



# DEL GOBIERNO A LA OPOSICION

José Antonio GOMEZ YAÑEZ

**Nunca resulta fácil pasar del gobierno a la oposición. Las experiencias de grandes partidos como la CDU alemana en 1969 (1), el Partido Conservador británico en 1974 (2) o el SPD en 1982, revelan que hacerlo por estrecho margen y por coaliciones cambiantes puede generar expectativas y presunciones que dificultan la aclimatación de los partidos a su nueva situación y bloquean, en una primera etapa, las iniciativas necesarias para retornar al gobierno. Estas reacciones se producen al margen de la inclinación ideológica de los partidos.**

## La experiencia de otros grandes partidos europeos

**P**ese al trauma de la pérdida del gobierno, en los tres casos citados prevaleció la tesis de que los electores «corregirían su decisión» en las siguientes elecciones. Esta idea se apoyaba en una va-

loración positiva de las políticas que habían desarrollado durante sus etapas de gobierno —que los votantes echarían de menos—, en cierta minusvaloración de la capacidad de los nuevos gobernantes y, en el caso de la CDU, en considerar que la nueva coalición (SPD-FDP) sería un fenómeno pasajero. A partir de estas premisas, en la primera legislatura fuera del gobierno estos partidos de-

(1) Panebianco, A., *Modelos de partido*, Alianza, Madrid, 1990. Maser, W. *Helmut Kohl*, Espasa Calpe, Madrid, 1991.

(2) Thatcher, M., *El camino hacia el poder*, El País Aguilar, Madrid, 1995.

---

***Una evaluación complaciente  
de los resultados electorales  
puede llevar a largos  
años de oposición.***

---

sarrollaron una oposición que podría denominarse como de «partido del gobierno a la espera» (3), que giraba sobre ideas y conceptos de su etapa de gobierno anterior, actuando en el Parlamento como si aún tuvieran la responsabilidad de gobernar o estuvieran a punto de recuperarla, o como si Brandt, Wilson o Kohl, en cada caso, fueran a caer próximamente. En suma, su capacidad de acción política, incluso parlamentaria, estuvo mellada por la ensoñación de un cercano retorno al gobierno, casi «por prescripción facultativa», en expresión de Thatcher, y por una valoración de la situación apegada al pasado. Tanto la CDU como el Partido Conservador perdieron las siguientes elecciones, por un margen mayor que las precedentes, y el SPD se sumergió en una inestabilidad de la que no ha salido catorce años después.

Es verdad que hay ejemplos de rápido retorno al gobierno, pero la experiencia de estos partidos puede ser ilustrativa —y debe prevenir— ya que sus salidas del gobierno tuvieron afinidades con la situación actual del PSOE, pese a los diferentes contextos históricos. Las coincidencias son muy considerables en el caso de la CDU, el partido conservador y el PSOE, los tres comparten el rasgo de que se consolidaron organizativamente durante una larga permanencia en el gobierno, lo que debilitó sus estructuras partidarias. En el caso del PSOE y de la

(3) Expresión acuñada por los críticos a este tipo de oposición en la CDU, entre ellos Helmut Kohl.

CDU, esta debilidad se agudizó por la baja competitividad política a que se vieron sometidos durante buena parte de su etapa de gobierno, lo que produjo que tuvieran serias dificultades cuando sus respectivos partidos de oposición (PP y SPD) mejoraron su capacidad de acción política con nuevos dirigentes más jóvenes, programas renovados y nuevas formas de acción política.

La similitudes no deben llevarse al extremo. Tanto la CDU como el Partido Conservador y el SPD afrontaron su paso a la oposición con serios problemas de liderazgo y de debilidad de su dirección colectiva. Este no parece ser el caso del PSOE en 1996, lo que debe traducirse en una ventaja para afrontar este periodo.

### **La nueva situación**

Las experiencias de los tres grandes partidos citados indican la necesidad de analizar cuidadosamente las causas del resultado electoral y, a partir de ahí, definir las prioridades de la nueva situación y las consecuencias de que el gobierno haya cambiado de manos. La experiencia ajena indica que una evaluación incorrecta o complaciente puede llevar a largos años de oposición. En este sentido, ¿qué interpretación extrae la dirección del PSOE del resultado del 3 de marzo? A tenor de algunos indicios y declaraciones públicas parecen dominar cuatro ideas:

a) La derrota se ha producido sobre todo por la acumulación de escándalos y casos de corrupción —algunos ciertos y otros inventados— que han afectado al PSOE en los últimos años y por el acoso de ciertos medios de comunicación en connivencia con el PP e IU.

b) El resultado electoral del PSOE indica una valoración positiva para amplios sectores sociales de las políticas realizadas, y de aquí se deduce que la oposición a desarro-

llar debe centrarse en conservar sus resultados y evitar retrocesos.

c) Una escasa confianza en la capacidad del PP para llevar a término la legislatura y, desde luego, para gobernar sin errores.

d) Parece considerar el eventual acuerdo PP-CiU (más PNV y CC) como algo pasajero.

Sin duda estas ideas reflejan aspectos de la realidad. Ahora bien, ¿pueden existir otros elementos que debieran tenerse en consideración a la hora de definir la política de oposición del partido socialista en los próximos tiempos?, ¿hay razones para pensar que esta interpretación de la situación pueda ser insuficiente?, tal vez:

a) Si el problema se redujera a la sucesión de escándalos en los últimos años los ciudadanos se habrían dado por satisfechos con que se encaralara a los responsables, sin embargo, este hecho parece haber tenido poco relieve en la opinión pública. Esto parece sugerir que hay algo más profundo, como ha señalado por ejemplo Touraine, que afecta a la confianza de los ciudadanos en las políticas socialdemócratas (4). El resultado del 3 de marzo podría interpretarse como que «la mayoría ha perdido la confianza en un cierto tipo de control social de la economía» (5), como ha sucedido en otros países europeos antes que en España, aunque no confía en políticas que presagian una disminución del control sobre una economía particularmente agresiva. Si esto fuera así, centrar la oposición sobre la puesta en valor de lo realizado, exclusivamente, sería insuficiente. Aunque defender los logros alcanzados por el PSOE en el Estado del bienestar y en la integración de España en Europa deban de ser aspectos centrales de su estrategia de oposición.

(4) Touraine, Alain, «¿Por cuánto tiempo?», *El País*, Madrid, 7 de marzo de 1996.

(5) *Ibid.*

b) La situación parlamentaria del PP le impedirá afrontar los aspectos más controvertidos de su programa, lo que paradójicamente le ahorrará desgastes y le proporcionará justificaciones ante los sectores menos moderados de sus apoyos y más descontentos de su electorado. Además, suavizará las aristas de su política, lo que reducirá las posibilidades de un discurso opositor claro. El simple hecho de gobernar cierto tiempo hará que se limen muchas reticencias que todavía existen hacia él (pagará pensiones, planificará e inaugurará infraestructuras, controlará RTVE, tomará decisiones que articulen intereses a su alrededor, ...) lo que le irá «centrando». Aznar aparecerá paulatinamente como un dirigente a la altura de otros europeos. En definitiva, la inercia empezará a operar a favor del PP, en una sociedad poco inclinada al cambio como la española. Ciertamente, pueden pesar más otros elementos negativos: el PP soportará el desgaste de los gobiernos en este periodo de cambio económico que genera inseguridad, además de tener que administrar una previsible crisis económica y, naturalmente, puede cometer errores por inexperiencia. Sin embargo, no parece prudente que el PSOE confíe en su desgaste «natural» o por ineptitud. Y, aunque Aznar no sea Wilson o Brandt, siempre hay que esperar lo inesperado.

c) El acuerdo PP-CiU no tiene porqué ser eterno, pero CiU podría hallar ventajas en él proporcionales a los obstáculos que ahora debe remover, y hacerlo duradero más allá de una legislatura.

d) Hay elementos de juicio bastantes

---

***No sólo la sucesión  
de escándalos ha minado la  
confianza en las políticas  
socialdemócratas.***

---

para pensar que el PSOE como instrumento político no opera con la suficiente eficacia. Su experiencia en aquellas comunidades y grandes ciudades en las que ha pasado a la oposición obliga a ser escéptico en cuanto a su capacidad para adaptarse a su nueva situación de oposición sin iniciativas enérgicas: desde 1986 el PSOE no ha recuperado ninguna comunidad autónoma o ciudad importante en la que haya dejado de gobernar.

### **¿Cómo recuperaron el gobierno la CDU y el Partido Conservador?**

La recuperación de ambos se produjo a partir de su segunda derrota electoral, cuando se hizo patente la ineficacia de la estrategia «continuista» anterior. Con las lógicas diferencias de detalle, el proceso en ambos fue similar. Ante el descontento con la antigua dirección aparecieron dirigentes que las relevaron, fue el caso de Margaret Thatcher y Helmut Kohl. Por encima de las naturales diferencias de cada caso, el trabajo de ambos líderes — y de los líderes secundarios que les apoyaron— en la oposición muestra similitudes considerables. Ambos replantearon profundamente sus partidos en dos direcciones complementarias: la reforma organizativa y la elaboración de nuevas políticas, que les hicieron asumir su papel de oposición y presentar a sus sociedades programas renovados capaces de solucionar los problemas de la década siguiente, requisito imprescindible para retornar al gobierno de

---

***El retorno de los partidos conservadores al poder se apoyó en la reforma organizativa y la elaboración de nuevas políticas.***

---

forma estable, es decir, para más de una legislatura.

La CDU afrontó una reforma organizativa muy profunda. De hecho, Kohl fue uno de los abanderados de la reforma interna de su partido, el cual hasta su gestión como presidente se podía definir como «una organización que carecía de un centro extraparlamentario, así como de un aparato burocrático, penetrada por los grupos de interés, y que era en realidad un conglomerado de organizaciones regionales semiautónomas que se mantenían unidas únicamente gracias a la común participación en las ventajas del poder y a la personalidad de Adenauer. Una organización que no manifestaba tendencias a la expansión, con un número de afiliados que apenas superaba, al final de la era Adenauer, los doscientos mil y con una participación interna debilísima, cuando no inexistente», lo que era la base de la estabilidad de los dirigentes regionales (6). La labor de Thatcher fue más simple, ya que su partido estaba mejor estructurado y tras las derrotas electorales de 1945 y 1964 había experimentado procesos limitados de renovación y debates acerca de su democratización interna. Sin embargo, en 1975, tras perder las elecciones de 1974, los criterios de elección del líder del Partido Conservador se modificaron. Se introdujeron dos nuevas cláusulas: la obligación de consultar a las agrupaciones del partido antes de la elección de un nuevo líder y, sobre todo, la facultad de los parlamentarios para proponer la retirada de confianza del líder en funciones. Esta reestructuración democratizadora desplazó el poder hacia la derecha del partido, impulsando el fenómeno Thatcher. Tras su elección como líder, Margaret Thatcher se centró en el reforzamiento de los aparatos de creación política e ideológica, en concreto el «Departamento de Investigación

---

(6) Panebianco, A., *op. cit.*

del Partido Conservador» (7) y el «Centro de Estudios Políticos» organizado por su mentor Keith Joseph, para investigar la economía de mercado. Ambos fueron los instrumentos que prepararon argumental y conceptualmente la «revolución conservadora» que protagonizaría después la primera ministra.

El trabajo de Kohl en la CDU fue más complejo dada la mayor debilidad de su organización partidaria y las divisiones de la dirección cristianodemócrata. Muy sintéticamente podría esquematizarse así (8):

a) Reorganización del partido. Reforzamiento del aparato central, dirigido por un secretario general —de hecho algo parecido al secretario de organización—, que asu-

(7) Órgano del Partido Conservador británico semejante a un gabinete de su líder. Fue creado en 1929 por Baldwin y entre sus funciones, relativamente cambiantes a lo largo del tiempo, destacan: realizar investigaciones a largo plazo y ayudar a la formulación de la política del partido, colaborar en la redacción de discursos del líder, preparar informes sobre los temas que han de plantearse en el Parlamento, proporcionar a los miembros, candidatos, oradores y a todos los colaboradores del partido información y guía sobre los asuntos políticos en curso; redactar informes para los portavoces parlamentarios, asumir el secretariado del «gobierno en la sombra», etcétera. El director del departamento es designado por el líder del partido, y trabajan en él colaboradores fundamentalmente jóvenes, varios de los cuales han pasado posteriormente a ser diputados. Aunque oficialmente el departamento depende de la oficina central del partido, mantiene una sede distinta, lo que le proporciona una considerable independencia. Margaret Thatcher, tan parca en elogios en sus memorias, llega a escribir: «llegué a tener una gran estima por el trabajo del departamento», reconociendo su pasado intelectualmente distinguido y su papel especialmente importante cuando el partido está en la oposición. Véase: Robert McKenzie, *Partidos políticos británicos*, Taurus, Madrid, 1960, y Margaret Thatcher, *op. cit.*

(8) Caciagli, Mario, «¿Caída o persistencia del partido de inscritos? El caso de la CDU», *Opciones*, 5, Santiago de Chile, 1985.

---

## ***El futuro depende de la capacidad del PSOE de aclimatarse a su nueva posición.***

---

mió la coordinación entre el partido y el grupo parlamentario, desarrolló iniciativas piloto de mejora del funcionamiento (técnico, financiero o burocrático) de las agrupaciones locales y federaciones regionales, creó y dirige una escuela de cuadros, dirige la actividad informativa y propagandística, centraliza el cobro de cuotas de los afiliados, desarrolla campañas de captación y movilización, puso en funcionamiento oficinas de servicios que suministran informaciones sobre problemas políticos y tienen la misión de promover la comunicación interna, etcétera.

— Puso en funcionamiento un «aparato electoral», alrededor del Instituto Allensbach, dirigido por la profesora Elisabeth Noelle-Neumann, uno de los principales centros del mundo en investigación de la opinión pública.

— Impulsó el debate programático, con la activación de la Fundación Konrad Adenauer y la celebración de frecuentes conferencias temáticas.

— Reforzó las grandes organizaciones sectoriales adheridas al partido como la asociación femenina, el movimiento juvenil, la unión de exiliados, la asociación de trabajadores sindicalistas, una asociación de «clases medias», etcétera. Estas organizaciones tienen la limitación impuesta por la Ley de Partidos alemana de que solo pueden ser miembros de los partidos las personas físicas, lo que impide la creación de partidos indirectos —utilizando la taxonomía de Duverger—, en todo caso, la CDU-CSU se configura organizativamente como un partido ramificado.

---

***El PSOE debe evitar  
los riesgos que conlleva  
el acomodo a una actitud  
de «Gobierno en espera».***

---

La reorganización de la CDU (y su asociada bávara la CSU, en la que Kohl se inspiró) se enmarcó en la Ley de Partidos alemana, que regula minuciosamente la actividad interna de los partidos. Algunos aspectos claves de esta ley caracterizan a los partidos alemanes: la celebración de los Congresos cada dos años, como máximo, con voto individual de los delegados; el voto secreto en todos los procesos de elección interna, la elección de los candidatos a diputados de los distritos uninominales por las asambleas de afiliados, mediante voto secreto (Leyes Electoral y de Partidos) y la ordenación de las listas electorales mediante voto secreto de los delegados a las asambleas de compromisarios que las elaboran (Leyes Electoral y de Partidos).

b) Creación de un nuevo programa político para la CDU. Las actuaciones operativas de este proceso fueron las mencionadas activación de la Fundación Konrad Adenauer y la celebración de diversas conferencias temáticas, que desembocaron en la elaboración del primer Programa Básico de la CDU (en 1977).

Como resultado visible de esas reformas, antes de retornar al gobierno, la CDU/CSU pasó de 361.685 afiliados en 1966 a 880.389 en 1981 (9). Diversos estudiosos han mostrado lo sorprendente del caso de la CDU, que se ha convertido en un partido

(9) Katz y Mair: *Party organizations*, Sage Publications, 1992.

«de masas» o «de inscritos» (10) precisamente cuando se especula con el declive de este tipo de partidos.

### **El trabajo en la oposición.**

La experiencia ajena (y la propia antes de 1982) indica que el futuro depende en buena parte de la capacidad del PSOE para aclimatarse a su nueva posición y para emprender nuevos discursos, programas y modelos organizativos que lo enfoquen hacia el futuro, eludiendo el riesgo de acomodo a una actitud de «gobierno a la espera» hacia la que los partidos en situaciones similares parecen tender con relativa naturalidad. Ello implica, en una aproximación muy general:

a) Mostrar un *nuevo estilo de acción política*. Reelaborar lo antes posible el discurso político, despojándolo del tono administrativo y de gestión que ha adquirido durante los años de gobierno y evitando caer en un discurso de «aparato» poco comprensible para los no iniciados. La clave del discurso debería desplazarse hacia los problemas sociales del país: paro, precariedad en el empleo, amenazas sobre el futuro de las pensiones, incertidumbres ante el futuro profesional, acceso a la vivienda, reparto del trabajo disponible, debilidad de la economía productiva, expectativas de los jóvenes, etcétera. En suma, los aspectos que inciden en las desigualdades y la inseguridad hacia el futuro.

— Poner en marcha *nuevas formas de hacer política*, con menos atención que la actual a los medios de comunicación, las élites dirigentes y la actividad política como tal, y más hacia la reconstrucción de alianzas sociales (sindicatos y ONG) y de las bases sociales progresistas. La actividad del partido debería enfocarse hacia estos objetivos, evitando la tentación de reducir «el diálogo» entre el partido socialista y los

(10) Caciagli, Mario, *op. cit.*

movimientos sociales a un contacto entre las élites.

b) Elaboración de un *nuevo programa político, económico y social*. Esto requiere abrir un debate que, si quiere ser eficaz, no debe quedar circunscrito a las élites. El propio debate ha de ser un modo de articulación de la base social progresista que el PSOE debe aspirar a representar:

— Plantear un nuevo horizonte de *reformas del sistema político* español. La democratización del mismo aparece como una de las banderas que debe recoger el PSOE en la oposición, con propuestas concretas acerca del sistema electoral, la democratización de la elaboración de las listas electorales, la regulación precisa de la actividad interna de los partidos, etcétera. Las Leyes Electoral y de Partidos alemanas pueden servir de punto de partida de esta reflexión.

— *Analizar la economía social de mercado en un país como España, en el marco de la Unión Europea y de la economía globalizada*. El PSOE debe aparecer con los recursos técnicos para impulsar una nueva etapa de modernización e igualdad social en un contexto radicalmente nuevo, ya que la globalización económica resultante del final de la guerra fría ha incorporado al sistema económico a dos mil millones de trabajadores con un coste laboral decenas de veces inferior al de los trabajadores occidentales, dando paso a nuevas formas de producción y distribución que están desarticulando las bases sociales de las sociedades occidentales. De que la economía social de mercado sea capaz de dar respuesta a estos problemas dependerá el retorno de la socialdemocracia a los gobiernos europeos. Probablemente, *este es el aspecto clave*. Los estragos que la globalización está causando en el tejido social español (altas tasas de paro, eventualidad y rotación laboral, incertidumbres ante el futuro que se plasman en freno del consumo, etcétera.) están en el origen de la evolución de ciertos sectores

---

***La clave del discurso  
en la oposición debería desplazarse  
hacia los problemas del país  
que inciden en las desigualdades.***

---

sociales desde el apoyo al PSOE hacia el PP e IU en los tres últimos años. Pero los resultados del PSOE en España, del Olivo en Italia y la contestación francesa a las reformas de Chirac muestran que algo profundo se está moviendo. Es algo así como la «reinención» de la izquierda por parte de los ciudadanos. A la izquierda ya no se le pide que transforme la sociedad, se le pide que proteja a la sociedad con una razonable eficacia económica frente a los excesos de un mercado agresivo.

El futuro de la socialdemocracia como opción de gobierno a largo plazo depende de que la economía social de mercado se convierta en la alternativa viable — y creíble para la mayoría de los ciudadanos— a la economía liberal de mercado imperante en la nueva economía global. Por economía social de mercado me refiero al modelo económico denominado por Michel Alpert «capitalismo renano» (11), basado en tres grandes conceptos:

— El dinamismo de la economía depende del mercado, cuya libertad de funcionamiento debe estar asegurada.

— El funcionamiento del mercado no puede regir por sí solo el conjunto de la vida social. Deben ser excluidos de él aquellos bienes que garantizan la igualdad básica entre los ciudadanos, y que constituyen también la base del capital humano de la sociedad: salud, educación, ciertos medios de transporte, pensiones y los servicios sociales.

(11) Alpert, Michel, *Capitalismo contra capitalismo*, Paidós, Barcelona, 1992.

— El Estado es un recurso de la sociedad que debe orientarse a fortalecer las estructuras productivas del país para hacerlo más competitivo.

El «capitalismo renano» basado en estas ideas ha orientado las políticas nacionales de los países más desarrollados de Europa, y ha configurado el modelo social europeo. Lograr hacerlo operativo ahora a escala continental, en el marco de una economía global cuyos sectores claves son las telecomunicaciones, la informática y las finanzas —y no los «antiguos» sectores fordistas orientados al consumo de masas como el automóvil—, es la clave para que la socialdemocracia mantenga su papel histórico. Lógicamente, la reflexión del PSOE en la oposición debe enfocarse a conformar una variante de la economía social de mercado adaptada a las necesidades de España.

— Analizar los *nuevos problemas de las sociedades avanzadas*: las relaciones hombre-mujer, la delincuencia internacional organizada, la protección del medio ambiente en el marco de una economía global, la inmigración, etcétera. Las fundaciones del partido deberían orientar su trabajo de forma sistemática hacia estos problemas.

c) *Mejorar el PSOE como instrumento político*. Más allá de las grandes ideas y de los estilos de acción política, retornar al gobierno de modo estable, es decir para más de una legislatura, requiere un árido trabajo de mejora de las estructuras partidarias, seriamente dañadas tras varios años de divi-

sión interna y debilitadas por la absorción, durante muchos años, por parte de las Administraciones Públicas gobernadas por el PSOE, de misiones y actividades que en realidad correspondían al partido. La mejora de las estructuras debe combinar cuatro objetivos: 1) construir un modelo de partido que permita reflejar en su interior a los sectores sociales progresistas que el PSOE aspira a representar, 2) expresar la diversidad de posiciones que han de convivir en un gran partido en un marco de elevada democracia interna, 3) actuar con la necesaria eficacia política en el trabajo de oposición y de gobierno autonómico y local donde ha recibido el apoyo mayoritario de los ciudadanos y, 4) crear una organización capaz de tener influencia social como asociación cívica, integrando a cientos de miles de afiliados. Esto implica actuar en varias líneas:

— Recuperar unos mínimos de *confianza política interna*, lo que no debe ser pretexto para eludir la necesaria limpieza de elementos desgastados o ineficaces. La confianza política interna es un requisito imprescindible para hacer política, pero no puede convertirse en coartada, la organización partidaria no puede volver a fallar clamorosamente en la detección de conductas irregulares.

— *Mejorar el aparato central del partido*:

- Crear un órgano similar al «Departamento de Investigaciones del Partido Conservador británico» como apoyo al secretario general-líder de la oposición.

- Mantener un Comité Electoral Permanente. Precisamente el grado de perfeccionamiento técnico de la actividad electoral del PP es una de sus ventajas cualitativas respecto al PSOE.

- Mantener un nivel de movilización de los afiliados a través de *campañas temáticas regulares*, planificadas y dirigidas desde el comité electoral permanente. Estas campañas deberían servir para dar a conocer aspectos del programa del partido, pero tam-

---

***Ya no se pide a la izquierda que transforme la sociedad, sino que la proteja con una razonable eficacia económica.***

---

bien para sacar su funcionamiento de la «institucionalización actual».

- Coordinar e impulsar la actividad de oposición en las grandes ciudades y comunidades en las que el partido está en esa situación.

— *Mejorar la capacidad política de las federaciones regionales y agrupaciones locales y sectoriales:*

- Crear secretarías regionales de acción electoral, universidad, relaciones con los sindicatos y movimientos sociales relevantes en cada comunidad, como instrumentos para mejorar la acción política en esos ámbitos.

- Desarrollar un *concepto de agrupación local y sectorial* (temática, profesional, de centro de trabajo, universitaria) lo que debe conllevar un *Plan de Identidad Corporativa* que vaya más allá de lo puramente electoral. En concreto, sería preciso establecer criterios para la localización y financiación adecuada de los locales, su imagen pública, su «ambiente» interno (mobiliario, decoración, material de publicidad), las actividades a desarrollar en ellos y los medios de que deben disponer, la definición de los «servicios» a los ciudadanos que deben prestar, etcétera. En suma, un concepto de partido que haga de la participación política a través de un partido una actividad socialmente útil, que incremente los derechos ciudadanos que se comprometan con una filiación política.

— *Desarrollar un concepto de partido más cercano al siglo XXI.* En concreto, cabría pensar en modificaciones organizativas como las siguientes:

- Admitir la *afiliación colectiva de asociaciones, ONG, etcétera*, cuyos miembros adquirirían derechos —que ejercerían voluntariamente— dentro del PSOE, pero desarrollarían su actividad en estas asociaciones. Modelos organizativos más o menos semejantes a este son los de los partidos socialdemócratas sueco o austriaco, o fue el del radical italiano.

- *Democratizar el funcionamiento interno del Partido*, estableciendo el voto a

las personas y no a listas cerradas. El voto a las personas, en todos los niveles del partido, es posiblemente mejor modo —y desde luego el más democrático— de depurar elementos desgastados e ineficaces y de facilitar la promoción de elementos que representen distintas perspectivas de un mismo proyecto.

- *Celebrar congresos cada dos años.* Tres o cuatro años como periodo entre congresos es un plazo excesivamente dilatado, que dramatiza los cambios de personas, adormece el funcionamiento de la organización, y dificulta la adaptación de la organización a un tiempo político en cambio acelerado. Además, este plazo es uno de los más dilatados entre los grandes partidos europeos. En Alemania los partidos celebran congresos cada dos años, por imperativo de la Ley de Partidos, en Gran Bretaña los congresos son anuales y, en general, en toda Europa occidental los grandes partidos celebran sus congresos anual o bienalmente, con muy pocas excepciones, entre las que destacan las de los partidos españoles.

- *Conocer y administrar mejor los recursos humanos del partido.*

Para ello, la Ejecutiva Federal debería completar los censos actuales con datos de los afiliados sobre actividades sociales y sectoriales que desarrollan, asociaciones a las que pertenecen, estudios, colegios profesionales, lugares donde desarrollan su actividad profesional, etcétera, que pueden ser útiles para organizar mejor la actividad del partido y dar más y mejores oportunidades de participación.

---

***Es necesario un concepto  
de partido que haga  
de la participación política  
una actividad socialmente útil.***

---

• *Admitir la creación de agrupaciones profesionales, temáticas, universitarias, de centro de trabajo, etcétera en pie de igualdad con las territoriales.* Curiosamente, el PSOE dispuso de este tipo de agrupaciones hasta 1939. En principio sería urgente crear una agrupación, que integrase a profesores y estudiantes, en cada universidad.

— *Incluir en el Comité Federal y en los Comités Regionales, a personas no afiliadas, que permanezcan solo un mandato en dicho órgano, con voz pero sin voto.* Desarrollar nuevas pautas de comportamiento de los cargos públicos. Por ejemplo, siguiendo el modelo del partido socialdemócrata austriaco, todos los cargos públicos del partido deberían estar obligados a informar semestralmente a la opinión pública de su gestión y del trabajo del partido en un acto público celebrado en el territorio que ellos representen, manteniendo en el mismo acto un coloquio con el público.

Las propuestas anteriores acerca del modelo de partido son simplemente la actualización del modelo de «partido indirecto» descrito por Duverger en los años cincuenta (12) y se inspiran en los modelos organizativos de los partidos socialdemócratas austriaco, sueco y noruego, del Partido Radical italiano, y de otros grandes partidos europeos.

(12) Duverger, Maurice, *Los partidos políticos*, Fondo de Cultura Económica, México, 1957.

Se trata de complementar el partido territorializado, que encuadra a sus afiliados en secciones según su lugar de residencia y cuyo funcionamiento ha declinado hacia un «*catch all party*» (13), con elementos de partido indirecto, que integra a asociaciones y organizaciones sociales sin absorberlas ni satelizarlas y cuyos miembros pasan a ser «afiliados indirectos» del partido, y de partido «ramificado» que permite a sus miembros adherirse a secciones temáticas, profesionales, universitarias, de centro de trabajo, etcétera. según sus afinidades y libre elección, en igualdad de derechos con las secciones territoriales.

Organizativamente, el reto consiste en construir un partido eficaz política y electoralmente, a través de un «centro organizativo» sólido, pero que a la vez ofrezca a sus miembros incentivos inmateriales como relaciones personales, profesionales, participación en campañas de solidaridad, actividades políticas al margen de las instituciones, capacidad de elección de los dirigentes mediante votaciones a las personas, etcétera, que conviertan la participación en la política en un espacio de ampliación de los derechos ciudadanos (sentimiento que no es seguro que tengan la mayoría de los afiliados a los partidos españoles).

(13) Kirkheimer, Otto, «The transformation of the Western European Party Systems», en La Palombara y Weiner (comps): *Political Parties and Political Development*, Princeton University Press, 1966.