la causa 3 resaltadas. Ello, pues ambas no solo tienen un alto impacto en el problema, la puntuación respecto a la posibilidad de modificación y el ámbito normativo hacen posible y viable que se pueda trabajar sobre ellas. A pesar de ello, al trabajar sobre la causa 1 se podría visualizar algún resultado positivo en la causa 4. La causa más complicada de modificar por su arraigo estructural es la causa 2, ya que supone un cambio generacional en la educación de la ciudadanía peruana. Además, que significa que los partidos políticos asuman una postura o propuesta programática que les permita identificarse en el espectro partidario; lo cual implica un arduo trabajo para generar verdadera representatividad y depende de la voluntad de estos. Sin embargo, no es necesario ser pesimistas al respecto, con valores como pilares sólidos de un partido y un plan país consensuado se podría trabajar un partido político fuerte.

Ahora bien, a pesar de que los criterios de la puntuación son válidos para jerarquizar y definir las causas a atacar; es preciso señalar que la adopción de estos cambios depende de actores externos al Estado. Por ello es imprescindible que en la normativa se presenten incentivos atractivos hacia estas organizaciones a fin que adopten estas medidas. En Argentina solo para adoptar el software DemocracyOS, los partidos políticos del país tuvieron que visualizar los beneficios y logros de este sistema, a través de la creación del Partido de la Red, para empezar a adoptarlo. Por ello, incentivos, demostraciones y una campaña comunicacional que presenten este modelo son indispensables para asegurar el éxito de esta propuesta.

3.2 Definir el desafío de innovación

El desafío de esta innovación es romper con el paradigma del partido weberiano de masas en la plaza pública, para permitir el ingreso del espacio virtual como espacio de participación política. Lo que se espera es la convergencia de ambos espacios como espacios de participación política. Para ello, no es solo necesario que los partidos ingresen al mundo en línea sino también que sepan adaptar sus antiguas prácticas, y generar otras que aprovechen estos nuevos espacios de interacción. Es decir, deben iniciar una reingeniería de su organización para acoger el espacio virtual dentro de su estructura a fin de gestionar su comunicación y espacios de interacción generando así valor al ciudadano. Esto último es importante, los partidos políticos no van a superar la crisis de representación si es que no empiezan a escuchar a la ciudadanía. La política unidireccional no es viable en una época en la que los ciudadanos toman decisiones constantemente con un “me gusta” y pueden opinar cada vez más sobre los eventos y mercancías a su alrededor.

Por otro lado, también es necesario que los partidos políticos se ordenen y planteen sus objetivos a largo plazo a través de la definición de una misión, una visión y valores democráticos. Esta tarea, aunque parezca sencilla, será difícil considerando que los partidos políticos peruanos en la actualidad no tienen una ideología, doctrina o siquiera un plan de gobierno. Sin embargo, deben establecer un norte y apartarse del resto para hacerse reconocibles. Hoy en día los partidos, en época electoral generan propuestas programáticas generales, cortoplacistas y que se acomodan a la coyuntura del momento; colocándose en una posición de centro en el espectro político, pero con propuestas sin mayor fondo y muchas veces alejadas de la realidad del país.

Este cambio significará, una renovación generacional de los partidos políticos, considerando que se quiere trabajar con tecnologías de la información. Ello no significa que los partidos serán únicamente de jóvenes, sino que son estos los que deben liderar, al menos, los equipos de comunicaciones para aprovechar de mejor manera los beneficios que las TICs ofrecen. Es un cambio de paradigma importante, ya que como se ha visto en estudios anteriores, muchos partidos, aunque han ingresado al mundo de las redes sociales, su actuación en estas sigue siendo unidireccional como en los medios de comunicación tradicionales. Además, en el Perú, los partidos son personalistas, por lo que muchas veces los líderes y sus cúpulas se enquistan en los cargos partidarios más altos, impidiendo el desarrollo y escalamiento de la juventud para la renovación de la organización y sus ideas.

Finalmente, el personalismo y caudillismo de los partidos políticos peruanos mencionado líneas arriba; significa un desafío para la propuesta de liderazgos compartidos que plantean estas nuevas formas de interacción con la militancia. En ese sentido, se debe pensar en relaciones horizontales dentro de la organización. Si bien para efectos electorales, se verán surgir liderazgos, estos deben estar basados en la democracia interna. Los liderazgos compartidos significan una mayor participación e interés en la organización. Estos son indispensables si es que se busca promover el debate y la toma de decisiones conjuntas y consensuadas.

3.3 Identificación y descripción de experiencias

En el mundo, existen experiencias de adaptación de los partidos políticos a las nuevas formas de socialización. Sin embargo, en muchas de ellas, las formas de comunicar, es decir los mensajes, transmitidos en las TICs son formulados como si se estuviera comunicando en medios tradicionales. Los partidos políticos peruanos son una muestra de ello. Sin embargo, no se debe ser pesimista al respecto, ya que también existen experiencias en el que las TICs han logrado cambiar la forma de organizarse de los partidos políticos y la toma de decisiones gubernamentales.

Experiencia 1: La comunicación de los partidos políticos y las TICs

En esta línea, Andrea Römmele (2003), realiza un análisis del uso, que varios partidos políticos en democracias modernas, están dando al Internet. En ese sentido, identifica tres funciones en la que los partidos están aprovechando los beneficios de las TICs. Las principales funciones identificadas por la autora son:

- (i) **Formación de opinión:** los partidos gracias a las TICs, ya no dependen de los medios de comunicación tradicionales para mostrar contenidos. Ahora, pueden controlar los contenidos que hacen llegar la ciudadanía y las formas en que transmiten estos (videos, imágenes, audios, entre otros). Además, pueden segmentar sus mensajes de acuerdo al público al que quieran dirigir estos.
- (ii) **Mediación de intereses:** estas plataformas permiten interactuar a los partidos políticos con la ciudadanía. Además, dan a la oportunidad a los partidos para que brinden espacios a la ciudadanía para participar; sobre todo para que capten a las personas que si bien muestran algún interés, no llegan a militar tradicionalmente. Estos espacios de interacción sirven a los partidos para cimentar fuertes lazos con la ciudadanía.
- (iii) **Organización partidaria:** las TICs brindan a los partidos políticos plataformas que hacen más fácil las coordinaciones. Además, les permite llegar a más ciudadanos con menos recursos. Un ejemplo de ello es el partido de Izquierda de Suecia que realizaba sus audiencias en línea, lo cual permitía que cualquier ciudadano sueco participe y desde cualquier lugar.

En esta línea, se puede observar como el uso de las TICs brinda mayor rango de acción a los partidos políticos en cuanto a la generación de contenidos e interacción con la militancia. Además, pueden realizar esto a un costo mucho más bajo que cuando se comunican a través de medios tradicionales. Por ello, es importante tomar en consideración todas las funcionalidades que las TICs permiten para el posicionamiento y organización de un partido político.

Tabla 5
Análisis de experiencias 1

Elemento de análisis de la experiencia 1	
Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del uso de las TICs por parte de los partidos políticos en democracias modernas. - Los partidos políticos utilizan las TICs para tres funciones: (i) formación de opinión, (ii) mediación de intereses y (iii) organización partidaria. - Las metas comunes de los partidos para el uso de las TICs están relacionadas a maximizar sus votos y su gobierno, democracia interna y promoción de políticas públicas. - Uso de la comunicación estratégica, focalización de audiencias y generación de contenidos.
Aspectos que aborda del desafío de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - En forma integral
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Los partidos políticos dan diferentes usos a las TIC de acuerdo a los objetivos que quieren lograr. - Los partidos de formación reciente utilizan las TIC para promover la interacción, participación y fortalecer la democracia interna. - Los partidos se distinguen mediante sus sitios web al ofrecer espacios funcionales y accesibles. - Las TIC no solo facilitan la movilización, sino que cambian la comunicación con actores claves del partido. - Las nuevas TIC pueden ser aprovechadas para facilitar reformas políticas y legislativas. - Independencia de los contenidos presentados en medios tradicionales. - Reduce los costos de los partidos para comunicar sus mensajes y los tiempos de los militantes para participar en las actividades partidarias.

Elemento de análisis de la experiencia 1	
Elementos	Subelementos
Dificultades Identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - En partidos prominentes predomina la comunicación <i>top-down</i> y no se promueve la interacción. - Los resultados están supeditados a la libertad de información del país y al acceso a Internet de los ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia

Experiencia 2: Participación digital en el PSOE y el PP.

Para presentar la segunda experiencia, revisamos el análisis realizado por Sánchez Duarte (2015), a las formas de interactuar del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y el Partido Popular (PP) con su militancia en red. Militancia en red entendida como los militantes que seguían al partido político y participaban de este a través de las redes sociales, no solo consumiendo los contenidos; sino también retrasmitiéndolos. Para ello se entrevistaron a militantes en red de ambos partidos. En estas entrevistas se comprobó que los militantes en red valoraban la “independencia” que tenían para transmitir los mensajes. Si bien los partidos políticos enviaban constantemente las indicaciones sobre la línea temática, y el *hashtag* de su estrategia digital; los militantes (como hacían fuera de la red) podían decidir si replicaban esa información y cómo lo hacían, ya sea modificándola u ofreciendo una visión alternativa (p.62-63).

Sin embargo, Sánchez Duarte (2015) en su artículo identifica que esta última ventaja de modificación en la difusión de información partidaria puede significar un inconveniente. Así, respecto a este último detalle los dirigentes de la organización intentaban controlar la participación de la militancia en estos espacios virtuales mostrando su disconformidad ante opiniones contrarias a las del partido. De esta manera, se reforzaba que toda opinión desfavorable debía ser transmitida en canales internos y oficiales del partido, el disenso debía de estar controlado.

La militancia en un partido es considerada como una participación política activa, y ello, debía mostrarse también en la militancia en redes. Es decir, la participación en línea debía diferenciarse del resto de la ciudadanía. Sin embargo, los militantes en red entrevistados atribuían esta falta de actividad debido a que estas actividades en línea no se complementaban con eventos fuera de la red. Por ello, a pesar de que las redes sociales ofrecen velocidad y ampliación de la cobertura a través de la viralización; no se

debe caer en el encapsulamiento digital. Así, Sánchez Duarte (2015) señala que el compartir un espacio físico, el contacto con la ciudadanía, la celebración de ritos partidarios serviría como complemento a la actividad digital. Por ello, el autor concluye que, a pesar de que la actividad política digital de los militantes del PP y PSOE es importante en las redes sociales de mayor penetración. Es necesario se complementen con actividades en contextos físicos. Así, sus acciones en la red tendrán significado y mejores resultados en su militancia. (p. 65-67).

En ese mismo estudio, se observó que las formas de participación que tienen los militantes en red, se replican con las formas de participación que tienen en la vida real. Es decir, que, si en la vida real los militantes solo se dedican a pegar carteles, en redes solo se dedicarán -en algunos casos- a retransmitir los mensajes difundidos por el partido. Lo cual, evita que se aprovechen los espacios de interacción y comunicación que proponen las redes sociales.

De esta manera, los militantes más motivados no encuentran espacios para expresarse, reflexionar y deliberar de una manera más activa. Por ello, demandan mayor participación en la toma de decisiones partidarias. Así, tendrían roles más relevantes y colaborativos; que el que los partidos políticos podrían ofrecer con las TICs. Finalmente, el autor complementa este estudio con otros de su autoría, señalando que la red iguala y homogeniza los perfiles de quienes realizan prácticas políticas en la red, con independencia de la afiliación partidista (Sampedro, Sánchez-Duarte y Campos, 2015).

Tabla 6
Análisis de experiencias 2

Elemento de análisis de la experiencia 2	
Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	-Militancia en red entendida como los militantes que siguen al partido político y participan de este a través de las redes sociales, consumiendo y retransmitiendo contenidos.
Aspectos que aborda del desafío de Innovación	- En forma parcial.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	- La red homogeniza e iguala la participación de la ciudadanía en la red a pesar de su afiliación partidaria. -Incremento de la independencia de los militantes del PP y el PSOE para participar en política en medios sociales.

Elemento de análisis de la experiencia 2	
Elementos	Subelementos
Dificultades Identificadas	<ul style="list-style-type: none"> -Dificultad para controlar la afiliación a distintos partidos. -La participación en medios sociales está limitada a las redes sociales con mayor penetración. -Las prácticas en las redes sociales son muy básicas y no salen de lo propuesto en estas plataformas. -Al estar encapsulados en las redes sociales, la participación de los militantes dependía de los eventos tradicionales de los partidos. -Si no se propone mayor interacción de la militancia en redes sociales estas no valoran su participación. -Pone en riesgo la democracia interna y la disciplina partidaria ya que algunos militantes pueden presentar posiciones contradictorias al partido en redes sociales. -Demanda de la militancia para que las actividades <i>online</i> se complementen con actividades convencionales fuera de la red; así encuentran sentido a su participación en red. -Demandan una mayor inclusión en los procesos de decisión, para tener papeles más relevantes y participativos.

Fuente: Elaboración propia

Experiencia 3: Comunicación estratégica en el PAN de México

El Partido Acción Nacional de México, resalta por el valor que han dado a sus comunicaciones. Desde 1939, el PAN se ha interesado en contar con un área específica dentro de su organización que se encargue de la comunicación del partido. (Reyes, 2013, p.10-11). Así, sus lineamientos y estrategias comunicacionales partidarias están a cargo de la Dirección de comunicaciones y relaciones institucionales. Y, han definido como sus objetivos principales, la presencia del partido en agenda y el relacionamiento con sus candidatos. En consecuencia, tanto a nivel nacional como local, el partido ha logrado establecer sus temas de interés en agenda y, relacionarse con la ciudadanía.

Para lograr estos objetivos, utilizó la estrategia de *agenda setting*, ubicando la información generada por el partido en medios tradicionales; así como los temas de interés partidario (Reyes, 2013, p.46). Sumado a ello, se observó que el PAN aprovecha la oportunidad de interacción que ofrecen las redes sociales para mantenerse en contacto con la ciudadanía. De esta manera, a través de su Twitter, Facebook y su

página “Vinculación con la sociedad”, en su sitio web, ha logrado la participación de la ciudadanía en temas de interés nacional y local. Brindando, además, una respuesta a través de los secretarios de vinculación, quienes están a disposición de atender a la ciudadanía. En estos espacios también se difunde material audiovisual amigable mediante el cual se informa a la ciudadanía sobre temas de carácter político, económico y social (Bastidas 2016, p. 65).

Al mismo tiempo, como parte de su estrategia de comunicación, el PAN junto a la fundación “Rafael Preciado”, publica la revista “Bien Común”. A través de este canal de comunicación, el partido presenta en su editorial sus posturas respecto a temas coyunturales. Además, promueve la investigación ya que difunde artículos de investigadores independientes que no necesariamente reflejan la posición de la fundación (Fundación Rafael Preciado, 2016). Es preciso señalar, el trascendente rol de la fundación “Rafael Preciado” en la comunicación partidaria. Ya que no solo se encarga de editar y publicar material partidario; además, brinda espacios de interacción con la ciudadanía. Así, brinda espacios de capacitación en distintos temas sociales, económicos y políticos. (Partido Acción Nacional, 2014).

Tabla 7
Análisis de experiencias 3

Elemento de análisis de la experiencia 3	
Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> -Los objetivos principales de la estrategia comunicativa del PAN son: la presencia del partido en agenda y el relacionamiento con sus candidatos - Secretaría de vinculación partidaria, para la interacción y difusión de información partidaria y funcional relevante.
Aspectos que aborda del desafío de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> -En forma parcial.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamiento con la ciudadanía a nivel nacional y local. - Posicionamiento de temas de interés partidarios en la agenda pública. - Participación ciudadana respecto a los problemas de su comunidad o del país.

Elemento de análisis de la experiencia 3	
Elementos	Subelementos
Dificultades Identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Aún no se logra proponer una interacción que de valor a la participación partidaria de la ciudadanía. - Comunicación Top-down.

Fuente: Elaboración propia

Experiencia 4: DemocracyOS y el Partido de la Red en Argentina

En abril del 2012, se creó DemocracyOS, un software de código abierto enlazado a un sitio web para ayudar a que los ciudadanos tengan mayor influencia sobre los gobiernos municipales. De esta manera, a través de esta plataforma los votantes registrados pueden revisar proyectos de ley en línea para comentarlos y finalmente enviar su voto virtual. Este voto virtual, es contado luego en el sitio web después del periodo de cierre de urnas, funcionando así, como una encuesta que muestra el sentir público sobre los proyectos de ley (Serna, s/f). A pesar de lo novedoso y prometedor que se mostraba este software no fue suficiente para cambiar la lógica del sistema político; los partidos políticos no estaban preparados, ni aceptaban estas nuevas formas de democracia directa en sus organizaciones.

Frente a ello, los fundadores de DemocracyOS para abrir el camino a esta forma de participación política virtual, fundaron en Argentina el Partido de la Red. El principal compromiso de los candidatos de este partido fue votar de acuerdo a la voluntad de los usuarios de DemocracyOS. A pesar que en elecciones este partido solo logro la mitad del porcentaje requerido para ganar escaños de diputados en el municipio de Buenos Aires; su campaña sirvió para convencer a otros partidos políticos de utilizar la plataforma DemocracyOS en sus partidos. Es así que, en el 2014, se debatieron 350 proyectos de ley a través de esta plataforma; y con 6,000 votos *online* se apoyó al partido de trabajadores – caracterizado por ser una minoría en el espectro político- para realizar una reforma en las condiciones laborales de las enfermeras. A la fecha esta plataforma ha sido adaptada a 15 idiomas y adaptada a nivel municipal y federal en países como México, España, Túnez y tres estados de EE.UU (Serna, s/f).

En Argentina, Santiago Siri, fundador del Partido de la Red, precisa que estamos atravesando un cambio de paradigma ya que pasar de lo impreso a lo digital es tan potente como fue pasar de lo oral a la escritura (Brodersen, 2015). Es así, que el lema

del partido que fundó es: "Internet cambió todo. Ahora le toca a la política"; y, su propuesta principal plantea promover la participación política en la toma de decisiones. De esta manera, propone que cada ciudadano tenga la posibilidad y responsabilidad de decidir respecto a los proyectos de ley asociados a su localidad (Bronstein, 2013). En esa línea, todos los diputados que lleguen al poder, en base a su compromiso electoral, tendrán que votar de acuerdo a lo que voten los ciudadanos en su sistema.

De esta manera, el voto surgirá de la inteligencia colectiva como lo propone Santiago Siri. Él denomina a este proceso Democracia en Red, que, en sus palabras en una entrevista a En Hora Clave, es un híbrido entre la democracia directa y la democracia representativa. Ello ya que cada ciudadano podría votar directamente sobre todos los proyectos de ley sobre los que uno se considera idóneo para brindar una opinión informada al respecto o puede delegar su voto a personas en las que confía o sabe de su conocimiento sobre el tema (Siri, 2013).

Es así que el Partido en Red propone, repensar los sistemas de representación y atiende a la demanda de mayor participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones. En palabras de Siri, "la potencia que tiene la red es tender hacia la descentralización, que es una consecuencia inevitable del impacto de la red en nuestra vida cotidiana y eso conduce a empoderarnos como ciudadanos: no se trata de quitarle poder a los políticos, sino de agregarnos responsabilidad a la hora de participar y ejercer nuestros derechos." (BBC, 2013). Para lograr ello, todas las personas que figuren en el padrón oficial de Buenos Aires, que quieran participar de estas votaciones tendrán que generarse un usuario con su e-mail y contraseña.

Tabla 8
Análisis de experiencias 4

Elemento de análisis de la experiencia 4	
Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - El partido de la red busca la promover la participación y permitir que todo ciudadano pueda decidir sobre los proyectos de ley vinculados a su ciudad. - Elección de propuestas legislativas por parte de los diputados de acuerdo al voto de la mayoría de ciudadanos. - El voto surge de la inteligencia colectiva - DemocracyOS es un software que permite informarse debatir y votar respecto a los proyectos de ley.

Elemento de análisis de la experiencia 4	
Elementos	Subelementos
Aspectos que aborda del desafío de Innovación	-En forma integral
-Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - En el 2014, se debatieron 350 proyectos de ley a través de DemocracyOS. -Se aprobó la reforma de las condiciones laborales de las enfermeras del minoritario partido de trabajadores con 6,000 votos <i>online</i>. -El software ha sido adoptado por varios partidos argentinos; además como por países como México, España, Túnez y tres estados de EE.UU. a nivel municipal y federal.
Dificultades Identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - La democracia directa que propone puede llevar a la demagogia si es que termina ganando el voto de una mayoría no informada. - Necesidad de contar con una base de datos en línea de todos los ciudadanos del para que tengan la posibilidad de crear sus cuentas de afiliación partidaria. - Dificultad de los ciudadanos para informarse y votar respecto a todos los temas y proyectos de ley a debatir. - Riesgo de traslado del lobby congresal a la compra de votos de ciudadanos para promover normativas que beneficien intereses particulares.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Generación y priorización de ideas

Es preciso iniciar este apartado, observando los modelos de partidos políticos más importantes que se han desarrollado en este país. Ello permitirá establecer una especie de línea de base de la cual se puedan obtener aprendizajes para el modelo propuesto. En esa línea, lo que se propone es repensar los partidos políticos. Ello no quiere decir que se debe desechar todo lo anterior y empezar desde cero. Por el contrario, significa que se debe destacar lo bueno del modelo burocrático de partidos políticos y adaptarlos a las nuevas formas de socialización que predominan hoy en día.

Ahora bien, para describir y comprender la crisis de partidos políticos y la consecuente crisis de representación en el Perú se han realizado diversos estudios desde las ciencias políticas y sociales. Y en base a estos estudios se han diseñado diversas propuestas,

pero ninguna plantea un cambio estructural en la organización del partido y en su interacción con la ciudadanía. Es así que no se han hecho propuestas concretas sobre un nuevo modelo partidario que permitan superar la crisis de representación.

Es así, que, dentro de las propuestas realizadas, algunas apuntan al cambio del sistema electoral para el fortalecimiento de los partidos políticos. Cambios como el ajuste de la valla electoral, la separación de las elecciones congresales de las elecciones presidenciales, cambio de las circunscripciones electorales, entre otras propuestas. Si bien estos cambios en las reglas de juego electorales pueden ayudar a esto, no significa un cambio estructural en los partidos ni en su relación con la ciudadanía. Así, como Levitsky y Zavaleta han identificado en el modelo burocrático descompuesto; los políticos en su objetivo de llegar al poder han sabido eludir estas reglas de juego para colocarse en la carrera electoral y llegar al poder.

También existen algunas propuestas de modificación a la ley de partidos. Estas propuestas suelen ser aisladas, y solo miran uno de los componentes de la ley de partidos políticos. Así, estas están relacionadas con el ajuste del número de firmas para la inscripción, o con cambiar el financiamiento partidario. Del mismo modo, se propone la universalización de la democracia interna brindando mayor apoyo y fiscalización sobre esta. Respecto a estas propuestas, al ser aisladas, y no resolver los problemas de fondo que enfrentan las organizaciones políticas, resultan ser incentivos vagos para que los partidos políticos cambien. La modificación de la ley de partidos políticos debe ser integral; y debe ahondar en los verdaderos problemas que enfrentan los partidos en su estructura y organización y no solo en los aspectos formales.

Otras propuestas tienen que ver con las exigencias del perfil de los candidatos a los cargos de presidente, congresistas, gobernadores regionales, alcaldes, regidores y consejeros regionales. Se propone la meritocracia o subir los estándares de educación o experiencia laboral. Si bien estas propuestas pueden ser importantes es preciso comprender que en democracia no se pueden poner barreras a la representación política; siempre y cuando se cumplan con los requisitos de integridad. Además, para la representación se requiere un perfil más político que técnico. Es decir, el candidato además de integridad tiene que ser político; las falencias en lo técnico se pueden complementar con el equipo de asesores que trabajen con este. Es preciso señalar, además, que el grado académico no es indicador de integridad. Por ello, es preciso que los indicadores de idoneidad de un candidato tengan que ver más con las variables de integridad, ética y sensibilidad social; que con variables académicas.

Estas propuestas son importantes, y muchas de ellas necesarias para que los partidos puedan desarrollarse en condiciones óptimas. A través de estas se pueden brindar mejores condiciones para que los partidos se desarrollen; sin embargo, estas no necesariamente significarán un cambio sustancial de los partidos para mejorar la representatividad. También los hay quienes consideran que adoptando distintas estrategias de marketing atractivas a la ciudadanía los partidos políticos podrán fortalecerse. Sin embargo, estas estrategias no son sostenibles en el tiempo si es que no muestran coherencia con el accionar del partido. Y lejos de solucionar el problema de los partidos políticos, ahondan la crisis de representatividad y la desencadenante apatía política de la ciudadanía ya que esta se desencantará aún más de la política.

El problema de los partidos políticos es estructural y multicausal con factores endógenos y exógenos; es decir cuyas causas están relacionadas con factores internos y factores externos a su actuar. Sin embargo, y debido a que es más difícil de controlar, ninguna propuesta para solucionar la resultante crisis de representatividad de los partidos políticos ha partido del fortalecimiento de estos desde adentro. Es decir, desde su concepción y organización. En este sentido, se propone realizar un análisis de los modelos partidarios existentes en el sistema de partidos políticos en las últimas décadas. Ello a fin de comprender su organización, los problemas a los que se enfrentan y rescatar las prácticas que en cierta medida han venido funcionando para los partidos políticos.

En base a ello, se ha realizado un cuadro comparativo, observando diez variables importantes a considerar en un partido político y recogiendo información también de la ley de partidos políticos peruana. Las diez variables observadas son:

- (i) **Organización:** se refiere a la estructura organizativa del partido.
- (ii) **Militancia:** describe las características de la militancia partidaria.
- (iii) **Ideario:** presenta los fundamentos ideológicos de un partido y su forma de expresión en el partido.
- (iv) **Movilización:** características de la capacidad movilizadora de las organizaciones.
- (v) **Liderazgos:** formas de elección de los liderazgos, democracia interna y Características de los liderazgos partidarios.
- (vi) **Comunicación:** características de la comunicación, canales y contenidos.

- (vii) **Financiamiento:** fuentes de financiamiento partidario.
- (viii) **Debate:** frecuencia, formas y medios de debate.
- (ix) **Educación:** estrategias educativas dirigidas a la ciudadanía.
- (x) **Cooperación y proyección social:** de acuerdo al artículo N° 2 Fines y objetivos de los partidos políticos de la ley N° 28094 Ley de organizaciones políticas; uno de los fines de los partidos políticos es realizar actividades de cooperación y proyección social.

Los modelos partidarios analizados responden a tres momentos en la historia de los partidos políticos y a un marco teórico propuesto por distintos autores. El primero es el modelo previo a la crisis de los partidos políticos, donde se revisaron autores como Weber, Sartori, Torres Nonejulca, Panebianco y Pérez Royo, Katz y Mair, entre otros. El segundo es el modelo actual de partidos políticos que surge con fuerza desde la reforma política realizada en el gobierno fujimorista, en los que se revisaron autores como Levitsky y Zavaleta, Tanaka, Sinesio López, Cotler, Lynch, Tuesta, Acevedo y Henry Pease, entre otros. Finalmente, el tercer modelo es la respuesta ciudadana que brota ante esta crisis de representación partidaria, para la que se revisaron autores como Manuel Castells, Carlos Reyna, Durand Guevara y Martí, entre otros. A continuación, se presenta brevemente cada modelo planteado:

- El Modelo Burocrático, responde al modelo burocrático de administración. Es decir, un modelo racional de realizar política. Cuyas características principales son la disciplina, el rigor, la calculabilidad, la precisión, la predictibilidad y el rechazo al cambio. Tal como señala Weber, este modelo de administración se ha incorporado a las formas "modernas" de asociaciones en toda clase de terrenos: estado, iglesia, ejército, partido, explotación económica, etc. (Weber, 2002, p.178)
- El Modelo Burocrático Descompuesto (Coaliciones de independientes), responde al modelo actual, de los partidos políticos peruanos que buscan sobrevivir en este sistema de partidos en crisis. Esta supervivencia está supeditada a prácticas poco éticas y que escapan de la legalidad. En palabras de Levitsky y Zavaleta (2019), se trata de políticos que han aprendido a ganar elecciones sin la necesidad de construir un partido político a través de normas, prácticas y sustitutos organizativos que facilitan estos esfuerzos (p.71).

- Los Neo Partido o Movimientos Sociales, son corrientes de indignación que están surgiendo a raíz de injusticias o casos de corrupción causados por el sistema político o económico. En palabras de Castells (2013) son “personas en movimiento que comparten una denuncia básica de las formas de representación política que han dejado inermes a la gente ante los efectos de una crisis que no han causado pero que sufren cada día”.



Tabla 9
Cuadro comparativo de modelos partidarios

Ítem	Modelo Burocrático	Modelo Burocrático Descompuesto (Coaliciones de independientes)	Neo Partido/Movimientos Sociopolíticos
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura jerárquica. - Órgano Central Nacional, - Estructura Matricial, cruce de las estructuras territorial, profesional y por funciones. - Estructura Territorial: de acuerdo con la organización político-administrativa del país (nacional, regional, provincial, distrital). - Estructura por Funciones: se organiza por comisiones que pueden ser de política, de comunicaciones, de economía. - Estructura Profesional: organización de comités por temas salud, educación, economía, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización real improvisada diferente de la formal burocrática. - Decisiones unilaterales desde la cúpula, no mecanismos de consulta. - Organización y vida partidaria solo se observa en periodos electorales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una organización formal. - Organización horizontal, basada en la coordinación y cooperación. - Asociatividad a través de redes sociales. - Codirección entre líderes sociopolíticos y virtuales (<i>influencers</i>).

Ítem	Modelo Burocrático	Modelo Burocrático Descompuesto (Coaliciones de independientes)	Neo Partido/Movimientos Sociopolíticos
Militancia	<ul style="list-style-type: none"> - Partido de cuadros. - Militancia presencial y continua. - Disciplina partidaria en la toma de decisiones y en lo discursivo. - Objetivos definidos y compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Militancia débil, que se expande en periodo electoral. - Militancia presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partido de masas o movimiento abierto. - Virtual o en línea a través de medios sociales. - Manifestaciones reactivas en las calles.
Ideario	<ul style="list-style-type: none"> - Ideologías políticas clásicas según bases sociales - Presentado en manifiestos, estatutos, plan país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de contornos ideológicos y programáticos. - La mayoría se auto identifica como centro. - Sin ideario claro ni incluso una visión país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Defensa de los derechos de todas las generaciones. - Movimientos de rechazo e indignación. - Movimientos académicos funcionan como Think-tanks.
Movilización	<ul style="list-style-type: none"> - Vida partidaria continua. - Mítines electorales y movilizaciones coyunturales. (marchas multitudinarias ante temas cruciales relacionados mayormente al costo de vida). 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca convocatoria y financiada. - Mítines electorales sin vida de partido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran convocatoria reactiva. - Movilizaciones de punto fijo.

Ítem	Modelo Burocrático	Modelo Burocrático Descompuesto (Coaliciones de independientes)	Neo Partido/Movimientos Sociopolíticos
Liderazgos	<ul style="list-style-type: none"> - Elegidos por democracia interna presencial y/o coordinación de la alta dirección. - Fuentes de alta legitimidad para ser elegido son la vida partidaria, las virtudes oratorias y la certeza de la orientación del líder. - En el momento fundacional de los partidos hay liderazgos transformacionales. - El Liderazgo coincide con los cargos de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgos Personalistas. - El líder partidario suele ser el candidato presidencial y el fundador del partido. - La vida partidaria busca recompensas en trabajo, o favores respondiendo a una lógica transaccional. - Liderazgos con baja legitimidad. - Alto nivel de transfuguismo. - Ausencia de credibilidad busca apoyarse en la popularidad de personajes fuera de la vida política como actores, periodistas, académicos. - En la práctica, las bancadas parlamentarias dirigen los partidos sin necesariamente contar con una conexión con las bases. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primacía de los colectivos. - Liderazgos carismáticos. - Movimientos forjan líderes de alta legitimidad, pero de duración variable.

Ítem	Modelo Burocrático	Modelo Burocrático Descompuesto (Coaliciones de independientes)	Neo Partido/Movimientos Sociopolíticos
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Unidireccional. - Personal (1 a 1) y vía medios impresos. - Partidos producen contenido en medios impresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidireccional. - Se reduce la vida partidaria, la comunicación presencial y los medios impresos, reemplazados por la televisión y la radio a periodos electorales. - Reactiva ante hechos de coyuntura y en periodo electoral. 	<ul style="list-style-type: none"> - De doble vía. - Interacción en medios sociales para promover movilización en las calles. - Reactiva ante hechos de coyuntura. - Uso de herramientas audiovisuales.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento propio o del Estado. - Donaciones legales declaradas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Donaciones legales e ilegales condicionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Donaciones de simpatizantes. - Ampliación del voluntariado en tiempo y recursos gratuitos.
Debate	<ul style="list-style-type: none"> - Constante. - Interno, en elecciones y Congreso de la República. - Externo, se realiza en las Calles, universidades y sindicatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos debate y de baja calidad. - En medios sociales con métodos vedados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foros virtuales. - Medios sociales y calles.

Ítem	Modelo Burocrático	Modelo Burocrático Descompuesto (Coaliciones de independientes)	Neo Partido/Movimientos Sociopolíticos
Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Círculos de estudio y conferencias. - Periódico partidario sobre temas de coyuntura y programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existente solo en periodo electoral para captar simpatizantes. - Temática referente a propuestas de campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> - A través de medios audiovisuales en medios sociales. - Temática sobre la movilización propuesta.
Cooperación y proyección social	No existe.	<ul style="list-style-type: none"> - Paternalista y clientelista. - Brinda dádivas en periodo electoral a cambio de un voto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencialista y espontáneo en casos de desastres naturales como el Fenómeno del Niño.

En base a la revisión de experiencias revisadas de otros países, y al cuadro comparativo de modelos de partidos políticos, se priorizan los siguientes conceptos para ser incorporados en la propuesta de innovación:

- a) Reorganización de los partidos políticos contemplando el espacio virtual y considerando el enfoque de comunicación estratégica. En esta línea, el partido debe definir sus pilares – misión, visión y valores-; y pensarse como una organización donde uno de sus ejes centrales sea la gestión de la comunicación.
- b) Militancia en línea. La militancia en línea brinda un grado de autonomía a los militantes que motiva su participación. Esta participación debe tener eco en el partido para que demuestre un valor para los militantes. En esta línea, deben aprovecharse todos los beneficios que ofrecen las TICs para que la participación en línea no sea una mera traducción de la participación en la plaza pública.
- c) Convergencia de la interacción *online* y *offline*; y generación de conocimiento o propuestas. Es preciso que la militancia encuentre valor en su participación, ya sea en línea o en la plaza pública. Ello, motivará a la militancia a incrementar su participación, ya que podrán observar los resultados de esta.
- d) Democracia interna y directa. Para que la participación sea efectiva y la militancia encuentre el valor en esta, también se debe pensar en que la manera de tomar decisiones en los partidos debe cambiar. El caudillismo y el personalismo deben quedar de lado, y se deben potenciar y respetar los mecanismos de democracia partidaria.
- e) DemocracyOS y compromiso de los líderes políticos, la convergencia de este software de código abierto con la democracia interna del partido y con las votaciones sobre proyectos legislativos es importante para que la ciudadanía sienta que su participación está siendo efectiva. En ese sentido, si los ciudadanos no ven un efecto directo de su participación, por más que el partido mejore organizativamente no logrará atraer militancia ni aun simpatizantes.
- f) Comunicación Estratégica, este modelo de gestión tiene como una de sus principales funciones armonizar interna y externamente los intereses de una organización y sus *stakeholders*, enriqueciendo los vínculos entre ellos. Es decir, gestionará la narrativa de todos los ámbitos del partido político -imagen,

mensajes, accionar partidario, entre otros-, para asegurar su claridad y coherencia, sin perder de vista las demandas ciudadanas. De esta manera, se convierte en una herramienta necesaria y poderosa para la gestión de una organización política.

Para un mejor análisis estas ideas han sido agrupadas por áreas temáticas en la medida en que están orientadas a resolver los problemas de una misma área de un partido. La pregunta que se busca responder es: ¿Cómo los partidos políticos pueden encauzar a la militancia partidaria para superar su crisis partidaria?

Tabla 10
Agrupación de ideas

Organización	Tecnología	Democracia interna
Reorganización de los partidos	Militancia en línea	Democracia interna y directa
Comunicación estratégica	Democracy OS	Convergencia en la interacción partidaria <i>online</i> y <i>offline</i>

Fuente: Elaboración propia 2019

En base a los criterios propuestos por este método, se presenta la priorización de acuerdo a la agrupación de ideas por áreas temáticas:

Tabla 11
Priorización de grupos de ideas

Priorización del grupo de ideas						
Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Organización	X	-	X	X	X	4
Tecnología	X	X	-	X	X	4
Democracia Interna	X	-	X	X	-	3

Fuente: Elaboración propia 2019

De acuerdo con el resultado obtenido en este análisis se priorizan dos ideas que van de la mano, la organización y la tecnología. Esto es importante porque para que el cambio organizacional sea disruptivo y tenga los efectos esperados, la tecnología es un soporte imprescindible. Además, a largo plazo, estas mejoras fortalecerán la democracia interna partidaria. Es decir, si es que se logra este cambio de la estructura organizativa adoptando las TICs, el cambio en la democracia interna partidaria podría ser una secuela importante. Además, la incorporación de la Comunicación Estratégica en la organización permitirá mínimamente repensar y ordenar el ideario o propuesta programática del partido posicionándolo en el espectro político del sistema de partidos; que como mencionamos líneas arriba es una de las causas principales del problema presentado.



3.5 Conceptualización de nueva idea

Una vez priorizada la idea a trabajar, es necesario profundizar en su descripción. Es decir, se debe madurar y conceptualizar la idea para que se vuelva un producto concreto. Ello, además, permitirá no solo tener claridad sobre la idea sino también ahondar sobre sus beneficios. Para lo cual se procederá a plantear un bosquejo sobre la idea, aplicar técnicas de maduración del concepto para que finalmente se pueda describir el concepto planteado como propuesta de innovación.

a) Plantear un Bosquejo del concepto

Tabla 12
Bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Nuevas formas de organización política basados en la gestión de las TICs y la comunicación estratégica.
Población beneficiada de la solución	Partidos políticos nacionales y ciudadanía peruana.
Descripción de solución	Nueva forma de organización política que aprovecha las TICs para el fortalecimiento de los partidos políticos y la participación de la militancia y ciudadanía. Contempla la participación <i>Online</i> y <i>Offline</i> . Además, brinda libertad de acción política al partido al pensar en pilares claves. Lo cual permite adaptar las políticas programáticas a los distintos cambios sociales sin perder los valores fundamentales del partido.
Descripción breve del beneficio aportado	Fortalecimiento de los partidos políticos e incremento de la participación política de la ciudadanía, lo cual conlleva al fortalecimiento de la democracia.

Fuente: Elaboración propia 2019

b) Aplicar técnicas de maduración del concepto

Para una mejor descripción del prototipo de innovación, se utilizará la técnica de las nueve cajas de Osterwalder adaptada a las políticas públicas por Sánchez, Lasagna y Marcet (2013). En esta adaptación, la idea es analizar cómo se posiciona la iniciativa respecto de nueve facetas de modelo de aportación de valor (p.78). En ese sentido, a continuación, se desarrollará cada una de las facetas propuestas en este modelo:

Tabla 13

Técnica de las 9 cajas de Osterwalder

Facetas	Descripción
Propuesta de valor	Se propone realizar una reingeniería de los partidos políticos en su organización y concepción. Ello incorporando el espacio virtual y la interacción que este propone, para una militancia y participación <i>online</i> . La propuesta fortalecerá a los partidos políticos y la participación ciudadana en las decisiones políticas y partidarias; mejorando así las relaciones de representatividad. Los partidos se volverán atractivos hacia los ciudadanos y atraerán su participación; lo cual permitirá que estos, se informen y participen en todo momento que deseen y desde dónde estén. Además, los ciudadanos se sentirán representados ya que sus intereses y demandas, ya sea al gobierno ejecutivo o legislativo, llegarán a la esfera política. De esta manera, los políticos gobernarán en beneficio del desarrollo de la ciudadanía brindándoles oportunidades para su éxito.
Segmentos	Partidos políticos y ciudadanía.
Comunicación	Esta iniciativa se realizará a través de una normativa de incentivos. La cual debe ser acompañada de una estrategia de comunicación, que incluye un componente de <i>user experience</i> , ya que al ser un cambio de forma de hacer política es necesario una demostración.
Canales	Presencial para la implementación y virtual para soporte.
Flujos de Ingresos	Obras por impuesto y/o un porcentaje del impuesto a la renta.
Estructura de costes	Los gastos relacionados se verán en los incentivos que se brinden a los partidos para la adopción de este modelo. Es decir, en financiamiento partidario y en espacios en la franja electoral en canales estatales. En el caso de nuevos partidos esto se dará mediante descuentos en el kit electoral.
Actividades clave	Aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, Presidencia del Consejo de Ministros - PCM y Congreso de la Republica para el otorgamiento de incentivos. Generar espacios de diálogo y debate para que haya consenso respecto a la implementación de la propuesta.
Recursos clave	Tecnologías de la Información y la Comunicación, plataforma DemocracyOS

Facetas	Descripción
Socios clave	Congreso de la República, Municipalidades y Gobiernos Regionales, RENIEC; ONPE, JNE, Universidades y facultades de ingeniería, derecho y comunicaciones. Colegio de ingenieros. Instituto nacional de radio y televisión (IRTV). Empresas de telecomunicaciones.

Fuente: Elaboración propia 2019

Estos aspectos deberán posicionarse de acuerdo con la técnica de las 9 cajas de Osterwalder adaptada a las políticas públicas por Sánchez, Lasagna y Marcet (2013); de acuerdo con la figura 1. Ello, permitirá identificar el valor de cada aspecto.

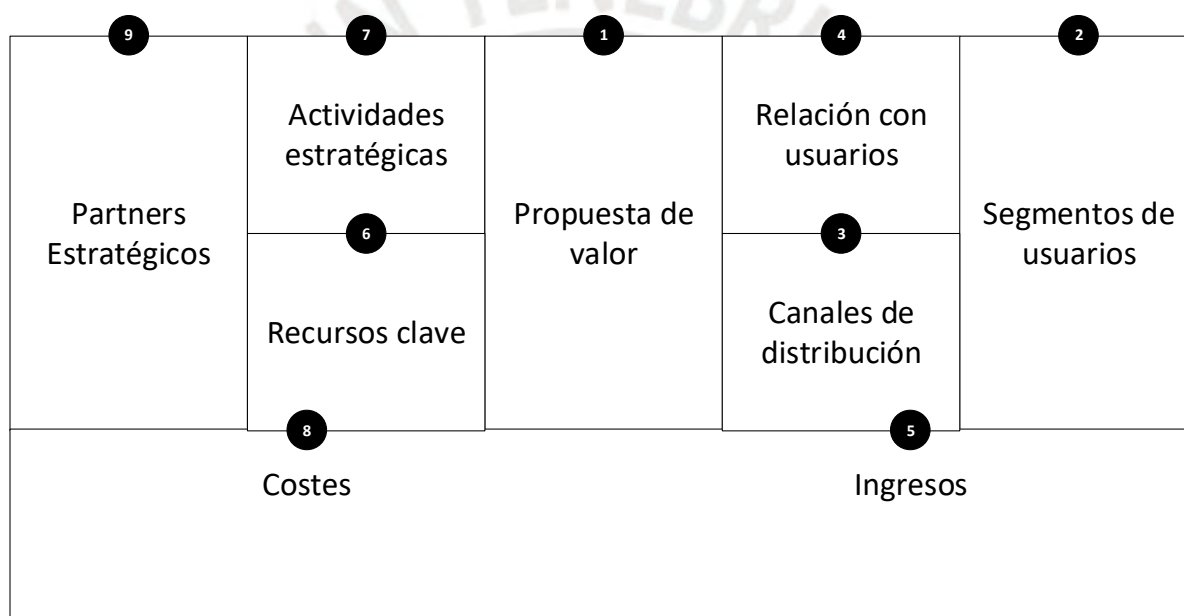


Figura 1. Técnica de las Nueve Cajas de Osterwalder adaptada. Fuente: *Innovación pública: un modelo de aportación de valor.* – Sánchez, Lasagna y Marcet

c) Descripción del concepto

En base a la priorización de ideas se ha visto que se debe trabajar sobre dos componentes importantes, organización partidaria y TICs. La acción sobre estos componentes no es aislada; ambos se complementan ya que el primero tiene que plantear el escenario correspondiente para que el segundo le pueda brindar el soporte que requiere. En ese sentido, en la tabla 14 se desagrega los objetivos y componentes de la propuesta de innovación.

Tabla 14
 Descripción del concepto

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Modelo de partido basado en la interacción <i>online</i> y <i>offline</i>
¿En qué consiste la solución?	Consiste en realizar una reingeniería de la organización de los partidos políticos adoptando como soporte las TICs para promover una mayor interacción y participación de la ciudadanía a fin de fortalecer a los partidos. Además, de comunicar sus propuestas programáticas y buscar la retroalimentación de la ciudadanía para generar representatividad.
¿Para quién es la solución?	Para la ciudadanía y los partidos políticos.
¿Para qué la solución?	Para fortalecer el sistema de partidos y la representación de la ciudadanía en la esfera política. Así como fortalecer la democracia para el desarrollo de la ciudadanía.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Gobernabilidad.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	<ul style="list-style-type: none"> - Interactuar con los partidos políticos. - Crearse una cuenta en el software libre para participar en las decisiones partidarias y sobre los proyectos de ley. -Tener una participación activa en las redes sociales.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar su forma organizativa y adoptar las TICs para este cambio. - Adoptar un sistema en línea para la toma de decisiones y democracia interna. -Generar contenido informativo y educativo para la ciudadanía a fin que su participación sea adecuada. -Respetar las decisiones tomadas en democracia interna difundiendo los valores de esta.

Fuente: Elaboración propia 2019

3.6 Diseño del prototipo final

De acuerdo a lo señalado líneas arriba se trabajará con dos componentes importantes: organización partidaria y TICs, los cuales se complementan para lograr superar el problema de adaptabilidad de los partidos políticos. En esa medida, es necesario considerar la convergencia de estas ideas en el prototipo. Es así que, para brindar mayor claridad y una mejor presentación del prototipo, este se presentará en partes. Dichas partes se complementan y es la conjunción de estas la que hará posible resolver el problema presentado por los partidos políticos.

a) *Modelo de Partido Político*

El primer componente del prototipo presentado es el nuevo modelo de partido. En ese sentido, y revisando todas las características del cuadro comparativo N°8, se presenta el nuevo modelo de organización política. Este considera las mismas variables del mencionado cuadro comparativo y recoge las fortalezas de cada uno de ellos para proponer una convergencia con la propuesta de las TICs. Es preciso señalar que este modelo puede ser adoptado por cualquier partido, indistintamente de su ideología política:

Tabla 15
Propuesta de Nuevo Modelo de organización política

Ítem	Propuesta de nuevas formas de organización política
Organización	<ul style="list-style-type: none">- Partido de cuadros y simpatizantes, con ampliación de estos últimos.- Mayor relieve a los flujos de comunicación que a las estructuras.- Admisión de una organización policéntrica.
Militancia	<ul style="list-style-type: none">- Militancia <i>online</i> y presencial.- Actividad partidaria en redes sociales.- Registro de simpatizantes vía <i>online</i>.- Vida partidaria a través de plataformas interactivas.
Ideario	<ul style="list-style-type: none">- Mayor relieve al programa que a la doctrina o ideología.- Auto identificación del espacio que se ocupa en el espectro programático.- Espíritu laico: no definición por credos religiosos.- Defensa de valores democráticos.

Ítem	Propuesta de nuevas formas de organización política
Movilización	<ul style="list-style-type: none"> - Política de fortalezas tanto en vida partidaria, como en expresión política nacional vía parlamento y medios de comunicación. - Destreza en calles y redes sociales. - Sinergia entre lo virtual y lo presencial.
Liderazgos	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridad a los liderazgos transformacionales. - Reglas claras de sucesión de liderazgos. - Cargos meritocráticos conforme a: dedicación al partido, claridad de posiciones defendidas, persistencia de la militancia en tiempos buenos y malos, integridad. - Elección democrática utilizando medios virtuales y presenciales.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción en medios sociales. - Constante y durante todo el año. - Incentivo a la democracia deliberativa dentro y fuera de los partidos.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento Estatal - Donaciones transparentes declaradas. - Declaraciones juradas y reportes anuales.
Debate	<ul style="list-style-type: none"> - Constante, presencia y virtual. - Software virtual abierto de votación para la toma de decisiones partidarias y respecto a proyectos de ley. - Sistematización continúa de las propuestas recogidas en los debates. - En medios sociales y calles. - Foros virtuales: chats, webinar, videoconferencias. - Foros presenciales: eventos partidarios periódicos.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva pedagogía, más a allá de las conferencias magistrales tradicionales. - Presentación de planes anuales de capacitación. - MOOCs partidarios para todos los interesados.
Cooperación y proyección social	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos para la creación de fundaciones de investigación y apoyo social (ThinkTanks) por parte de cada partido. - Acción Cívica.

Fuente: Elaboración propia 2019

Respecto a este último aspecto de cooperación y proyección social, es preciso señalar su importancia para la sociedad a pesar de que en la práctica la mayoría de los partidos han descuidado esta función. Así, como señala el estudio realizado por Jeong (2013) mencionado líneas arriba, para generar valor y

generar interés en la ciudadanía, es preciso generar espacio de Acción Cívica. Es decir, el partido político debe tener proyectos de sensibilización ciudadana para promover acciones cívicas en atención a problemas sociales que beneficien a poblaciones más vulnerables o que permitan resolver problemas de la comunidad. Esta puede darse en espacios públicos como en espacios virtuales. Estas acciones cívicas permitirán que la ciudadanía y militancia sienta el compromiso del partido político y el valor que se puede generar desde la participación política.

Es preciso señalar que en el aspecto de debate se propone la implementación de un software virtual abierto de votación para la toma de decisiones partidarias y respecto a proyectos de ley. Este software debe permitir que las autoridades conozcan los intereses de sus votantes y puedan rendir cuentas a ellos. Sin embargo, es preciso señalar que este es un mecanismo complementario de representación, que busca mejorar el mecanismo de representación existente y no reemplazarlo.

b) Comunicación Estratégica

El segundo componente de este prototipo tiene que ver con la comunicación y la organización del partido político. Es así que para realizar su reingeniería los partidos políticos deben aprender y aprehender el enfoque de Comunicación Estratégica en sus organizaciones. Hacer un paralelo con la propuesta de la comunicación estratégica y aplicarla en la gestión de su organización y comunicación permitirá que se fortalezcan. Partiendo desde armonizar la propuesta programática hasta configurar la organización partidaria; todo ello realizando una adecuada gestión de la comunicación

Es preciso señalar que, respecto a la propuesta programática, mientras mayor claridad sobre esta presenten los partidos más beneficiados se verán. Además, este enfoque comunicativo permitirá que el partido transmita confianza en la ciudadanía. Sumado a ello, asegurará la coherencia y armonía en la organización, en todas sus relaciones y en los mensajes que transmita. En ese sentido, a continuación, se presenta el modelo de organigrama de un partido político basado en este enfoque:

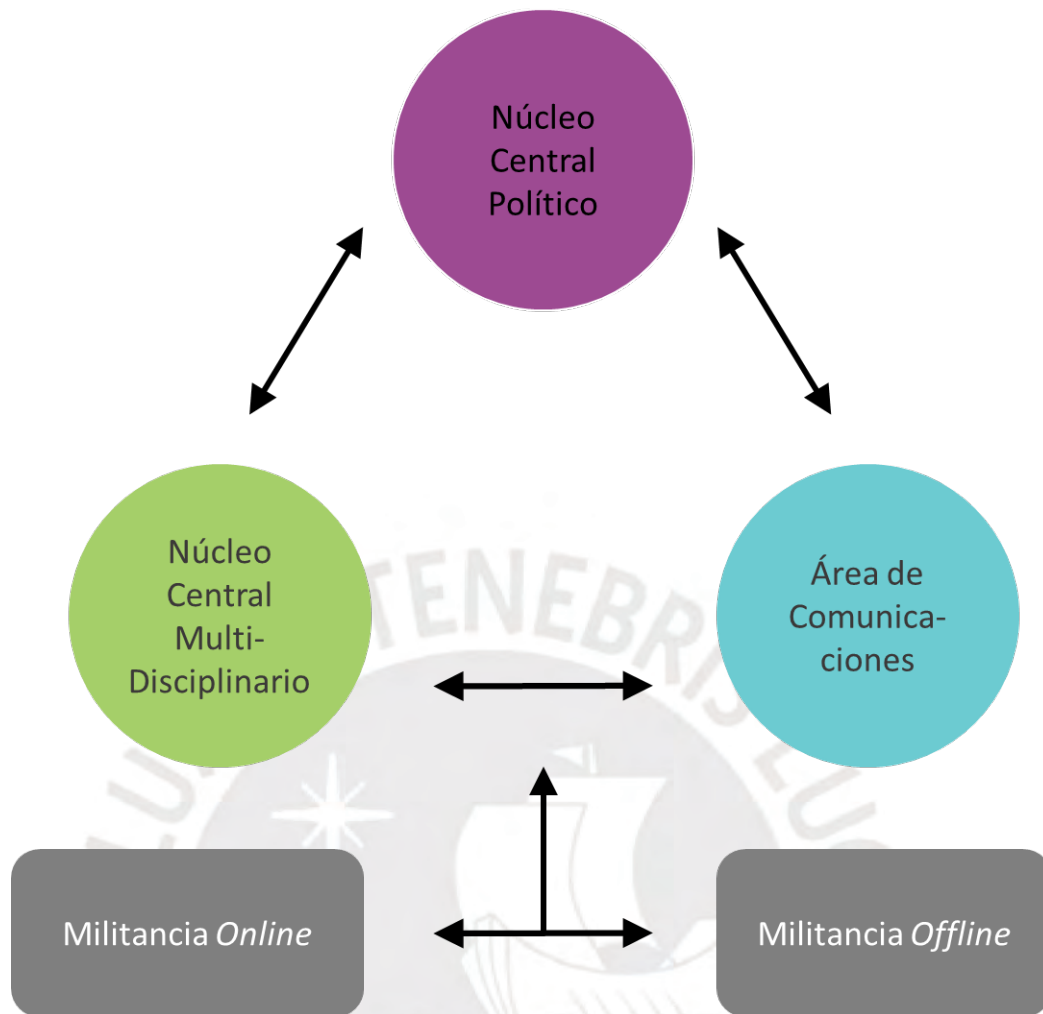


Figura 2. Organigrama del partido. Fuente: Elaboración propia 2019

Es preciso señalar que este organigrama se presenta con flechas en ida y vuelta porque la interacción entre cada una de las partes tiene que ser constante; y toda decisión debe ser tomada de manera democrática, pasando por cada núcleo del partido y su equipo de comunicaciones; así como recibiendo retroalimentación de la militancia.

Ahora bien, este es un modelo inicial que permita la reingeniería y adaptabilidad de la organización. Sumado a ello, este enfoque responde a los objetivos partidarios los cuales pueden ir evolucionando de acuerdo a las demandas de la ciudadanía. En esa línea, esta estructura puede ir cambiando en el tiempo y adaptándose a las necesidades partidarias y que fortalezcan la democracia. A continuación, se describen las definiciones y alcances de cada una de las partes del organigrama de la figura 2:

- **Núcleo Central Político:** Asamblea encargada de definir la visión, misión y valores del partido. Es importante entender que ante los constantes cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales es inverosímil pensar en un modelo único de desarrollo para el conjunto de la sociedad. Por ello, a fin de que los partidos políticos no pierdan campo de acción política, pero mantengan cierto grado de certidumbre y continuidad, deben definir la visión, misión y valores democráticos que serán los pilares de su partido. Esta instancia será la encargada de dirigir y representar al partido a través de la democracia interna y los liderazgos compartidos.
- **Núcleo Central Multidisciplinario:** Grupo de profesionales o técnicos encargados de liderar la generación de propuestas programáticas y políticas públicas del partido. Es decir, pensar en cómo hacer que la propuesta programática del partido político, misión y visión se vuelvan realidad. En este sentido, deben pensar en políticas públicas que resuelvan problemas y generen valor para los ciudadanos. Además, en este proceso deben contemplar toda la información generada por el equipo de comunicaciones sobre las preocupaciones, propuestas y retroalimentación de la militancia *online* y *offline*.
- **Equipo de Comunicaciones:** Área encargada de gestionar la comunicación interna y externa de los partidos políticos. Como tal, debe generar no solo los contenidos que serán emitidos sino pensarlos de acuerdo al medio que serán transmitidos. En esta línea, también estarán a cargo de la gestión de la comunicación e interacción con la militancia y la ciudadanía. Es imprescindible que todo el conocimiento, debate o retroalimentación generada sea sistematizada y presentada a los núcleos políticos y multidisciplinarios para ser considerados en la generación de políticas. La participación de la militancia debe tener incidencia en las decisiones partidarias.
- **Militancia Offline:** Militantes que asisten a las sedes del partido a debatir ideas y difundir mensajes. Estos militantes se presentan físicamente al partido y su participación se da en “la plaza pública”. Del mismo modo, su participación en la etapa electoral se manifiesta a través de su participación en mítines y apoyo logístico en campañas. Su participación no se limita a reproducir lo manifestado por el partido, sino que genera ideas, debate y reflexión para que sean considerados en los programas del partido.

- **Militancia *Online*:** Militantes en línea, cuya participación política es a través de redes sociales o las plataformas de interacción y participación propuestas por el partido a través de las TICs. A fin de que su participación sea efectiva y demuestre un valor para el militante, debe tener eco en el partido. En ese sentido, el partido debe aprovechar las nuevas formas de interacción para generar participación activa de la militancia a través de debate y reflexión, para que no sean meros transmisores de mensajes partidarios.

Las nuevas formas de organización política estarán basadas en el cambio de la estructura organizacional y gestión de la comunicación e interacción de los partidos políticos tanto en línea como en la vida real. Ello quiere decir que los partidos políticos deben considerar lo virtual como espacio para hacer política. En ese sentido, deben proponer la interacción en los espacios virtuales para que la militancia y los ciudadanos también puedan participar en línea.

Es importante comprender que la interacción no se dará solo a través de la relación del militante con el partido. Para que esta participación se concrete, el militante tiene que formar parte de decisiones partidarias. Incluso, en el caso de decisiones respecto al proyecto de ley, la ciudadanía tiene que tener la posibilidad de participar. Sin embargo, los partidos estén o no en el poder legislativo, tiene la función de ilustrar a la ciudadanía explicando y haciendo más amigable y digerible la información presentada en los proyectos de ley.

Al respecto, que la participación de la ciudadanía sea efectiva, implica que la reingeniería partidaria adoptará el software libre de votación. Este cambio de lógica tendrá un impacto directo en la representación y en la vida de los ciudadanos. De esta manera, asumirán más responsabilidad en sus decisiones ya que podrán ver el fruto de ellas en la vida política.

Sin embargo, es preciso señalar que los criterios de votación y el peso de las jurisdicciones deben estar claros. Ello pues no necesariamente el voto de la mayoría es un voto consciente. Si es que la ciudadanía no se encuentra verdaderamente informada, y si es que intereses de poderes fácticos están de por medio, se puede presentar un escenario de demagogia en vez de democracia. Una forma de evitar ello es que cada partido pueda usar una plataforma con usuario y contraseña secreta por militante para tener vida virtual.

Además, la educación partidaria responsable referente a estos temas será un pilar fundamental que evitar estos escenarios.

c) Relato

Respecto al tercer componente es preciso señalar que si bien no es un tema que corresponda directamente a uno de los componentes –organización y TICs- priorizados; sí es importante considerarlo para que el modelo no se quede solo en un cambio de forma y no de contenido. Además, se manifestará su relevancia en la gestión de la organización mediante la Comunicación Estratégica. En ese sentido, a través de esta parte del prototipo se intentará de manera concreta atender la segunda causa del árbol de problemas relacionado al vacío ideológico que presentan los partidos políticos. Es preciso señalar, además, que en el testeo con un especialista este manifestó la importancia de enfrentar esta causa para que el cambio en los partidos políticos sea sustancial y efectivo.

Ahora bien, para presentar esta propuesta es necesario revisar brevemente lo propuesto por Lakoff (2004), quien, en un análisis político a las derrotas de los demócratas en EE.UU. frente a los republicanos, reconoce las estrategias comunicativas empleadas por estos últimos. Es así que Lakoff define:

los marcos como estructuras mentales que conforman el modo de ver el mundo de las personas. Una forma de como los conocemos es a través del lenguaje. Así, se definen todas las palabras en relación a marcos conceptuales. Al oír una palabra, se activa en el cerebro su marco o su colección de marcos. Para cambiar de marco se tiene que cambiar el modo de ver el mundo de las personas. Ello pues el lenguaje activa los marcos, los nuevos marcos requieren un nuevo lenguaje. Pensar de modo diferente requiere hablar de modo diferente. Pero no sólo tiene que ver con el lenguaje, primero son las ideas. Y el lenguaje transmite esas ideas, evoca esas ideas (p. 4 - 7).

Es decir, para comprendernos debemos manejar los mismos marcos o esquemas debemos conocer los marcos de las personas a las que nos dirigimos para poder utilizar su lenguaje. Es así, que Lakoff identifica que los republicanos invirtieron bastante para reconocer los marcos que manejaban los ciudadanos

de EE.UU a fin de poder ajustar su lenguaje y que sus mensajes sean más potentes.

Otra estrategia utilizada por los republicanos era la metáfora. A través de la metáfora se utilizaban frases clave que luego interpretadas por el marco de cada persona eran asociadas como positivas o negativas. Así Lakoff (2004) pone el ejemplo de la frase “alivio fiscal” utilizada por Bush: “Cuando a la palabra fiscal se le añade alivio, el resultado es una metáfora: los impuestos son una desgracia; la persona que los suprime es un héroe, y quienquiera que intente frenarlo es un mal tipo. Esto es un marco. Se construye con ideas como desgracia y héroe.” (p.7).

Finalmente, el mito de gobierno utilizado por los republicanos ha permitido que la ciudadanía apoye las políticas públicas lideradas por estos, aunque muchas veces no les sean convenientes. Es preciso señalar que el mito de gobierno es un sistema de creencias, coherente y completo, que sintetiza el rumbo estratégico y el sentido último del gobierno. Así, está basado en el uso del lenguaje y de imágenes, para condensar el programa de gobierno con los componentes afectivos y emocionales que sustentan el proyecto político a futuro. Así, contiene valores, símbolos y creencias a fin de construir un relato con el que gobierno y ciudadano comulguen para lograr un objetivo en común (Raffaele y Núñez, 2015, p.479). Así el mito de gobierno logra transmitir a la ciudadanía un relato sobre su proyecto político, que al coincidir le da soporte al gobierno para llevar a cabo sus proyectos y políticas públicas.

Ahora bien, como menciona Riorda (2006) el mito de gobierno no debería ser considerado como una imposición, por el contrario, es un elemento que garantiza a la ciudadanía el norte de un gobierno, y es ahí donde resalta su beneficio. Además, este puede fungir como un elemento que unifica, aporta a la estabilidad política, y brinda consenso y certidumbre a los sistemas políticos inestables. Por ello, para el autor, es una variable pendiente sobre todo en América Latina. (p.42). Así pues, brinda un cierto nivel de confianza y predictibilidad a la ciudadanía sobre la ruta de acción del gobierno de turno respecto a distintos temas; así como respaldo al gobierno para llevar dichas acciones a cabo.

Todas estas estrategias estaban enmarcadas en un relato político. Este relato político, buscaba apelar a la identidad y a los valores de los ciudadanos

estadounidenses. Ya que como identificó Lakoff (2004) el voto de la ciudadanía no está orientado necesariamente a sus intereses, sino a su identidad y sus valores. Existe la posibilidad de que se identifiquen con sus intereses, pero no siempre es su preocupación máxima al momento de votar. Sí lo es su identidad. Por ello, si su identidad logra encajar con sus intereses, votarán por ello. Es importante entender esta decisión, ya que es un grave error considerar que el voto siempre está orientado por los intereses de la ciudadanía (p.18).

Es así como explica que mucha gente de bajo nivel socioeconómico, que se veía afectada por las políticas de Bush votó por él. Ello pues los republicanos lograron enmarcarse en la lógica de la familia, como el “padre estricto” el cual brinda “disciplina” para lograr el “éxito”. Entonces las personas de escasos recursos, que en sus familias vivían bajo estos marcos, se identificaban con ellos y terminaban votando por ellos a pesar de que en realidad los perjudicaban.

Entonces, para poder posicionar la propuesta programática de un partido es necesario construir un relato. Este debe contar con al menos cinco componentes con los que la ciudadanía se pueda relacionar. Estos son la identidad, los valores, el lenguaje, la metáfora y el mito; tal y como se presenta en la figura 3. Es preciso señalar que debe existir relación y coherencia entre sí, ya que de presentar contradicciones la ciudadanía no se podrá identificar con estos. A modo de ejemplo, y para que se pueda comprender mejor el uso de estas estrategias, se planteó el siguiente relato sobre la lucha contra la corrupción. Tema, que, por la coyuntura política, es muy reconocible y fácil de identificar por los peruanos.

- **Valores:** Justicia, integridad, autoridad y honestidad.
- **Identidad:** “Ama Sua”, “Ama Quella” y “Ama Llulla”
- **Lenguaje:** “Muerte Civil”, “enemigos del Perú” y “Amor al país”
- **Metáfora:** “La corrupción es una enfermedad terminal y la educación su antídoto”
- **Mito:** “Un país libre de corrupción para el verdadero desarrollo de toda la Nación”



Figura 3. Construcción del relato. Fuente: Elaboración propia 2019

d) Ecosistema de Reglas

Finalmente, para hacer realidad esta propuesta se requiere de un mandato imperativo; por lo tanto, se debe modificar un conjunto de leyes como la ley de partidos políticos, las leyes electorales, la ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos, entre otras. Es decir, para brindar las condiciones y lograr que este cambio de modelo sea adoptado por los partidos políticos se debe plantear un ecosistema de reglas. A continuación, en la figura 4, se presenta un resumen con las principales modificaciones que deben realizarse para llevar a cabo esta propuesta desde el Estado.

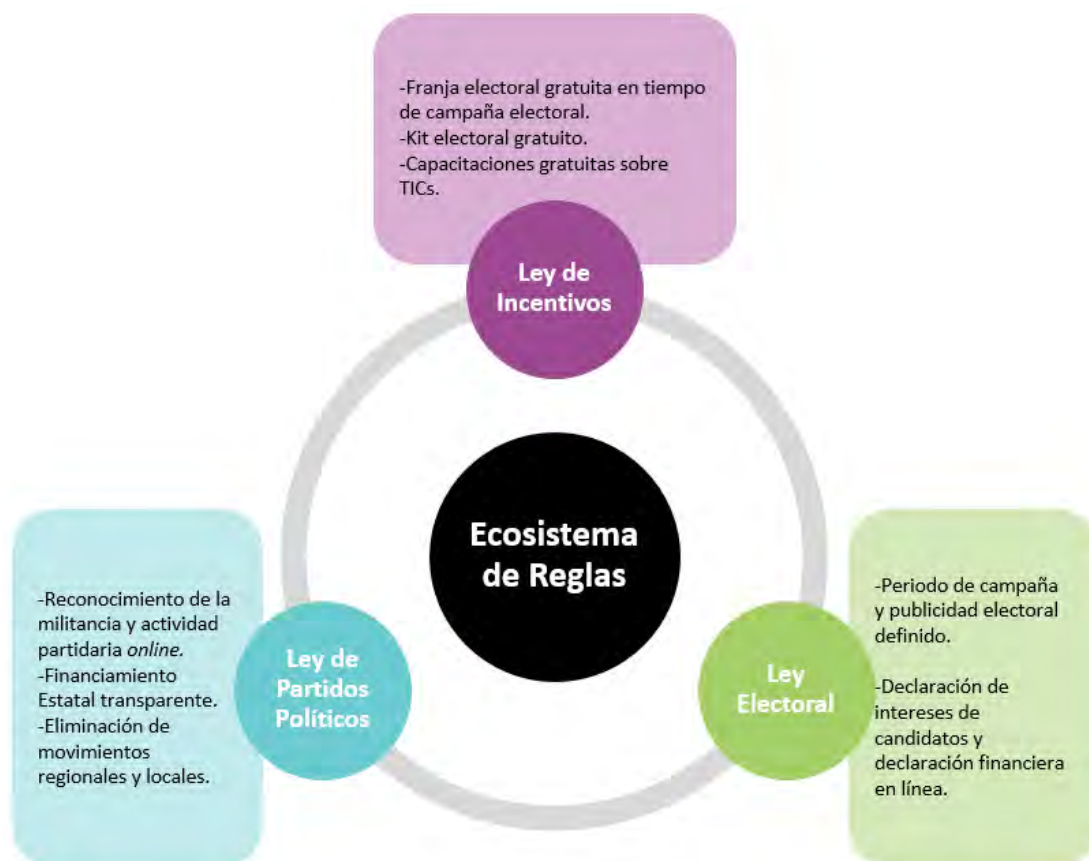


Figura 4. Ecosistema de reglas. Fuente: Elaboración propia 2019

Es necesario precisar, si bien el Estado como tal no es el responsable de fortalecer los partidos políticos sobre todo cuando se busca trabajar desde su organización. Si tiene como interés principal, para asegurar la gobernabilidad y la integridad en los gobiernos locales, regionales y nacionales; fortalecer a los partidos políticos. Es en esta medida, que en el marco de la política de integridad en el Estado que este podría empezar a legislar para brindar las condiciones para promover la implementación de este modelo en los partidos políticos.

Así pues, para la ejecución de este modelo es necesario que se materialice a través de más de una ley. Estas leyes propondrán los lineamientos de esta nueva forma de organización; el uso de las TICs y promoverán que los partidos políticos adopten dichos cambios mediante incentivos atractivos como kit electoral gratuito para los nuevos partidos, menor costo en la franja electoral en los canales estatales en los siguientes comicios electorales, financiamiento estatal, entre otros.

Sumado a ello, se debe considerar legislación que permita fortalecer a los entes rectores y reguladores a fin de que puedan realizar una constante fiscalización a los partidos políticos. Ello, considerando que se asignará una inversión estatal para los incentivos y que se debe asegurar que los partidos políticos cumplan con estas disposiciones y no busquen formas alternativas de contar con los incentivos propuestos sin realmente adoptar los cambios propuestos. Es preciso recordar, como señalan Levitsky y Zavaleta que los políticos ya han encontrado formas alternativas para ganar elecciones de manera irregular utilizando a los partidos políticos como vehículos para llegar al poder.

Estas, modificaciones deben contemplar la figura de militancia en red y de espacios en línea para la participación política. Ello implica, a su vez que se tienen que cambiar los indicadores respecto a la participación política y la actividad partidaria. Se tiene que considerar los espacios virtuales para medir estas variables y hacer seguimiento a la actividad de los partidos políticos. Indicadores como: (i) la proporción de la militancia virtual respecto a la presencial, (ii) Numero de asambleas al año virtuales vs. Actividad semanal en la red, (iii) Respuestas partidarias respecto a número de comentarios por militante en redes como Twitter o Facebook, (iv) publicación de leyes aprobadas en base al voto popular respecto a los proyectos de ley debatidos y votados en línea; entre otros indicadores que serán clave no solo para medir la participación ciudadana; sino también la representatividad partidaria.

Finalmente, un hito importante para que esta innovación de verdad tenga la fuerza necesaria para materializarse es que se realice a través de un pacto político social. En este, deben participar los distintos actores políticos y sociales, tales como partidos políticos, movimientos locales y regionales, colectivos, grupos empresariales, universidades, organizaciones sociales, colegios profesionales, medios de comunicación, ciudadanía a nivel nacional, entre otros. Así, obtendrá la legitimidad necesaria para su implementación y constante seguimiento de todos los actores involucrados.

3.7 Testeo del prototipo

En esta etapa, se procedió a diseñar y testear el producto de innovación. Cabe señalar que nuestro problema es el desfase y declive del modelo burocrático partidario, incapaz de encauzar la militancia partidaria. Seguido a ello se construyó la arquitectura del problema y se determinó el marco normativo que respalda esta propuesta. A continuación, se investigó sobre las causas que originan el problema y se reseñó estas en el marco causal, para después presentar el árbol de problemas.

En base a la ponderación realizada se escogió trabajar sobre dos causas. Siendo estas el limitado uso de nuevas formas de socialización virtual y la deslegitimación de los liderazgos partidarios ante sus bases. Una vez identificadas las causas a trabajar se realizó la generación y priorización de ideas, en esta se decidió trabajar sobre dos componentes: Organización y Tecnologías de la información y la comunicación. Esta se caracterizó en la etapa de conceptualización a través de la técnica de las nueve cajas de Osterwalder a fin de tener mayor precisión en la definición del concepto.

Luego, se realizó el prototipo de baja fidelidad del producto que permitió un primer alcance sobre la propuesta. Para realizar esta primera propuesta del modelo de partidos se realizó un cuadro comparativo de tres modelos de partidos –burocrático, burocrático descompuesto y Neo Partido/Movilización- para identificar las fortalezas y debilidades de cada uno a fin de proponer un nuevo modelo óptimo.

En base a la presentación a un especialista, mediante entrevista, se procedió a construir el modelo alta fidelidad. Es decir, se afinó dos componentes importantes que faltaban resaltar en este prototipo. El primero tiene que ver con la incorporación del relato para que la propuesta no solo sea un cambio de la forma de organización sino también implique un cambio de fondo; asegurando la representación ciudadana. El segundo tiene que ver con el ecosistema de normas propuestos. Al ser este un cambio estructural del modelo partidario vigente es necesario que no solo se trabaje sobre la ley de partidos políticos. También se deben pensar leyes de incentivos, reformas electorales y fortalecimiento de instituciones rectoras y fiscalizadoras; que den viabilidad y factibilidad a este prototipo.

En la validación realizada por ciudadanos y militantes, se observó que hubo bastante interés respecto al aplicativo DemocracyOS. Sin embargo, se reconoció la importancia de presentar los proyectos de ley de manera amigable y digerible. Ello pues,

reconocieron que de otra manera no harían uso de este; debido a la inversión de tiempo que requiere y la complejidad de los proyectos. Además, esta propuesta se validó con politólogos y sociólogos, donde resaltó la idea que este software debe ser entendido como un mecanismo complementario. En ese sentido, este mecanismo no debe decidir en vez de las autoridades, sino que debe funcionar como mecanismo complementario de representación.

Por último, este proyecto de innovación se ha realizado identificando claramente el problema y sus causas. Además, este proyecto presenta un enfoque basado en el diseño. Ello pues por un lado se ha utilizado los diferentes conocimientos científicos que existen en las ciencias sociales e informática para plantear un primer prototipo. El cual ha sido complementado considerando los aportes de especialistas y usuarios de este modelo. El foco en este prototipo son los ciudadanos y por ello se busca promover su participación en la vida política.



Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

4.1 Análisis de la deseabilidad

El prototipo de innovación presentado es una necesidad para nuestro país ya que la crisis de representación es cada vez más inviable. Desde el retorno a la democracia en el 2000, los casos de corrupción en los que se han visto envueltos todos los gobiernos nacionales, incluyendo a algunos gobiernos locales y regionales, han aumentado. Ello hace visible la necesidad del fortalecimiento del sistema de organizaciones políticas para evitar, entre otras cosas que los partidos sigan recibiendo financiamiento de fuentes ilícitas.

Sumado a ello, es necesario que la reforma para el fortalecimiento de partidos políticos sea integral. Debido a que, como se ha observado en el modelo de partido burocrático descompuesto; los políticos con intereses particulares han estado ideando estrategias para evadir la normativa y la construcción de partidos políticos sólidos con la finalidad de llegar al poder. En ese sentido, para que una clase política con integridad y un nivel político apto, puedan llegar a ser gobernantes en el país; es necesario implementar este nuevo modelo de partido político.

Además, la ciudadanía cada vez más exige, a través de movilizaciones y redes sociales, que el gobierno actúe de acuerdo a sus intereses y no en base a agendas particulares. Esto es un indicador claro de la crisis de representación y la baja gobernabilidad en el país. Así, si la ciudadanía se sintiera representada por los partidos políticos, los canales para llegar al Estado no serían a través de movilización o protestas, sino a través de estos.

Sumado a ello, la propuesta de una participación y militancia virtual es atractiva tanto a la ciudadanía como a los partidos políticos. Ello pues reduce sus costos tanto en participación como en comunicación partidaria. Se identificó que uno de los motivos de la baja participación de la ciudadanía se debe del alto costo –sobre todo en tiempo- que implica esta respecto a los bajos beneficios –no participación en decisiones partidarias- que ello implica.

Por último, en base a las apreciaciones recogidas, si bien se muestra cierta apatía hacia la política esta tiene que ver con la clase política a la que nos enfrentamos. Muchos

ciudadanos participarían en política si es que la oferta programática y política presentada tuviera mayor calidad. Por ello, es importante fortalecer los partidos políticos ya que ello atraerá mayor participación.

4.2 Análisis de la factibilidad

Respecto a la factibilidad de este proyecto de innovación es preciso señalar que el gobierno peruano, mediante Decreto Supremo 092-2017-PCM, aprueba “La Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción”, el 14 de septiembre del 2017. Dicha política tiene como Objetivo Específico 1.3: Impulsar y consolidar la reforma del Sistema Electoral en el Perú y de las Organizaciones Políticas dentro del Eje 1 “Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción”. Además, en este plan se define como responsables para el logro de este objetivo a los organismos electorales para brindar propuestas y a la Presidencia del Consejo de Ministros para promover activamente mecanismos de mejora en el sistema político-electoral. Es decir, que ambos organismos tienen la competencia y la capacidad para implementar reformas políticas que fortalezcan el sistema de organizaciones políticas a fin de prevenir la corrupción.

Por otro lado, en el marco del Decreto Legislativo N° 1412, el mismo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, dispone en el artículo 6°, numeral 6.1 que “El gobierno digital es el uso estratégico de las tecnologías digitales y datos en la Administración Pública para la creación de valor público [...]”. Adicionalmente, en su numeral 6.2 establece que el gobierno digital “Comprende el conjunto de principios, políticas, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados por las entidades de la Administración Pública en la gobernanza, gestión e implementación de tecnologías digitales para la digitalización de procesos, datos, contenidos y servicios digitales de valor para los ciudadanos” (D.S. N°1412, 2018). En ese sentido, es preciso señalar que la plataforma DemocracyOS ya existe, pero si el gobierno la impulsa para la votación y el debate respecto a proyectos de ley en el congreso ello le puede dar mayor fuerza. Además, que brinda mayor participación a la ciudadanía sobre lo que se viene realizando en el Estado.

Respecto al tiempo, este proyecto de innovación, al ser uno de los objetivos del Plan Bicentenario; se plantea como meta la implementación de todas las reformas a nivel normativo hasta esta fecha. Sumado a ello, cada gobierno dentro de su Política General presenta el eje de Integridad y lucha anticorrupción; de tal manera que se puede apreciar

predisposición por parte de este para implementarlo. Ello, asegura la sostenibilidad del proyecto y que, además, garantiza que se los partidos puedan adoptar este modelo en aras a fortalecerse para las siguientes elecciones regionales y municipales, y elecciones generales.

Finalmente, este proyecto no significa grandes gastos para el Estado, ya que solo tendrá costos en la aplicación de la ley de incentivos. Ahora bien, ello se podría financiar a través de obras por impuesto y/o un porcentaje del impuesto a la renta. Respecto al primer mecanismo esto podría ser una forma de que las empresas, sobre todo las que se vieron involucradas en escándalos de financiamiento a partidos políticos, muestren su interés para el fortalecimiento del sistema de partidos y de la democracia; además, que les ayude a mejorar su reputación.

4.3 Análisis de la viabilidad

De acuerdo con la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, “la implementación de los objetivos, metas y lineamientos de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, así como su Plan Nacional se sujeta a la disponibilidad presupuestal de las entidades involucradas, de conformidad con las Leyes Anuales de Presupuesto, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público” (D.S. 092-2017-PCM, 2017). Para el caso de este proyecto, no se realiza un pago por parte del ciudadano; el único costo que tendrá es la inversión de tiempo para militar o participar en el partido.

El retorno de la inversión se verá reflejado en que los ciudadanos tendrán mayor participación política, así como mayor representatividad. Lo cual a su vez a largo plazo significará mayor gobernabilidad. Así mismo, se reducirán los casos de corrupción en partidos políticos, ya que las fuentes de financiamiento serán transparentes y los desincentivos más severos. Por otro lado, el uso de la plataforma DemocracyOS puede generar una cultura de participación digital que permita tanto a los partidos políticos como los gobernantes a tener mayor acercamiento a la ciudadanía. Además, esta nueva cultura del uso de las TICs para temas políticos puede ser aprovechado por el gobierno para implementar otras herramientas que permitan optimizar procesos y reducir la burocracia de papel a la que se enfrenta la ciudadanía.

Conclusiones

1. El presente proyecto de innovación ha permitido conocer los retos a los que se enfrentan los partidos políticos para dimensionar el problema de desfase y declive del modelo burocrático partidario, incapaz de encauzar la militancia partidaria. En el análisis causal se identificó la importancia de trabajar en dos causas directas para poder solucionar el problema: el limitado uso de nuevas formas de socialización virtual y la deslegitimación de los liderazgos partidarios ante sus bases.
2. De acuerdo con el análisis de causalidad se priorizaron dos ideas: la organización y la tecnología. Ello permitirá que el cambio organizacional sea disruptivo y tenga un soporte tecnológico importante. Además, la incorporación de la Comunicación Estratégica en la organización permitirá mínimamente pensar y ordenar el ideario o propuesta programática del partido; que como mencionamos líneas arriba es una de las causas principales del problema presentado.
3. Existe la necesidad de incorporar el espacio virtual como espacio para hacer política. Las innovaciones tecnológicas están cambiando todos los aspectos de la vida de los ciudadanos y la política no se puede quedar fuera. Es por eso, que a fin de que los ciudadanos puedan participar, sin que esta participación signifique una gran inversión de tiempo y movilización, es importante considerar la militancia virtual.
4. El proyecto de innovación consiste en realizar una reingeniería a la organización de los partidos políticos adoptando como soporte las TICs para promover una mayor interacción y participación de la ciudadanía y así fortalecer a los partidos. Sumado a ello, podrán comunicar sus propuestas programáticas y buscar la retroalimentación de la ciudadanía para generar representatividad.
5. La propuesta planteada en este proyecto es integral. Por ello, el prototipo se dividió en cuatro componentes: (i) Nuevo Modelo de Partido, (ii) Comunicación Estratégica, (iii) Relato, (iv) Ecosistema de reglas. Es preciso señalar que para que este prototipo funcione se debe aplicar todos sus componentes ya que es la sinergia de estos la que permitirá que se supere el problema planteado.

6. Respecto al tercer componente, el relato, es preciso señalar que si bien no es un tema que corresponda a los temas priorizados –organización y TICs-; es sumamente importante. Así, la propuesta es importante para que el cambio planteado en el modelo no sea solo de forma sino también de contenido. Por ello, a través de esta parte del prototipo se intentará de manera concreta atender la segunda causa del árbol de problemas relacionado al vacío ideológico que presentan los partidos políticos. Es preciso señalar, además, que en el testeo con un especialista este manifestó la importancia de enfrentar esta causa para que el cambio en los partidos políticos sea sustancial y efectivo.
7. Respecto al uso de la plataforma DemocracyOS, es preciso señalar que para que la ciudadanía, sobre todo la población joven, haga uso efectivo de esta aplicación; es necesario que los proyectos de ley se presenten de manera amigable y digerible. Ello, debido a que los jóvenes están acostumbrados a consumir información de esta manera por la inversión de tiempo que significa la propuesta contraria.
8. El retorno de la inversión se verá reflejado en que los ciudadanos tendrán mayor participación política, así como mayor representatividad. Lo cual, a su vez, a largo plazo desencadenará mayor gobernabilidad. Por otro lado, el uso de la plataforma DemocracyOS puede generar una cultura de participación digital que permita tanto a los partidos políticos como los gobernantes a tener mayor acercamiento a la ciudadanía. Además, esta nueva cultura del uso de las TICs para temas políticos puede ser aprovechado por el gobierno para implementar otras herramientas que permitan optimizar procesos y reducir la burocracia de papel a la que se enfrenta la ciudadanía.
9. Finalmente, trabajar en el fortalecimiento de los partidos políticos es indispensable ya que su situación es alarmante. Como se identificó en la encuesta, en la percepción de la ciudadanía existe una fuerte asociación entre partidos políticos y corrupción. En ese sentido 78% de la ciudadanía cree que los partidos políticos no aportan a su bienestar. Sin embargo, si consideran que los partidos políticos deberían comunicarse con ellos (73%) respecto a temas como educación, trabajo y oportunidades laborales, y salud.

Referencias bibliográficas

- Abal Medina, J. (2004). Los partidos políticos: ¿un mal necesario? Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Abal Medina J. (2010). Manual de Ciencia Política. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Annunziata R., Arpini E., Gold T. & Zeifer B. (2016). Partido de la Red: experimentalismo democrático. En S. Fausto y B. Sorj (Eds.). *Activismo Político en tiempos de internet* (pp.66-84). São Paulo: Edições Plataforma Democrática. Recuperado de: http://www.plataformademocratica.org/Arquivos/Activismo_politico_en_tiempos_de_internet.pdf
- Bastidas Morante, N. (2016). *Comunicación estratégica para organizaciones políticas: ¿Cómo se comunican los partidos en época no electoral?* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú.
- Bautista, R. (2013) Crisis de los partidos políticos en el Perú contemporáneo. *Revista Politeia*. Edición N°1. Escuela Profesional de Ciencia Política de la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Beissinger, M. (2017). "Conventional" and "Virtual" Civil Societies in Autocratic Regimes. *Comparative Politics*, (49), p. 351-371. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/26330962>
- Bennett, W. (2012) The Personalization of Politics Political Identity, Social Media, and Changing Patterns of Participation. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. (644), pp. 20-39. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/23316140>
- Bobbio, N. (1993). Las Promesas Incumplidas de la Democracia. Zona Erógena. (14), pp. 1-11.
- Bode, L. (2017). Closing the gap: gender parity in political engagement on social media, *Information, Communication & Society*, 20(4), 587-603.
- Bradshaw, S. & Howard, P. (2018) "The Global Organization Of Social Media Disinformation Campaigns. *Journal of International Affairs*, 71(1.5) pp. 23-32- Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26508115>
- Brodersen, J. (2015, 27 de julio). Hacktivismo. Santiago Siri: "No hay que quitarle poder a los políticos, sino agregarnos responsabilidad". En *Clarín.com*. Recuperado de: https://www.clarin.com/politica/santiago-siri-politicos-agregarnos-responsabilidad_0_BydP-8KPXx.html
- Bronstein, J. (2013, 26 de octubre). América Latina ya tiene su propio Partido de la Red. *BBC News Mundo*. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/10/131025_argentina_partido_red_jr
g

- Brady, H., Lehman, K. & Verba S. (2015). Political Mobility and Political Reproduction from Generation to Generation. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. (657), pp. 149-173
- Decreto Supremo 1412, de 13 de septiembre, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital. *Boletín Oficial El Peruano*, de 13 de septiembre de 2018, pp. 4-8. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/353216/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1.pdf>
- Decreto Supremo 092-2017-PCM, de 13 de septiembre, Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción. *Boletín Oficial El Peruano*, de 14 de septiembre de 2017, pp. 4-33. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-de-integridad-decreto-supremo-n-092-2017-pcm-1565307-1>
- Castells, M. (2013, 12 de enero). Partido del Futuro. En *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20130112/54361811362/manuel-castells-partido-del-futuro.html>
- Castells, M. (2010) *The Power Identity*. (2da ed.) 2.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder* (traducción). Madrid: Alianza Editorial.
- Cavarozzi, M. y Casullo E. (2002). Los partidos políticos en América Latina hoy: ¿Consolidación o crisis? En M. Cavarozzi, ABAL MEDINA J.M. *El asedio a la política: Los partidos latinoamericanos en la era neoliberal* (pp. 9-30). HomoSapiens Ediciones.
- Constitución Política del Perú [Const]. Art. 35. 29 de diciembre de 1993 (Perú).
- Cotler, J. (1994). *Política y sociedad en el Perú. Cambios y continuidades*. IEP.
- Cotler, J. (1993). *Descomposición política y autoritarismo en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Datum Internacional (2018). *Pulso Perú*. Agosto 2018. Recuperado de: <http://admin.datum.com.pe/datum/descarga/20180814124156.pdf>
- Datum Internacional (2017). *Pulso Perú*. Diciembre 2017. Recurado de: <http://admin.datum.com.pe/datum/descarga/20171211094958.pdf>
- Durand Guevara, A. (2014). Movimientos sociales y política en el Perú de hoy. *Instituto de Estudios Peruanos*. (1), pp. 54-84.
- Fagerholm, A. (2016). Why Do Political Parties Change their Policy Positions? A Review. *Political Studies Review*, 14(4), pp. 501–511. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/1478-9302.12078>
- Ferrer, R. (2012) Entrevista a Jorge Acevedo: Medios y poder político en el Perú. *Boletín Perú Debate*, (1), 4. Recuperado de: http://perudebate.pe/sites/default/files/medios_y_poder_politico.pdf

- Freidenberg F. & Levitsky, S. (2007). Organización formal de los partidos en América Latina". *Desarrollo Económico – Revista De Ciencias Sociales*. Buenos Aires, 46(184), pp. 539-586.
- Fox, G. (1991). *The Architecture of Problems and Portable Parallel Software Systems*. Houston: Center for Research on Parallel Computation.
- Fundación Rafael Preciado. (2016). *Acerca de Bien Común*. Fundación Rafael Preciado Hernández A.C. Recuperado de: <http://frph.org.mx/fundacion/ediciones/bien-comun-2/acerca-de-bien-comun/>
- Gibson, R., Nixon, P. & Ward S. (2003). *Political Parties and the Internet: Net Gain?* London: Routledge. Recuperado de: <https://doi.org/10.4324/9780203391419>
- Gil De Zúñiga, H. y Liu, J. (2017). Second Screening Politics in the Social Media Sphere: Advancing Research on Dual Screen Use in Political Communication with Evidence from 20 Countries. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 61(2), pp. 193-219. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/08838151.2017.1309420>
- Grimmer, M.& Grube, D. (2019). Political branding: A consumer perspective on Australian political parties. *Party Politics*. 25(2), pp. 268–281. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1354068817710585>
- Gunther, R. & Diamond, L. (2003). Species Of Political Parties: A New Typology. *Party Politics*. 9(2), pp. 167–199. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/13540688030092003>
- Hernández, D. (2017). *El modelo de la cadena de valor público I: La producción pública*. Arxé: Política y gobierno.
- Hofmeister, W. & Grabow, K. (2013). *Partidos Políticos en la democracia. Organización y funciones*. Guatemala: Fundación Konrad Adenauer. Recuperado de: http://www.kas.de/wf/doc/kas_37931-1522-4-30.pdf?140604202746
- Hug, S. (2000). Studying the Electoral Success of New Political Parties. A Methodological Note. *Party Politics*. 6(2), pp.187-197. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1354068800006002004>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Índice de informalidad. *Informe de producción y empleo informal en el Perú*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf
- Jeong, H. O. (2013) "From Civic Participation to Political Participation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(4), pp. 1138-1158. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/42629859>
- Katz, R. & Mair, P. (2004). El Partido Cartel. La transformación de los modelos de partidos y de la democracia de partidos. *Zona Abierta*. (108/109), pp. 9-42.
- Lakoff, G. (2004). *Don't think of an elephant*. Chelsea Green Publishing.
- Laroze, D. (2019). Party collapse and new party entry. *Party Politics*, 25(4), pp. 559 - 568.

- Latinobarometro. (2017). Latinobarómetro. Recuperado de: <http://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>
- Lawson, K. & Merkl, P. (Eds.). (1988). *When Parties Fail. Emerging Alternative Organizations*. Princeton University Press.
- Levitsky, S. (25 de noviembre del 2012). Cómo construir un partido fuerte. *La República. Columnistas*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/como-construir-un-partido-fuerte-25-11-2012>>
- Levitsky, S. & Zavaleta, M. (2019). *¿Por qué no hay partidos políticos en el Perú?* (1ra Ed.). Lima: Planeta.
- Ley N° 26300 de 1994. Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos.2 de mayo de 1994.
- Ley N° 26859 de 1997. Ley Orgánica de Elecciones. 29 de septiembre de 1997
- Ley N° 28094 de 2003. Ley de Organizaciones Políticas. 01 de noviembre de 2003.
- Ley N° 27972 de 2003. Ley orgánica de Municipalidades. 26 de mayo del 2003,
- Ley N° 30533 de 2017. Ley que autoriza al Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento a realizar intervenciones a través de núcleos ejecutores. 1 de enero de 2017.
- Linz, J. (2007). Conclusiones: los partidos políticos en la política democrática. Problemas y Paradojas. En Montonero, J. R., Gunther, R. & Linz, J. *Partidos políticos viejos conceptos nuevos retos* (pp.227-305). Madrid: Editorial Trotta.
- López, S. (1994). Los partidos políticos: crisis, renovación y refundación. *Cuestión de Estado*, 2(7), pp. 31-36.
- Lynch, N. (1996). Crisis y perspectivas de los partidos políticos en el Perú. *Argumento*, (25), pp. 81-94.
- Madison, J. (1788). The Federalist N°51. *The Independent Journal*. Recuperado de: <https://founders.archives.gov/documents/Hamilton/01-04-02-0199>
- Malamud, A. (2003). Capítulo 7: partidos políticos. En *Introducción a la Ciencia Política* Buenos Aires: Eudeba. (4) pp. 321-349. Recuperado de: [http://www.eui.eu/Personal/Researchers/malamud/Partidos%20II%20\(Pinto%20-%20EUDEBA\).pdf](http://www.eui.eu/Personal/Researchers/malamud/Partidos%20II%20(Pinto%20-%20EUDEBA).pdf) >
- Martí I Puig, S. (2004). Los movimientos sociales en un mundo globalizado: ¿Alguna novedad? *América Latina Hoy*, (26), pp. 79-100.
- Martínez, V.H. (2007). Literatura Contemporánea de Partidos: Breviario de una (inexistente) Teoría General. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. Ciudad de México, 2(4), pp. 1-8.
- Mazzoleni, G. (2010). *La comunicación política*. (traducción). Madrid: Alianza Editorial.

- Mendé, B. & Smith, C. (1999) La comunicación política: un espacio de confrontación. *Comunicar*. (13), pp. 201-208.
- Milbrath W. & Goel, M. L. (1977). *Political Participation: How and Why Do People Get Involved in Politics?* (2nd ed.). Chicago: Rand McNally.
- Muñoz Vásquez, K. (2006). Comunicación como ventaja competitiva de las organizaciones. *Fisec Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ. 2(3).
- Neyra, H. (2002) Partidos Políticos ¿La soberanía del pueblo?”. *Revista Quehacer*. (136). DESCO.
- Noguera, F. (2003). La campaña permanente. En Izurieta, R., Rubén, P. & Arteton, C. *Estrategias de Comunicación para Gobiernos*. Buenos Aires: La Crujia, pp. 77-102
- Núñez Huallpayunca, E. (s/f). La política y la historia de los partidos políticos en el Perú 2008. Lima. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos61/historia-partidos-politicos-peru/historia-partidos-politicos-peru2.shtml#ixzz2mzhfrDMD>>
- Ohme, J. (2019). Updating citizenship? The effects of digital media use on citizenship understanding and political participation. *Information, Communication & Society*, 22(13), 1903-1928. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1469657>
- OCPLA. (s/f). *Marketing Político. Guía para una comunicación política exitosa*. Konrad-Adenauer. Stiftung. Recuperado de: http://www.kas.de/wf/doc/kas_6459-1522-4-30.pdf?050412001029
- Partido Acción Nacional. (2014). Vinculación con la sociedad. PAN. Recuperado de: www.pan.org.mx
- Panebianco, A. (1990). *Modelos de partido*. Madrid: Alianza Editorial.
- Partido de la Red. (Productor). (2013). *Santiago Siri explica el Partido de la Red en Hora Clave* [videograbación]. Buenos Aires. De: <https://www.youtube.com/watch?v=FtC1Lelcpm0>
- Pease, H. (2007). La reforma política. *Derecho PUCP*, (60), 197-206. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2932>
- Peréz Royo, J. (1980). Partido Político y democracia desarrollada. *Revista Filosofía y teoría política*. Actas del V Congreso Nacional de Filosofía.
- Przeworski, A. (1998). Democracia y representación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (10). Caracas, pp. 7-32.
- Raffaele, M., & Núñez, R. E. (2015). La publicidad gubernamental del poder ejecutivo en San Juan: hacia la construcción del mito de gobierno. *Question*, 1(48), 478-493. Recuperado de: <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2717/2463>

- Reyes Viguera, A. (2013). Agenda Setting en la labor comunicativa del Partido Acción Nacional. Documento de Trabajo N° 490. Fundación Rafael Preciado Hernández A.C. –PAN.
- Reyna, C. (2012, 20 de abril). Ironías de la violencia y la protesta. *La Línea de Fuego*. Recuperado de: <https://lalineadefuego.info/2012/04/25/ironias-de-la-violencia-y-la-protesta-por-carlos-reyna/>
- Riorda, M. (2006). Los mitos de gobierno. Una visión desde la comunicación gubernamental”, *Hologramática - Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ*, (3er año), 2(4), pp. 21-45. Recuperado de: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/189/hologramatica4_v2pp21_45.pdf
- Rodríguez, I. (2002). El efecto de las TIC en la organización de la acción colectiva: la virtualización de los movimientos sociales”. UOC. Universidad Autónoma de Barcelona
- Römmele, A. (2003). Political Parties, Party Communication And New Information And Communication Technologies. *Party Politics*. 9(1), pp. 7-20.
- Sampedro, V.; Sánchez-Duarte, J. M. y Campos, E. (2014). Participación ciudadana en las campañas electorales. Debates teóricos y una aproximación tipológica. En Cotarelo, R. y Olmeda, J. A. (Comps.) *La democracia del siglo XXI. Política, medios de comunicación, internet y redes sociales*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Sánchez C., Lasagna M. & Marcet, X. (2013). *Innovación Pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Sánchez, J. M. (2015). Participación digital en los partidos políticos. Autonomía y prácticas de militancia en red. *DÍGITOS*. (1), pp. 59-69. Recuperado de: <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/53879/5495766.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sartori, G. (1999). En defensa de la representación. *Claves de su razón práctica*. (91), pp. 2-6.
- Sartori, G. (1980). *Partidos y sistema de partidos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sennet, R. (2006). *La Cultura del Nuevo Capitalismo*. Editorial Anagram: Barcelona.
- Sermeño, A. (2006). Democracia y participación política: los retos del presente. *Andamios*, 2(4).
- Serna, A. (s/f). Partidos de la Red and DemocracyOS. *Americas Quartely*. Recuperado de: www.americasquarterly.org/content/partido-de-la-red-and-democracyos
- Sikk, A. (2011). Newness as a winning formula for new political parties. *Party Politics*, 18(4), pp. 465–486. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1354068810389631>
- Siri, S. (2013). Creando una Democracia en Red - Santiago Siri [videograbación]. *Red Innova*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=J-0SxWouPLo>
- Tanaka, M. (2005). *Democracia sin partidos: los problemas de representación y las propuestas de reforma política*. (1ra ed.). Lima: IEP.

- Tanaka, M. (2004). Situación y perspectivas de los partidos políticos en la región andina: el caso peruano. En Kornblith, M. *Partidos políticos en la región andina: entre la crisis y el cambio*. Lima: IDEA, pp. 93 – 112.
- Tanaka, M. (1999). *Los partidos políticos en el Perú, 1992-1999: estatalidad, sobrevivencia y política mediática*. Lima: IEP Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de: <https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/897/2/documentodetrabajo108.pdf>
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2006). *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Chile: Santillana.
- TEDx Talks. (2013). *Hackear la política: Santiago Siri at TEDxCordoba* [videograbación]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=YBR84aZTPTU>
- Torres Nonajulca, C. (2011). *Historia de los partidos políticos en el Perú*. Lima: PHP.
- Transparencia. (2018a). Importancia electoral de los partidos políticos en las Elecciones Regionales y Municipales cuánto. *Blog Transparencia*. Recuperado de: <https://www.transparencia.org.pe/blog/importancia-electoral-de-los-partidos-politicos-en-las-elecciones-regionales-y-municipales>
- Transparencia. (2018b). Desempeño electoral de partidos políticos en elecciones subnacionales 2010 a 2018". *Blog Transparencia*. Recuperado de: <https://www.transparencia.org.pe/blog/desempeno-electoral-de-partidos-politicos-en-elecciones-subnacionales-2010-2018>
- Tuesta, F. (1995). *Sistema de partidos políticos en el Perú 1978- 1995*. Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- UNID. (s/f). Comunicación estratégica I. Recuperado de: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo
- Vargas, J. (2003). Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. *Espacio Abierto*, 12(4), pp. 523.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zons, G. (2015). The influence of programmatic diversity on the formation of new political parties. *Party Politics*. Vol. 21, N° 6, pp. 919–929. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1354068813509515>

Anexo 1: Descripción del Espacio de la Política

1 Tema de interés

A nivel global, la situación de los partidos políticos está cambiando, y ello se debe a muchos factores, no solo en la esfera política, sino también en la esfera económica y social. Así, Dalton et al, (como citó Fagerholm, 2016, p.501) señala que: "Este cambiante entorno político, social y económico desafía la vida cotidiana de los partidos políticos y los obliga a adaptarse y cambiar". En ese sentido, es vital que los partidos políticos se adapten pues es difícil que exista un gobierno democrático a la escala de un Estado Moderno sin partidos políticos fortalecidos.

Lawson y Merkl (1988) señalan que los partidos políticos no están logrando establecer un vínculo con los electores. Incluso el más atractivo y seguro de los partidos políticos es probable que, tarde o temprano, encuentre alguna dificultad para sostener la inverosimilitud ideológica del gobierno moderno. Es decir, debido a los constantes cambios en la sociedad que traen consigo nuevos y desafiantes problemas públicos; a los partidos políticos les es difícil estar a la altura. Las nuevas preocupaciones de la ciudadanía no encuentran respuestas satisfactorias por parte de los partidos políticos. Así, estas o son inexistentes o todavía están configuradas en base a estructuras antiguas de la sociedad. En este escenario de baja representación, que para algunos temas y bajo algunas circunstancias, la ciudadanía aún busca hacer valer su poder frente al Estado a través de movilizaciones sociales. Sin embargo, estos movimientos aún carecen de fuerza y constancia para asegurar un Estado democrático.

Es importante reconocer que la cotidianidad en la que nos desarrollamos está cambiando, ya que los nuevos dispositivos tecnológicos están creando y modificando las formas en las que socializamos (Rodríguez, 2002). En ese sentido, los medios sociales y el acceso inmediato a este a través de los *smartphones* o *tablets* están cambiando distintos aspectos de nuestra vida. Así, la manera en la que consumimos información, como hacemos compras, como nos comunicamos con personas que están lejos o incluso en la misma habitación, como vemos series o películas, como buscamos una dirección, entre otras actividades; es cada vez más accesible e inmediata. Lo cual genera que los ciudadanos demandemos cada vez más inmediatez, fluidez y efectividad en otros aspectos de nuestras vidas.

Por ello, Gil y Liu (2017), afirman en su revisión bibliográfica, que los medios sociales tocan la mayoría de los aspectos de la vida pública ya que el consumo de noticias, el debate de temas importantes con otros, el acercamiento a periodistas, y la interacción con los gobernantes de turno y organismos gubernamentales; es viable solo con un toque de los dedos a la pantalla del dispositivo que utilizamos. Es así que el acceso a más información sobre política a través de medios sociales ha generado que la ciudadanía participe de distintas maneras *online* y *offline* en la política (p.194).

A pesar de ello, en un estudio, Ohme (2019), señala que el uso de medios sociales con fines informativos fomenta dos tipos de participación política: enfocarse en la esfera política de un país; y participar en actividades que tienen motivaciones políticas pero que tienen un objetivo mucho más difuso, como compartir preocupaciones políticas con personas a través de Facebook. Sin embargo, se nota una amplia diferencia en el uso de jóvenes y ciudadanos mayores. Ello se debe a que el acceso a información política y a noticias personalizadas en los medios sociales, activa más el comportamiento político de los ciudadanos mayores que de los jóvenes (p.1920).

En base a lo mencionado anteriormente, los partidos políticos también deben adaptarse a estos cambios de la sociedad para, no solo sobrevivir, sino para ejercer una representación efectiva de la sociedad. Según el Latinobarómetro del 2018 solo el 13% de los ciudadanos de América Latina confía en los partidos políticos. En el caso peruano, solo el 7% de la ciudadanía señala que confía en los partidos políticos. Si bien esto es un reflejo de los grandes escándalos de corrupción que han sucedido en Latinoamérica a raíz de Odebrecht y desde los últimos 35 años en el Perú, existen, además, barreras estructurales que impiden contar con un sistema de partidos sólido.

Muchos analistas políticos califican el caso peruano como uno excepcional, puesto que, sobre todo en época no electoral, los partidos políticos peruanos parecieran extintos; lo cual podría conllevar a calificar al Perú como una democracia sin partidos políticos. En esta línea, Tanaka (2005) presenta, como en los países andinos se implementaron reformas institucionales que si bien abrieron el espacio político haciéndolo más representativo y participativo; generaron inestabilidad y problemas de gobernabilidad, sin resolver los problemas de legitimidad. Por ello, sostiene que, para el caso peruano, toda reforma debe buscar fortalecer a los partidos, construir un sistema de partidos e institucionalizar la apertura política.

Por otro lado, si bien Bautista Rojas (2013) también considera que existe una crisis de representatividad e institucionalidad; explica que hablar del Perú como una democracia sin partidos es una exageración. Manifiesta ello, ya que no se puede negar la presencia de partidos pues estos cuentan con representantes en los tres niveles de gobierno y el Congreso. Es innegable que los partidos políticos en el Perú existen y aún tienen presencia en nuestro sistema, así como también es innegable reconocer su débil institucionalidad y representatividad. Aunque su participación cuando no son gobierno de turno es de oposición a este, no se distingue en su actuar las marcas o promesas partidarias de campaña.

Esta crisis también se refleja en la percepción ciudadana, cómo se señaló con anterioridad solo el 8% de la ciudadanía peruana confía en los partidos políticos (Datum, 2018). Este desprestigio de la ciudadanía hacia los partidos políticos es un resultado de la performance que estos tienen en la arena política. En su actuar, apreciamos partidos personalistas, y que, en su mayoría, solo tienen presencia y buscan el apoyo ciudadano en periodo electoral, lo cual es percibido por la ciudadanía como oportunismo. (Bastidas, 2016). En esta línea, Levitsky y Zavaleta (2019), señalan 3 prácticas que tienen los políticos para llevar candidatos al poder a través de los partidos políticos: la independencia partidaria, el transfuguismo y la coalición de independientes (p.50-52). Al mismo tiempo, ahora más que nunca, se puede apreciar que, en el Congreso, se favorecen más los intereses de los líderes del partido que los de la ciudadanía, y que los candidatos electos tienen una cuestionable carrera política. Esta debilidad partidaria y su consecuente crisis de representación afectan la gobernabilidad del país.

Es importante precisar que uno de los pilares de la democracia es la representación política, pues da poder a los ciudadanos para confiar en algunos políticos la administración del país. Esta crisis de representación, que ya tiene más de dos décadas, está afectando nuestra actual y futura clase política. Los partidos políticos, son –o, deberían ser- los que generan a los líderes y candidatos que gobernarán en el futuro. Para contar con una clase política responsable, preparada y con sensibilidad social, que lidere nuestro país en sus tres niveles de gobierno, es necesario fortalecer las organizaciones que forman a dicha clase política. Para mejorar la situación de nuestro país, es necesario mejorar la calidad de estas organizaciones políticas, para que formen de manera eficiente a los futuros representantes que conducirán nuestro país.

En el trabajo con los partidos políticos no se debe perder de vista que, ante la carencia de representación por organizaciones políticas, en el Perú, han surgido

manifestaciones, movimientos o colectivos sociales que responden cuando el Gobierno o el Congreso de la República toman decisiones que afectan de manera directa a un conjunto grande de la población. Así, movilizaciones como, la huelga de maestros en el 2017, que terminó con la renuncia de la ministra de Educación Marilú Martens; la movilización contra la destitución de los fiscales Rafael Vela y Domingo Pérez, cuyo efecto fue que dichos fiscales fueran restituidos; han logrado cambiar o que se adopten medidas respecto a las decisiones tomadas. Además, colectivos como Con Mis Hijos No Te Metas o Ni Una Menos, reunidos cada uno por temas específicos, han logrado poner sus demandas en la agenda pública, haciendo que el Estado tenga prudencia en la toma de decisiones.

Estas formas de organización espontáneas, -que en su mayoría se dan a través de redes sociales y terminan manifestándose en las calles- son formas efectivas de ejercer ciudadanía y de asegurar que nuestros gobernantes, dirijan el país en función a nuestros intereses y no a intereses personales y políticos. Así, el escándalo propuesto por los medios de comunicación y una opinión pública organizada pueden servir a manera de control social para los políticos, asegurando la democracia y defendiendo los intereses de la ciudadanía frente a los intereses personales o políticos de nuestros gobernantes.

En este sentido, también se puede apreciar la situación de jaque a la que se enfrenta la esfera política cuando no cumple adecuadamente sus funciones y se encuentra ante una opinión pública consolidada, y una oposición unánime por parte de los medios de comunicación. Una fórmula perfecta para tener influencia en la esfera política y asegurar el respeto de la democracia y los derechos humanos es la de una opinión pública organizada y medios de comunicación con una postura unánime y crítica.

En ese sentido, Castells (2010) indica, que lo que sucede en el espacio político dominado por los medios no está determinado por los medios: es un proceso social y político abierto. A pesar de ello, la lógica, y la organización, de los medios electrónicos enmarcan y estructuran las políticas. Ello, no solo afectando elecciones, también la organización política, toma de decisiones y gobierno, modificando en última instancia la naturaleza de la relación entre el estado y la sociedad. Sin embargo, los sistemas políticos actuales todavía se basan en formas organizativas y estrategias políticas de la era industrial, lo cual los hace políticamente obsoletos y su autonomía está siendo negada por los flujos de información de los que dependen. Esta es una fuente fundamental de la crisis de la democracia en la era de la información (p.370). Por ello,

es importante repensar en la forma de organización de los partidos políticos a fin de que puedan mantenerse vigentes en la arena política actual y representar a la ciudadanía.

Como se ha detallado con anterioridad; los partidos políticos no están aprovechando las nuevas dinámicas de interacción que proponen las redes sociales para relacionarse y establecer vínculos con los ciudadanos a fin de lograr *engagement* (Bastidas, 2016). Sin embargo, una variable que las organizaciones políticas deben considerar son las Tecnologías de la Información y Comunicación y medios sociales. Por ello, se debe repensar las formas de organización política para que tengan en consideración estas variables.

2. Cadena de Valor de intervenciones asociadas

Para identificar la cadena de valor de un partido político es importante revisar las distintas definiciones que existen de estos. Uno de los propósitos de los partidos políticos es representar los valores e intereses políticos, económicos y sociales de una parte de la sociedad y gobernar conforme a ello. Para Hofmeister y Grabow (2013), los partidos son un vínculo entre la sociedad y el Estado, por ello deben conocer las demandas e inquietudes ciudadanas. Sin embargo, señalan, ello no significa que los partidos deben perseguir cada corriente o tendencia novedosa; para conservar su credibilidad, ya que deben tener claro sus valores, explicarlos y aferrarse a ellos. (p.38).

Por otro lado, Sartori (1980) expone, en una definición inicial, que “un partido es cualquier grupo político identificado con una etiqueta oficial que se presenta a las elecciones, y puede sacar en elecciones (libres o no), candidatos a cargos públicos” (p.91). Es preciso señalar que, Sartori, precisa que los partidos son reconocidos por una “etiqueta social”. En otras palabras, la ciudadanía identifica o relaciona a los partidos con ciertos valores o principios con los que pueden coincidir, o no. Sumado a ello, en esta definición se refiere como fin último de un partido político el llegar a elecciones. En concordancia con ello, Tuesta (1995) complementa, tienen como objetivo manejar asuntos de gobierno y Estado de acuerdo con la base ideológica y organizativa que disponen (p.8). Esto es, llegar al poder para conducir al país en base a su doctrina y valores.

Ahora bien, para asegurar su existencia, permanencia y lograr su objetivo de llegar al poder, los partidos políticos requieren de una gran base organizativa, es decir una

militancia activa. Así, para Neyra (2002), “un partido político es un grupo organizado y permanente cuyos miembros se reúnen porque comparten un proyecto político, ciertos valores comunes o, en ciertos casos, alianza de intereses”. Resalta así, la importancia de la permanencia de los miembros en la organización y el ideario que los cohesiona. A su vez, Hofmeister y Grabow (2013), destacan la necesidad del partido de un soporte electoral reconocible al que debe tratar de afianzarse en base a sus valores y su perfil programático. Así, este debe ser capaz de construir una organización nacional para acercarse a la ciudadanía y tener capacidad de integración y comunicación. Y para consolidar ello, es importante que el partido tenga una capacidad de aprendizaje e inclusión de las inquietudes de la sociedad en sus programas políticos (p.21-22).

En ambas definiciones sobresale la importancia de la militancia para la existencia de un partido político, así como de la interacción del partido tanto con su militancia como con la ciudadanía para tener fortaleza y legitimidad. Así, se introduce el concepto de representación. Un partido político tiene la tarea de representar a un sector de la ciudadanía para que, de esta forma, gobierne el país de acuerdo con la voluntad de esta. Así, se añade a lo expuesto por Sartori (1980) que la ideología del partido ya no es suficiente para que la ciudadanía reconozca y se sienta –o no- representada; además, esta ideología debe representar su sentir respecto a cómo se debe orientar la política nacional. Es así, que los partidos asumen la obligación de ser el vínculo entre el Estado y la ciudadanía, como portavoz de estos últimos. Por ello, su gobierno debe estar orientado a la ciudadanía en general, y no solo al sector cuyo partido elegido ganó las elecciones.

En resumen, un partido político debería contar con ciertas características para poder llegar a cumplir efectivamente su fin último de representación y gobierno (Malamud, 2003). Siendo la primera la continuidad; es decir, que no sean personalistas y que su vida partidaria perdure a pesar del cambio de sus líderes o fundadores. La segunda característica tiene que ver con la organización política del partido. Es decir, su militancia debe ser amplia ya que ello le brindará legitimidad y consistencia.

Por otro lado, Panebianco (1990) hace un análisis de los factores que definen la personalidad de los partidos políticos y clasifica seis factores o áreas de incertidumbre importantes de la forma de actuar de un partido:

- (i) *Competencia* o la capacidad de indispensabilidad de la organización o uno de sus miembros para cumplir una función;

- (ii) *Relaciones con el entorno*, como la habilidad de la organización para negociar, establecer alianzas o conflictos con otros actores;
- (iii) *Comunicación*, como el control ejercido sobre los canales de información para tener un rol dominante sobre las relaciones de poder;
- (iv) *Reglas formales*, para interpretar la aplicación u omisión de estatutos;
- (v) *Financiación*, esencial para el funcionamiento de la organización; y
- (vi) *Reclutamiento* y definición de los requisitos de ingreso, participación y continuidad (p. 85-89).

Es preciso señalar que, en la definición de Panebianco (1980), la variable de comunicación recién es introducida como relevante dentro de un partido político. No obstante, su rol es reducido al control sobre los canales de información y los contenidos difundidos. Es decir, aun se piensa en la comunicación de un solo sentido, dónde todavía no se promueve la interacción (Bastidas, 2016, 20). Por ello, es necesario complementar esta visión con la definición de Sartori (1980), que señala, que los partidos políticos tienen la función de ser un conducto de expresión, canalización y comunicación, lo que los convierte en medios de expresión, al ser la estructura intermedia e intermediaria entre la sociedad civil y el Estado. Con ello queda claro la importancia de gestionar la comunicación para que los partidos políticos puedan cumplir con el rol de representación de la ciudadanía.

En consecuencia, para Hofmeister y Grabow (2013), la legitimidad del poder político está actualmente mucho más vinculada a las habilidades de comunicación que antes. Así, es tan trascendente el papel de la comunicación partidaria que, es necesario que esta área sea administrada profesionalmente por equipos multidisciplinarios que cuenten con “técnicos” que trabajen sobre las posturas partidarias en temas específicos, y puedan gestionar la comunicación en base al manejo de técnicas modernas (p. 26-35). Como resultado de ello, la ciudadanía podrá recibir información del partido, así como interactuar con el mismo a través de distintos canales de comunicación. Este diálogo con sus representantes permitirá que la ciudadanía sienta que sus demandas y necesidades son escuchadas. Por último, estos canales, propuestos por los partidos, ayudan a asegurar la gobernabilidad en un país, y a que la militancia se sienta, realmente, más identificada con este partido (Bastidas, 2016, p.21).

En base a todo lo señalado líneas arriba, se presenta la cadena de valor de un partido político:



Figura 5. Cadena de valor. Fuente: Elaboración Propia

3. Identificación y selección del problema

El problema identificado se encuentra a nivel del tema de interés, y no solo respecto a un elemento específico de la cadena de valor. Los partidos políticos se encuentran en declive y desfasados respecto a las nuevas formas de socialización de la ciudadanía. Ello principalmente porque mantienen sus antiguas formas de organización y porque no ofrecen a la ciudadanía espacios de interacción y propuestas que se ajusten a su proyecto individual de vida en sociedad. Lo cual genera a su vez una débil institucionalidad y representación.

Anexo 2: Arquitectura del problema

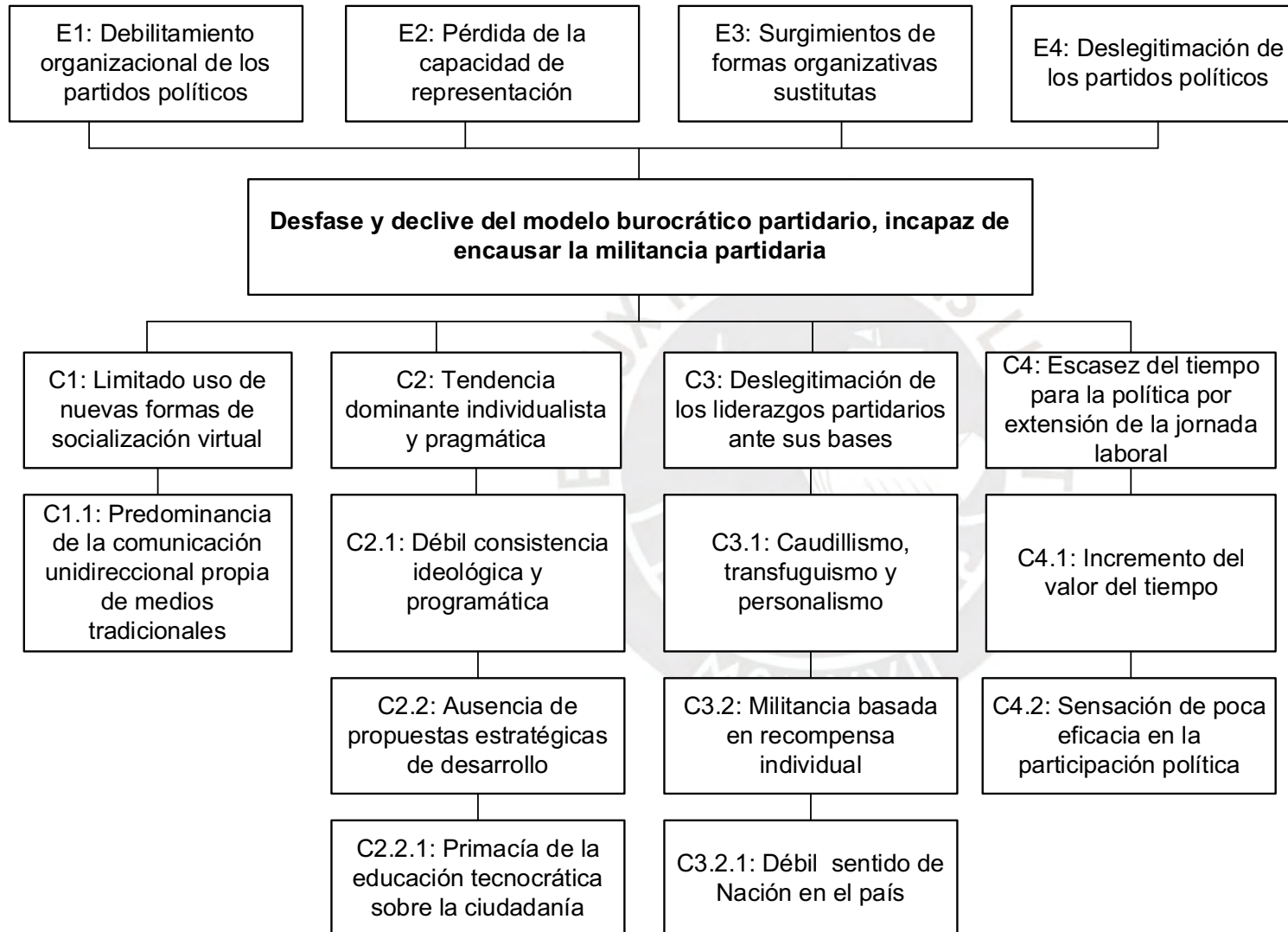
Tabla 16

Arquitectura del problema

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	FUENTES DE DATOS	HERRAMIENTAS
Principal: ¿Cuál es la situación actual de los partidos políticos en el Perú?	Describir el estado de la institucionalidad de los partidos políticos			
Secundaria 1: ¿Los partidos políticos se están adaptando a las nuevas formas de socializar de la sociedad peruana?	Conocer las formas de socialización de los partidos políticos con la ciudadanía	Poca socialización con la ciudadanía por incipiente adaptabilidad a las nuevas formas de socialización	Redes sociales Militancia Ciudadanía Politólogos	Matriz de análisis de contenido Entrevistas Encuestas
Secundaria 2: ¿Cómo consideran los ciudadanos que los partidos políticos aportan al bienestar de la sociedad peruana en la actualidad?	Conocer la percepción de la ciudadanía sobre el aporte de los partidos políticos	La ciudadanía no considera que los partidos políticos aportan al desarrollo del país	Ciudadanía Militancia Politólogos	Encuestas Entrevistas
Secundaria 3: ¿Cómo se organizan los partidos políticos en la actualidad?	Describir la organización de los partidos políticos	Débil organización de los partidos políticos	Militancia Politólogos	Entrevistas
Secundaria 4: ¿Cómo afecta el individualismo a la institucionalidad de los partidos políticos?	Describir la relación entre el individualismo y la política	El individualismo afecta a la institucionalidad de los partidos políticos	Militancia Politólogos	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

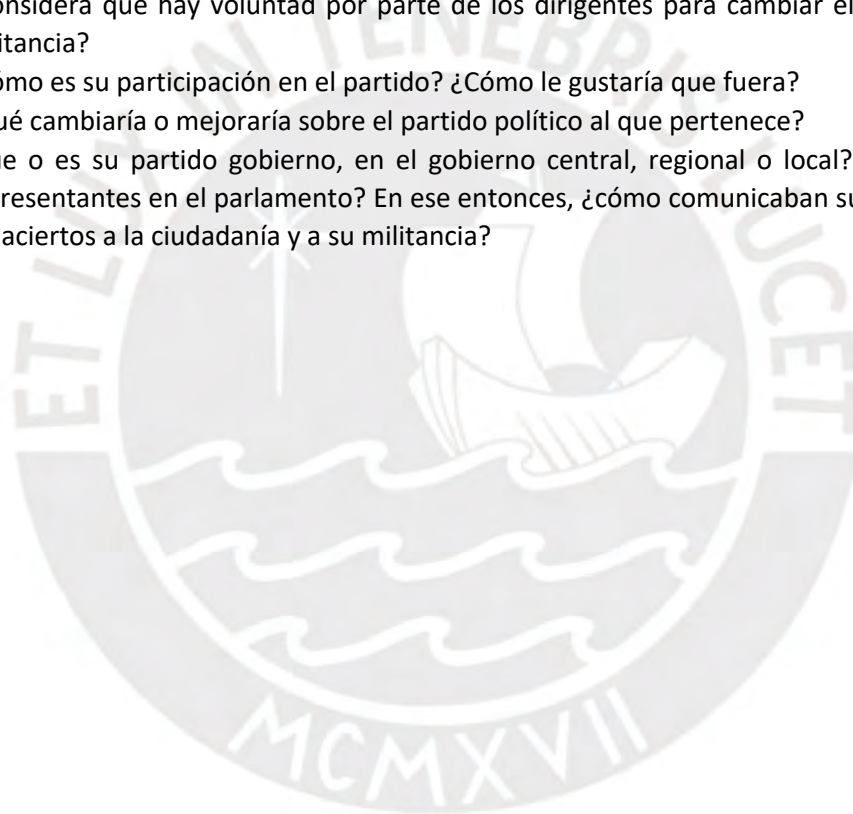
Anexo 3: Árbol de problemas



Anexo 4: Guía de entrevistas a militantes

Objetivo: Describir el estado de la institucionalidad de los partidos políticos

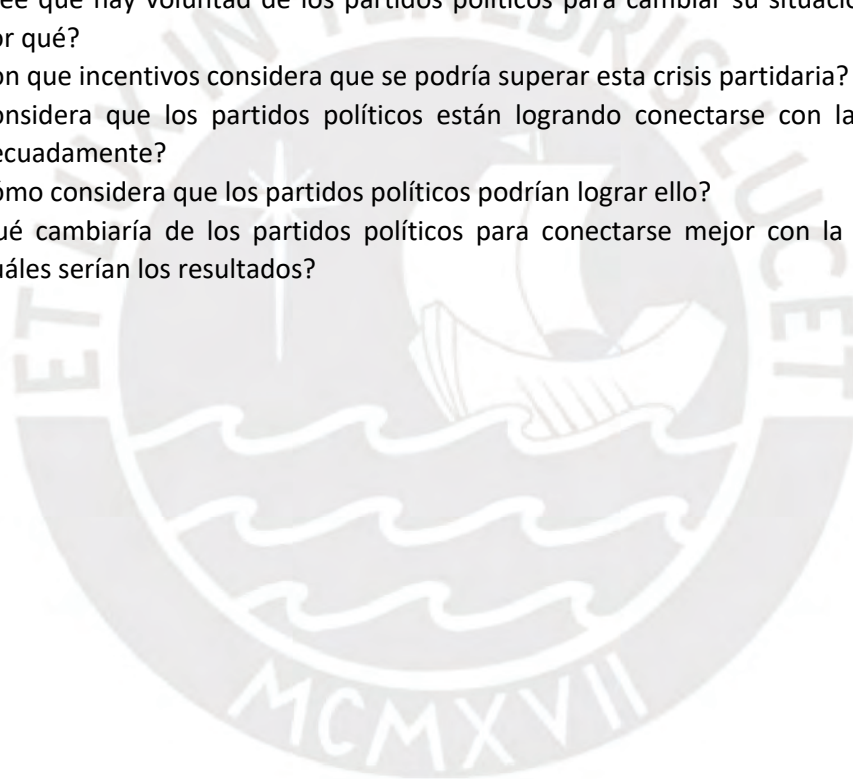
1. ¿Cómo decidió convertirse en militante del partido? ¿Siguió algún procedimiento?
2. ¿Cómo se toman las decisiones en el partido respecto a las posturas coyunturales?
3. ¿Cómo se seleccionan los cargos directivos dentro del partido? ¿Y los cargos para ocupar candidaturas?
4. Las formas de socializar han cambiado ¿Considera que los partidos políticos se están adaptando a las nuevas formas de socializar de la ciudadanía?
5. ¿Considera que los partidos políticos están logrando conectarse con la ciudadanía?
6. ¿Cómo cree Ud. que los partidos políticos podrían lograr ello?
7. ¿Considera que los partidos se comuniquen con la ciudadanía como relevante?
8. ¿Cree que en la actualidad los partidos se encuentran en crisis? ¿Por qué?
9. ¿Considera que hay voluntad por parte de los dirigentes para cambiar ello? ¿Y de la militancia?
10. ¿Cómo es su participación en el partido? ¿Cómo le gustaría que fuera?
11. ¿Qué cambiaría o mejoraría sobre el partido político al que pertenece?
12. ¿Fue o es su partido gobierno, en el gobierno central, regional o local? ¿Ha tenido representantes en el parlamento? En ese entonces, ¿cómo comunicaban sus aciertos o desaciertos a la ciudadanía y a su militancia?



Anexo 5: Guía de entrevistas a politólogos

Objetivo: Describir el estado de la institucionalidad de los partidos políticos

1. ¿Los partidos políticos son necesarios para fortalecer la democracia?
2. ¿Considera que en la actualidad existe una crisis de representatividad de los partidos políticos? ¿Por qué?
3. ¿Cómo cree que han sobrevivido los partidos políticos a esta crisis de representación?
4. ¿Considera que la ciudadanía está interesada en encontrar representación política en los partidos políticos?
5. ¿Cree que el individualismo está asociado a la crisis de representatividad y legitimidad que sufren los partidos políticos? ¿Cómo?
6. ¿Considera que los partidos se comunican con la ciudadanía como relevante?
7. Las formas de socializar han cambiado ¿Considera que los partidos políticos se están adaptando a las nuevas formas de socializar de la ciudadanía?
8. ¿Cree que hay voluntad de los partidos políticos para cambiar su situación de crisis? ¿Por qué?
9. ¿Con que incentivos considera que se podría superar esta crisis partidaria?
10. ¿Considera que los partidos políticos están logrando conectarse con la ciudadanía adecuadamente?
11. ¿Cómo considera que los partidos políticos podrían lograr ello?
12. ¿Qué cambiaría de los partidos políticos para conectarse mejor con la ciudadanía? ¿Cuáles serían los resultados?



Anexo 6: Encuesta a la ciudadanía

Objetivo 1: Conocer las formas de socialización de los partidos políticos con la ciudadanía

Objetivo 2: Conocer la percepción de la ciudadanía sobre el aporte de los partidos políticos

1. Edad: _____
2. Región: _____
3. Género: _____
4. ¿Es militante o simpatiza con algún partido político?
 - a. Militante
 - b. Simpatiza
 - c. Ninguno
5. En una palabra, o imagen, ¿Cómo describiría a los partidos políticos? ¿Por qué?

6. ¿Cuál cree Ud. que es el rol o función de los partidos políticos en el país?

7. ¿Considera que los partidos políticos aportan al bienestar del país?
 - a. Sí (pasar a pregunta 11)
 - b. No (pasar a pregunta 12)
8. ¿Cómo considera que los partidos políticos aportan a su bienestar?

9. ¿Cómo cree que los partidos políticos podrían aportar al país?

10. ¿Considera que los partidos políticos se comunican con Ud.?
 - a. Sí (pasar a pregunta 15)
 - b. No (pasar a pregunta 17)
11. ¿Por qué medio de comunicación los partidos políticos se comunican con Ud.?
 - a. Radio
 - b. Televisión
 - c. Redes Sociales (Twitter, Facebook, Instagram)
 - d. Periódicos, boletines, material impreso
 - e. Talleres, charlas, webinars,
 - f. WhatsApp, Telegram, chats privados
 - g. Otros: _____
12. ¿Cómo describiría el contenido/mensajes que recibe de los partidos políticos?
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
13. ¿Le gustaría que los partidos políticos se comuniquen con Ud.?
 - a. Sí
 - b. No
14. ¿Sobre qué temas le gustaría que los partidos políticos se comuniquen con Ud.?
 - a. Educación
 - b. Trabajo y oportunidades laborales
 - c. Temas de coyuntura
 - d. Salud pública
 - e. Educación financiera

- f. Propuestas partidarias
 - g. Otros: _____
15. ¿Cree que gracias a los partidos políticos ha mejorado su calidad de vida?
- a. Sí
 - b. No
16. Así no milite o simpatice con ninguno ¿Considera que algún partido político lo representa?
- a. Sí
 - b. No
17. ¿Qué cambiaría sobre los partidos políticos?
- a. Su organización
 - b. Sus dirigentes
 - c. Sus programas
 - d. Su financiamiento
 - e. Otros _____
18. ¿Por qué cambiaría eso?
-



Anexo 7: Matriz de Análisis de Contenido en redes sociales

Tabla 17

Matriz de análisis de contenido

Matriz de Análisis de Contenido				
Unidad de Observación		Fecha y Hora		# de me gusta
Modelo de análisis del discurso				
Nivel de análisis de estructura del discurso	Tópico	Figura/Rol		Formato
	Es el tema que engloba el sentido de un discurso o parte de él y que, a su vez, posee una lógica interna en relación al contexto.	Consiste en identificar las distintas figuras (actores, instituciones, tiempo(s), lugar(es), que aparecen en el discurso y el papel que se le asigna a cada uno en el relato.		Identifica el uso de links o medios audiovisuales para apoyar o difundir el mensaje
	Posición de Poder	Modos de Objetivación		Objetivo
	Corresponde a la identificación de la posición del hablante (en el discurso) en relación con un sujeto/institución/objeto existente en la dinámica de la realidad social.	Consiste en identificar las prácticas divisorias presentes en el discurso. Estas prácticas se reconocen en dinámicas de oposición (por ejemplo: normal/anormal) relacionadas con determinados sujetos(s)/institución(es)/objeto(s) existente(s) en la dinámica de la realidad social.		Identifica si el objetivo del mensaje es informativo, incentiva a la acción cívica/política, invita a eventos, entre otros.
Nivel de análisis: Estructura de la significación	Interacción sobre el mensaje	Comentarios a favor	Comentarios en contra	Respuesta del emisor
	Apoyo Audiovisual	# de comentarios a favor	# de comentarios en contra	Cómo respondió el emisor