

PROPUESTA PARA LA RENOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL PARTIDO NACIONAL.

Setiembre de 2010. Convención Nacional.

I- El Partido Nacional se debe renovar y modernizar

1) ¿Por qué sentimos esta exigencia? *En primer lugar*, para estrechar nuestros vínculos con la sociedad y para reencontrarnos con sectores de la población que parecen distantes. Los cambios acaecidos en el Uruguay durante las últimas décadas, sobre todo en lo concerniente a la estructura social, han producido una alteración en el modo de vida, las expectativas y los valores de los uruguayos. Parecería ser que el Frente Amplio ha sabido beneficiarse de esos cambios mientras que los nacionalistas los hemos subestimado o al menos leído incorrectamente. El Partido Nacional viene comprendiendo que debe mejorar sustancialmente la calidad de su vinculación con la sociedad, especialmente con aquellos sectores que aparecen más alejados de nuestra estructura partidaria. Hay que asumir entonces que se requiere de nuevas formas para representar y canalizar las demandas de los ciudadanos. Precisamos una más efectiva mediación entre la sociedad y el Estado. En segundo lugar, para plantear soluciones a los problemas del Uruguay contemporáneo y del futuro. El país vive una extraordinaria coyuntura económica, pero con problemas que vienen irresueltos desde hace décadas, como por ejemplo: la reforma del Estado; la educación; la eficiencia y eficacia del gasto social; la liberalización en el acceso a la tecnología; el fomento de una auténtica cultura empresarial y emprendedora; el desarrollo sustentable y armónico en todo el territorio nacional. Si estos problemas no son debidamente resueltos en esta favorable situación, corremos el riesgo de que un futuro deterioro del contexto nos golpee fuertemente y nos hunda en una espiral de confrontación social. Los uruguayos ya hemos pasado por esta experiencia y deberíamos hacer lo necesario para no repetirla.

2) Para poder modernizar al país tenemos que modernizarnos como partido. Y modernizarnos implica replantearnos la estructura interna, la organización, la comunicación, el contacto con la gente, la formación de nuestros cuadros juveniles y de nuestros dirigentes. Solo un partido político moderno en sus concepciones programáticas y doctrinarias, pero también en sus andamiajes y prácticas internas, puede hacer frente a un contexto que es percibido por todos, como complejo, y que nos impone un desafío enorme.

3) La crucial coyuntura no deja espacios ni para los esfuerzos a media máquina, ni para las meras expresiones de deseo. No es tiempo de improvisación. Precisamos incorporar nuevos mecanismos y métodos de planificación que permitan encarar los retos del entorno. No hacen falta gastos onerosos ni grandes inversiones. Solo se requiere una alta dosis de voluntad política y asumir el uso de herramientas modernas que –aunque exigentes– han demostrado ser eficaces y eficientes. La conversión profunda, la modernización real del partido no serán fruto de tácticas aisladas y fraccionadas, ni mucho menos de programas rígidos, sino que solo serán posibles gracias a una estrategia concertada y flexible, capaz de adaptarse a lo inesperado. La propuesta que aquí se explicita tiene por objetivo promover esa conversión profunda que el nacionalismo está

necesitando. Pretende ofrecer una respuesta radical a los dilemas actuales del Partido que tienen que ver con su posicionamiento en el escenario nacional, su identidad y su perspectiva de futuro. Frente a este desafío se requiere que el nacionalismo construya fuerzas desde su capacidad de resiliencia, es decir, de reponerse de las adversidades, aprovechándolas y sacando aprendizajes y fortalezas de ellas.

4) Debe ponderarse el contexto histórico de oportunidad. Estamos a cuatro años de las próximas elecciones nacionales, en las cuales es posible prever un deterioro mayor de la imagen del Frente Amplio, con su correspondiente desgaste. El próximo gobierno de la República podrá recaer en cualquiera de las dos mitades en que se divide el país (Izquierda y PPTT), pues el triunfo del oficialismo no es irreversible. Por lo tanto, el momento es ahora. El Partido Nacional tiene entonces la ocasión de mostrar su liderazgo en el sistema político nacional, haciendo lo que otros no quieren ni pueden hacer: **modernizarse radicalmente.**

5) Precisamos de una Planificación Estratégica. Las herramientas de planificación estratégica si bien provienen del mundo empresarial, pueden adaptarse con variantes, a la realidad de los partidos políticos. En la política también hay que competir y alcanzar metas, hay que descifrar los entornos, conocer las fortalezas y debilidades propias, plantearse objetivos, tiempos y caminos. La planificación estratégica es un instrumento concreto en el cual podemos apoyarnos, para adaptar nuestro partido a un escenario socialmente cambiante y políticamente más competitivo.

La presente propuesta no tiene por objetivo plantear la innovación en sí misma, pues ella será el resultado final de un proceso amplio y profundo de aprendizaje colectivo. En lo que sí pretendemos ser innovadores es en la técnica. La innovación radica en el hecho de proponer “técnicas y procedimientos nuevos” para enfrentar los desafíos partidarios de siempre, pero de una forma diferente, que nos permita a su vez construir las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos.

II- Diagnóstico

1) Para que exista realmente una acción eficaz, se requiere primero compartir un diagnóstico. El Partido Nacional se encuentra en una coyuntura compleja que si no se corrige a tiempo puede desembocar en una situación de mayor dificultad, o tal vez hasta de crisis. Atravesamos problemas que requieren soluciones perentorias, construidas profesional y participativamente.

2) Podemos sintetizar el contexto en tres dimensiones íntimamente relacionadas entre sí.

A- Dimensión Electoral

Teniendo en cuenta los resultados de las últimas elecciones (2009 – 2010), el nacionalismo ha descendido su nivel de votación respecto de cinco años atrás. Este descenso tiene como contrapartida el ascenso del Partido Colorado. Desde hace ya dos elecciones el desempeño electoral de blancos y colorados se presenta como simétrico: cuando uno baja, el otro crece. El país aparece dividido en dos mitades, según lo reconocen prestigiosos especialistas. Una de las mitades la conforma el Frente Amplio, y la otra está constituida por los dos partidos tradicionales. Al interior de esta mitad ambos partidos

fluctúan en su caudal electoral. Comparando los resultados del año pasado con los del 2004, vemos que el Partido Colorado creció electoralmente pasando del 10% al 17% (creció 7%) mientras que el Partido Nacional pasó del 34% al 28% (bajó 6%). Por otra parte, y si bien en las elecciones departamentales el Partido Nacional ha retenido y conquistado nuevos gobiernos locales, en términos estrictamente cuantitativos se constata una reducción del caudal electoral, si lo comparamos con las departamentales del 2005. En Montevideo se sigue sin poder ser competitivo con el Frente Amplio (pese a obtener el segundo lugar por primera vez desde 1966).

B - Dimensión Socio-Político

La estructura social del Uruguay cambió en las últimas décadas, y con ella el sistema de intermediación y representación política. La izquierda —a través de un proceso de acumulación histórica— tomó la defensa de los sectores sociales más populares y numerosos, mientras que los partidos tradicionales vieron debilitarse su condición de partidos policlasistas, que abarcaban por igual a amplios espectros de la opinión pública.

La fractura social que vivimos hoy día ha replanteado las formas de relacionarse con los partidos políticos, no solo en el plano electoral sino también en el simbólico. De allí que la hegemonía de la izquierda no se exprese únicamente en las urnas, sino también en la cultura, en la educación, en la vida gremial y el mundo del trabajo, en buena parte de los análisis sociológicos de la realidad, etc. El Partido Nacional necesita redefinir sus formas de relacionarse con los ciudadanos, en especial con las personas que viven en los hogares más desfavorecidos. Se requiere tender puentes con los grupos sociales que han emergido tras los cambios en la estructura social y las pautas de consumo masivo. Para constituirse en verdadera alternativa de gobierno el nacionalismo debe entender los desafíos político - electorales y culturales de la fragmentación social. Es importante entender que este cambio no sólo es necesario por el bien del Partido Nacional sino por el bien del país entero. Más allá de toda su retórica, no podemos soslayar que a una parte de la izquierda le conviene una sociedad dividida en partes, una de las cuales esté constituida por sectores de bajos ingresos, escasas oportunidades laborales y alta dependencia de la ayuda estatal. El Uruguay en el que la izquierda tiene asegurado el gobierno no es un Uruguay sin pobres, sino un Uruguay con pobres que logran cierto nivel de bienestar gracias a la ayuda del Estado. Pero nosotros sabemos que ese país no es viable y que esa forma de organización social va contra la dignidad de los ciudadanos. El Uruguay necesita de un Partido Nacional moderno y pujante para volver a ser lo que siempre quiso ser: un país de libertad y de oportunidades.

C - Dimensión Interna La dirigencia nacionalista ha dado una gran señal al expresar en forma unánime que el Partido Nacional debe cambiar en el sentido de la renovación y la modernización, y no puede dudarse de la disposición sincera por implementar las acciones adecuadas para ello. Sin perjuicio de esta voluntad de cambio, no resulta claro ni el grado de profundidad que se pretende, ni el rumbo a seguir ni las formas. Y si bien es cierto que hace pocos años el Partido procesó su actualización de Principios, no menos cierto resulta que en estas primeras instancias de reflexión partidaria del año 2010, aparecen opiniones contradictorias sobre el rumbo a tomar.

3) Debe advertirse sobre los riesgos que se pueden correr al iniciar un proceso de este tipo:

A) El peligro de *evadir el reto*, reaccionando con actitudes que terminan siendo una sutil forma de huída. Por ejemplo, resignarse a una adaptación pasiva a la corriente, buscando empatías fáciles o imitando modelos que pueden acarrear efímeras conquistas electorales, pero a la larga producir más confusión y pérdida de identidad. Este camino equivale a “mirar para otro lado”.

B) “*Salir del paso*”, cediendo a la tentación de quedarse en procesos superficiales que podrán calmar transitoriamente la conciencia partidaria, pero no llegarán a afrontar en profundidad los problemas ni mucho menos encontrar las soluciones de fondo. A su vez y asociado a este riesgo, está el peligro de mal aprovechar este impulso positivo y bien intencionado en instrumentos y métodos que no reúnen las condiciones para obtener los resultados esperados. Un ejemplo de esto ocurre cuando se consumen energías en formular propuestas descontextualizadas o construidas sobre supuestos erróneos.

C) Sucumbir a la advertencia de Maquiavelo: *“no existe nada más difícil de controlar, más peligroso de conducir o con un éxito más incierto, que dirigir la conducción de un nuevo orden de cosas, debido a que la innovación tiene por enemigos a todos aquellos que obtuvieron logros con las condiciones anteriores y por defensores apáticos a quienes pueden trabajar bien con la nueva situación”*.

4) Corresponde valorar muy positivamente el proceso delineado por el Directorio del Partido Nacional en el proceso de reflexión interna. Asimismo debe de reconocerse los avances concretados posteriormente, en particular, en la reunión de los principales dirigentes partidarios realizada el pasado 21 de agosto, y los aportes que han realizado distintos dirigentes políticos y técnicos nacionalistas. Sin embargo, consideramos que todas estas voces y aportes teóricos no son suficientes para procesar el complejo objetivo de la modernización y renovación partidaria. Este objetivo requiere pasar de la constatación de la situación a procesar los cambios en el comportamiento propiamente dicho.

5) Sugerimos aquí un rumbo que permita abordar las dificultades señaladas de manera innovadora y constructiva. La capacidad institucional para afrontar la situación está instalada en sus órganos máximos de autoridad (el Directorio y la Convención), y en la puesta en funcionamiento de un Plan Estratégico que abarque las distintas áreas de actividad partidaria, en todo el territorio nacional.

III- EL CAMINO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1) Proponemos un método de planificación estratégica. Entendiendo por tal un conjunto de procedimientos y herramientas para aplicar –en un esfuerzo disciplinado–, con la finalidad de decidir acciones que permitan abordar y resolver las cuestiones cruciales que enfrenta el Partido Nacional. **No desconocemos las resistencias que puede levantar esta propuesta de establecer un espacio prolongado de reflexión y diálogo, para la toma de decisiones colectivas.** No obstante reivindicamos nuestro derecho de proponer alternativas, y defendemos la necesidad de recorrer este camino, con el convencimiento de que el tiempo empleado será una inversión y no una pérdida de tiempo.

2) El punto de partida debe ser un completo estudio para conocer y analizar la situación interna del Partido, así como también del entorno. Se deberán explorar y evaluar las alternativas con énfasis en las implicancias futuras de las decisiones. Sostenemos la importancia de que dicho proceso cuente con la mayor participación posible, ya que además de la riqueza de la diversidad, contribuirá a renovar los compromisos personales de los miembros del partido. El involucramiento de la mayor cantidad de blancos contribuirá, sin duda y en gran medida, al cumplimiento de las acciones que resulten del proceso de planificación. De lo contrario será muy difícil pasar de la teoría a la práctica.

3) Se sugiere trabajar sobre tres tipos de públicos objetivos, de forma de tener diversas miradas, y un enfoque innovador.

a- **Los blancos que integran la estructura partidaria:** convencionales nacionales y departamentales, Directorio, miembros de la Agrupación de Gobierno, legisladores nacionales y departamentales, intendentes, representantes en los entes públicos, etc. (definir metodología para cada caso).

b- **Los blancos que no integran formalmente órganos partidarios:** militantes, líderes de opinión, referentes sectoriales tanto a nivel político como de ámbitos del quehacer nacional: economía, cultura, producción, sociedad, etc. (definir metodología para cada caso).

c- **La población en general,** que podrá hacer oír sus opiniones a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's), cualquiera sea el lugar de residencia: en el interior, la capital o desde el extranjero. Existen muchos votantes y simpatizantes blancos que han emigrado en las últimas décadas, y que desde la distancia pueden aportar elementos novedosos.

4) Principios metodológicos: Sostenemos la importancia de que el método de trabajo propuesto, que regule el proceso de planificación estratégica, se encuadre dentro de los siguientes principios generales:

A. Un proceso de trabajo **PROFESIONAL:** creemos necesario que se conforme un Equipo de Planificación multidisciplinario y competente que a partir de la definición de un proceso y una metodología probada adaptada a las necesidades del Partido y a los principios guía aquí expuestos, lidere el proceso completo de reflexión estratégica, monitoreando de cerca su desarrollo. Este Equipo asume el rol de facilitador, articulador y coordinador del proceso, centralizando a su vez el procesamiento de las conclusiones y resultados que se irán generando según el plan de trabajo definido en los distintos talleres, reportando y comunicando periódicamente a la cúpula del partido el avance del proceso.

B. Un proceso de trabajo **PARTICIPATIVO:** reiteramos la importancia de que el proceso cuente con la mayor participación y diversidad posible de nacionalistas. A tales efectos, se sugiere contemplar tres tipos de públicos objetivos (relacionados en el punto 4 anterior), de forma de tener diversas miradas, y un enfoque integrador que permita contemplar y contrastar distintas visiones y perspectivas:

C. Modalidad de trabajo basada en **TALLERES GRUPALES:** previamente pautados, de acuerdo a la metodología definida por el Equipo de Planificación, con moderadores/facilitadores especializados en la gestión de este tipo de dinámicas, en los que se abordarán las distintas temáticas previstas para el análisis de coyuntura y prospectiva del Partido con foco en la construcción de visiones compartidas de futuro, objetivos a lograr y líneas de trabajo necesarias para alcanzarlos. Buscando la mayor participación posible de cada uno de los tres colectivos generales antes descriptos, respetando los criterios de integración y dimensionamiento que marque la metodología y dinámica de trabajo que se apruebe.

D. Un ENFOQUE “POSITIVO”: sin perjuicio del necesario análisis serio, profundo y profesional del contexto general que marca la realidad del partido, se propone enfatizar el proceso de construcción colectiva a partir del redescubrimiento, valoración y potenciación de las capacidades y fortalezas existentes, recogiendo la mejor historia del partido y proyectándola al futuro.

E. Un DOCUMENTO CONSENSUADO, con las grandes líneas de acuerdo que fueron surgiendo de las numerosas sesiones de trabajo y en el que se plasma todo el proceso de reflexión desarrollado.-

IMPORTANTE: sin perjuicio de las técnicas descritas anteriormente, se deberá implementar un conjunto de herramientas tendientes a relevar datos, tanto cualitativos como cuantitativos. La evidencia empírica necesaria para fundamentar metodologías, procedimientos e incluso opiniones, estará dada por la aplicación de técnicas como los Grupos Motivacionales, Entrevistas a Informantes Calificados, Relevamiento de Información Secundaria, etc. (información cualitativa), y Encuestas de Opinión Pública, etc. (información cuantitativa). Es importante aclarar que el presente documento no incluye información relevada mediante estos procedimientos, sino más bien análisis de información secundaria, y artículos de valor académico. **Para una correcta intervención, y para lograr alcanzar los impactos esperados, se requerirá reunir información calificada, a través de la metodología especialmente diseñada, y aplicada de acuerdo a los procedimientos propios de la investigación social.**

5) Plan y cronograma tentativo. Sin perjuicio que pueda resultar conveniente tan solo proponer a la Convención, la aprobación de un plan estratégico para la renovación y modernización del Partido Nacional con las características ya señaladas, dejando en manos de una comisión la instrumentación e implementación del mismo, igualmente se propone un contenido tentativo. **A) En primera instancia,** se propone la realización de una jornada intensiva (tres días), a realizarse en el mes de noviembre del corriente año, con la participación de: a – Los miembros de la Comisión Delegada de la Convención, b – Los integrantes de las Agrupaciones Parlamentaria y de Gobierno. c –Un grupo de ciudadanos nacionalistas (en número similar a a los anteriores) representativo de los distintos sectores sociales. Nos referimos a simpatizantes blancos que se destacan en la cultura, el deporte, las empresas, la función pública, el voluntariado y la asistencia social, la ciencia y la tecnología, los agronegocios, etc. **B) En segunda instancia,** se deberá trabajar con cada una de las convenciones departamentales, entre los meses de abril y setiembre del 2011. El objetivo será validar (o modificar) las propuestas incluidas en el proyecto de planificación estratégica, buscando el empoderamiento por parte de los blancos en cada territorio. **C) Finalmente,** se propondrá la redacción definitiva del Plan Estratégico de Renovación y Modernización Partidaria, a efectos de ser aprobado en una Convención Nacional extraordinaria. En dicha instancia se formalizará también la creación de un grupo coordinador, que sea el encargado del seguimiento y monitoreo de las acciones, como así también de la evaluación intermedia y de resultados. En forma simultánea a la realización de este proceso se estará recibiendo los aportes de todos los ciudadanos que quieran participar de este proceso a través de las nuevas formas de comunicación (TIC's)

IV) VALE LA PENA Poco antes de morir, y mientras le respondía a César Di Candia en un reportaje, Wilson Ferreira dijo que lo importante en la lucha política es que valga la pena, aún ante las mayores adversidades, los sacrificios y las frustraciones. Estamos convencidos que hacer este proceso de planificación estratégica nos conducirá a un fortalecimiento de

la unidad del Partido, a reafirmar nuestra identidad y valores, a la renovación de su dirigencia, a constituirse como opción de gobierno en el corto plazo y principalmente a realizar el mejor aporte a la construcción del Uruguay que soñamos. Porque lo peor que le puede pasar, ya no al Partido, sino al País, es el escepticismo. Este es el desafío, que valga la pena ser opción de gobierno.

V) PROPUESTA A LA COMISION DE ASUNTOS POLITICOS Considerando que el Directorio ha encomendado a la Comisión de Asuntos Políticos analizar y elevar informe al Directorio sobre la metodología de trabajo a seguir, entendemos corresponde aportar ante esta la siguiente propuesta de planificación estratégica para la renovación y modernización del Partido Nacional.