CÓMO TOMAR EL MANDO Y DIRIGIR EL CAMBIO

Por el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales

Primera edición

Derechos reservados 2019 Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI)

Todos los derechos reservados.

Este trabajo puede reproducirse y/o traducirse parcialmente con fines no comerciales, siempre y cuando el NDI sea reconocido como fuente del material y se le envíe una copia de la traducción en cuestión.

El Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) es una organización no gubernamental sin fines de lucro y apartidista que responde a las aspiraciones de personas de todo el mundo que desean vivir en sociedades democráticas que reconozcan y promuevan los derechos humanos básicos.

Desde su fundación en 1983, el NDI y sus aliados locales han trabajado para apoyar y fortalecer las instituciones y prácticas democráticas mediante el fortalecimiento de los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil y los Parlamentos, así como la salvaguarda de las elecciones y la promoción de la participación ciudadana, la apertura y la rendición de cuentas de los gobiernos.

Al contar con personal y actores políticos voluntarios de más de 100 naciones, el NDI reúne a personas y grupos para compartir ideas, conocimientos, experiencias y pericia. Las organizaciones aliadas tienen la oportunidad de conocer de cerca las mejores prácticas de desarrollo democrático internacional que pueden adaptarse a las necesidades de sus propios países. El enfoque multinacional del NDI reafirma el mensaje de que, si bien no existe un modelo democrático único, todas las democracias comparten ciertos principios medulares.

El trabajo del Instituto propugna por los principios consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

También promueve el desarrollo de canales de comunicación institucionalizados entre las y los ciudadanos(as), las instituciones políticas y las y los funcionarios(as) elegidos(as), al tiempo que fortalece su capacidad de mejorar la calidad de vida de toda la ciudadanía. Para obtener más información acerca del NDI, visite la página www.ndi.org.

Esta publicación se hizo posible gracias al apoyo de la Fundación Nacional para la Democracia (NED, por sus siglas en inglés). Las opiniones expresadas en este documento reflejan el punto de vista de los autores y no necesariamente el de la NED.

AGRADECIMIENTOS

La información y los puntos de vista de esta publicación se obtuvieron de la Conferencia sobre Partidos Políticos en el Siglo XXI," celebrada en Bruselas, Bélgica en enero de 2017; en Tirana, Albania en noviembre de 2017; y en Mávrovo, Macedonia en junio de 2018. Las aportaciones adicionales provienen de la "Conferencia de pares sobre partidos políticos" que se llevó a cabo en Helsinki, Finlandia en junio de 2019 y del blog sobre partidos políticos en el siglo XXI. Entre los participantes de la conferencia se encuentran miembros de partidos políticos de Europa Occidental, Central y Oriental; representantes de las organizaciones internacionales de partidos; miembros del Parlamento Europeo y miembros de la comunidad de asistencia a los partidos políticos.

Iain Gill, presidente de Gill Consulting International, y Francesca y Carlo Binda, de Binda Consulting International, redactaron este documento. También colaboraron Margaret Curran, ex Miembro del Parlamento (MP) del Partido Laborista del Reino Unido; Khadija El Morabit, vicepresidenta de la Red Internacional de Mujeres Liberales; y Karolina Leakovic, vicepresidenta del Partido de Mujeres Socialistas Europeas. Asimismo, en el proyecto se utilizaron declaraciones y artículos de Pedro Sánchez, presidente del Gobierno español y secretario general del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Mohammad Khasawneh, de Binda Consulting International, realizó el diseño de esta publicación. Esta publicación del NDI fue gestionada y escrita en parte por Christian Brunner y Kellor Yde, con aportaciones adicionales de Ivan Doherty.

INICIATIVA SOBRE PARTIDOS POLÍTICOS EN EL SIGLO XXI

Tanto en las democracias nuevas como en las ya establecidas, los partidos políticos se ubican constantemente entre las instituciones democráticas menos confiables. Esta desconfianza resalta la brecha que existe entre los partidos y la ciudadanía con respecto a las prioridades, lo cual, según algunos, hace que los partidos estén desactualizados. Si bien los partidos políticos siguen siendo instituciones democráticas esenciales, deben evolucionar para enfrentar los crecientes desafíos del siglo XXI que reflejan las nuevas formas en que la ciudadanía interactúa y se organiza. Los partidos renovados no solo deben adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, sino también aprovechar estas oportunidades para construir relaciones más sólidas con las y los ciudadanos(as) y desarrollar mecanismos mejorados para un gobierno que rinda cuentas.

La *iniciativa sobre partidos políticos en el siglo XXI* del NDI fue creada para ayudar a los partidos a evolucionar como organizaciones a fin de conectarse de manera más eficaz con la ciudadanía, expandir su democracia interna, ser más inclusivos y adaptarse mejor a la era digital. Esta iniciativa comenzó como un blog del NDI llamado "Partidos políticos en el siglo XXI", el cual publica artículos de líderes y lideresas de los partidos, académicos y miembros de la comunidad de asistencia a los partidos políticos. El blog generó debates sobre la manera en que los partidos responden o deberían responder a los desafíos que se presentan dentro de los nuevos contextos políticos y tecnológicos.

Después del blog, el NDI lanzó *Reflexionar, reformarse, reconectarse*: <u>Un plan de acción para los partidos políticos del siglo XXI</u>, que ofrece una serie de recomendaciones y mejores prácticas para los partidos que buscan someterse a reformas internas de modernización. El plan de acción ofrece recomendaciones, estudio de casos y herramientas prácticas para ayudar a los partidos a abordar el proceso de reforma y renovación.

Esta guía es la culminación de la *Iniciativa sobre Partidos Políticos en el Siglo XXI* y busca ayudar a mujeres y hombres visionarios(as) y ambiciosos(as) que sean miembros de algún partido político y que podrían no tener acceso al poder que ostentan las y los dirigentes del partido. *Cómo tomar el mando* les proporciona a estos agentes de cambio del partido una hoja de ruta para las estrategias de implementación y habilidades blandas (*soft skills*) necesarias para navegar el arduo proceso de reforma interna del partido.

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Esta guía está diseñada para las actividades de activistas de los partidos políticos, miembros de partidos políticos con afán reformista, y el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) y se elaboró con fondos de la Fundación Nacional para la Democracia. La guía tiene como objetivo brindarles a los reformadores del partido las herramientas y posibles estrategias necesarias para implementar con éxito una reforma interna dentro de un partido político. El documento comprende las siguientes secciones:

El camino a la reforma, esta sección contiene una serie de consejos prácticos y procedimientos para manejar las diferentes habilidades y situaciones a las que los reformadores se enfrentarán durante la labor reformista.
 Liderazgo y transparencia, Equidad de género, e Inclusión de la ciudadanía en el camino a la reforma son cada una de las secciones temáticas de la guía. Estas incluyen estudio de casos, recomendaciones y una serie de plantillas y herramientas de evaluación diseñadas para ofrecer los componentes básicos de una hoja de ruta para las y los activistas del partido que buscan implementar una reforma en cualquiera de estas áreas. Sin embargo, los principios y las sugerencias globales se aplican a las mejores prácticas generales para lograr reformas internas.
 Recomendaciones para activistas reformistas, dirigentes de partidos políticos y proveedores de asistencia para la democracia sobre la manera en que cada uno(a) puede tener más éxito en el camino a la reforma y/o convertirse en un(a) ferviente aliado(a) de las y los activistas reformistas y sus esfuerzos.

Esta guía puede leerse de principio a fin o por secciones; ambas maneras le ofrecen al lector la oportunidad de absorber las lecciones aprendidas a partir del estudio de casos únicos y utilizar las plantillas que los acompañan para aplicarlas en su camino a la reforma. Los reformadores y agentes de cambio encontrarán consejos prácticos y estrategias recomendadas que se basan en las mejores prácticas y experiencias compartidas de otros reformadores.

BIOGRAFÍAS DEL ESCENARIO DE REFORMA



Margaret Curran es ex MP de la Cámara de los Comunes del Reino Unido y ministra del gabinete en el gobierno escocés. Se desempeñó como Secretaria de Estado escocesa en el gabinete en la sombra del Reino Unido desde 2011 hasta 2015 y también es miembro actual de la junta directiva de *Citizens Direct Scotland*. Actualmente Margaret es una capacitadora y consultora internacional con experiencia en partidos políticos y empoderamiento de las mujeres. Ha dirigido cambios transformadores en partidos y otras organizaciones políticas en varios gobiernos. Margaret ha trabajado con el NDI en diferentes programas que fomentan la democracia en el Medio Oriente, África, Asia y Eurasia.

Iain Gill es un especialista internacional en partidos políticos con más de 15 años de experiencia trabajando con partidos políticos en todo el mundo. Iain es un capacitador político con experiencia que brinda asistencia técnica personal a funcionarios de partidos políticos en temas de campañas, desarrollo de políticas, democracia interna del partido, comunicaciones y la inclusión de grupos subrepresentados en la política del partido. De 2012 a 2016 dirigió la Oficina Internacional Liberal Demócrata y lideró proyectos innovadores como la Red Liberal de África y el Programa de Jóvenes Líderes de Sudáfrica. Iain ha dirigido capacitaciones del NDI a partidos políticos en todo el mundo y conoce bastante bien el enfoque del NDI para desarrollar partidos responsables y con afán reformista.





Karolina Leakovic es la secretaria internacional del PSD de Croacia y una experta en capacitación y organización internacional. Se especializa en partidos políticos, derechos humanos, equidad de género, democracia y comunicaciones. Karolina también fue vicepresidenta de la organización de mujeres del Partido de Socialistas Europeos (PES, por sus siglas en inglés) y Miembro del Parlamento croata. Fundó "¡Política para las mujeres!", un programa educativo en Croacia, y ha publicado varios artículos sobre los temas de rendición de cuentas e inclusión en los partidos políticos. Karolina tiene experiencia de primera mano como profesora en los Balcanes bajo el auspicio del programa del NDI sobre Partidos Políticos en el Siglo XXI.

Colaboradores adicionales

- Carlo Binda Carlo es vicepresidente de Binda Consulting International (BCI) y ha trabajado durante más de 25 años en la política canadiense e internacional. De 2004 a 2014 representó al NDI en puestos de alto nivel en Yemen, Kosovo, Nigeria y Libia, brindando apoyo adicional a los programas del NDI en Asia, los Balcanes y la región MENA. Actualmente dirige un equipo global en crecimiento que trabaja con activistas sociales y políticos de todo el mundo. Carlo brinda asesoramiento estratégico a dirigentes políticos y de partidos a fin de fortalecer las estructuras de los partidos, la preparación para las elecciones y utilizar la investigación de la opinión pública para avanzar en las metas y los objetivos de las políticas. Está particularmente orgulloso del enfoque de BCI en apoyar y fortalecer el papel que desempeñan las mujeres en los procesos políticos.
- Khadija Oum Bachair El Morabit Khadija es una empresaria y consultora independiente de partidos políticos. Se especializa en el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, así como en la participación política. Actualmente es vicepresidenta de la Red Internacional de Mujeres Liberales (INLW, por sus siglas en inglés) y fundadora del capítulo de la INLW en Marruecos. En los últimos años, Khadija ha sido miembro del Comité Liberal Internacional de Derechos Humanos, presidenta del ala de mujeres del partido *Mouvement Populaire* en Marruecos, miembro del departamento político del partido, su consejo nacional y su comité de relaciones internacionales. También es fundadora y expresidenta regional de la Asociación de Mujeres Empresarias de Marruecos (AFEM, por sus siglas en francés).

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
INICIATIVA SOBRE PARTIDOS POLÍTICOS EN EL SIGLO XXI	3
CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA	4
BIOGRAFÍAS DEL ESCENARIO DE REFORMA	5
El Camino a la Reforma	9
El caso de la reforma interna	10
Establecimiento del contexto de reforma: Cómo tomar el mando	12
Estudio de casos	17
Cómo encontrar y construir alianzas en un partido político	17
Uso de un foro de mujeres para influir en la reforma	19
Escenarios de reforma: Democratización del proceso de elaboración de políticas	21
Consejos para la reforma	23
Plantilla: Marco teórico de la reforma o política	24
Plantilla: Mapeo del poder	25
Liderazgo y transparencia	28
Por qué el liderazgo y la transparencia son cruciales para la reforma	29
Establecimiento del contexto de reforma: Cómo impulsar la transparencia	31
Estudio de casos	33
Cómo iniciar la reforma desde arriba	33
Predicar con el ejemplo: la reforma del PSOE	34
Escenarios de reforma: Desarrollo de nuevos líderes	36
Consejos para la reforma	38
Plantilla: Guía de autoevaluación del liderazgo.	40
Plantilla: Lluvia de ideas no convencionales	41
Equidad de género	43
Importancia de la reforma: metas y objetivos de esta sección	44
Establecimiento del contexto de reforma: Compartir el camino	46
Estudio de casos	49
Obtención del 45 por ciento: el cambio de la política para las mujeres en el Reino Unido	49
Adaptación y lucha por la equidad de género en Marruecos	51
Escenarios de reforma: Hacer que la equidad de género sea una realidad	54
Consejos para la reforma	56

Plantilla	58
Inclusión de la ciudadanía en el camino a la reforma	61
La importancia de la reforma y el papel que puede desempeñar la ciudadanía	62
Establecimiento del contexto de reforma: La inclusión como el motor de la reforma	64
Estudio de casos	68
Elecciones dentro del PSD de Croacia: cómo instalar la democracia en un partido democrático	68
Cómo lograr la aceptación de la ciudadanía en la toma de decisiones difíciles	70
Escenarios de reforma: Creación de un compromiso electoral significativo	73
Consejos para la reforma	75
Plantilla	78
RECOMENDACIONES	81
CONCLUSIONES	82

El Camino a la Reforma

"Yo sola no puedo cambiar el mundo, pero puedo lanzar una piedra al agua para crear muchas ondas".

- Madre Teresa



El caso de la reforma interna

Los reformadores demuestran liderazgo, pero no son necesariamente líderes. Los reformadores o agentes de cambio son personas poderosas, pero no siempre es necesario que desafíen a aquellos con autoridad formal, ya que los líderes a menudo se resisten al cambio como una afrenta a sus logros personales o profesionales. En ocasiones, un reformador exitoso puede convencer a las figuras de liderazgo de que el cambio es esencial, o de que tiene el potencial para fortalecer la posición o el legado de los líderes. Si eso no es posible, un reformador exitoso puede construir alianzas y coaliciones y ganar el impulso al que los demás prestan atención.



A veces los esfuerzos reformistas se asemejan a una carrera de relevos; el reformador inicia las conversaciones, que no termina personalmente, sin que probablemente los resultados. Pero estos esfuerzos y conversaciones iniciales ayudan enormemente a que otros se sientan empoderados para tomar el mando en la próxima etapa del cambio. A menudo, el reformador no estará involucrado en la implementación final de la reforma, pero este ha sido

fundamental para allanar el camino hacia ella.

El proceso y los actos de reforma no son hostiles cuando realmente tienen la intención de fortalecer al partido, obtener apoyo para una política o formar coaliciones. Pero el cambio no siempre es fácil de aceptar para las personas. "Más vale viejo conocido, que nuevo por conocer" es un refrán en español que tiene su equivalente en muchos otros idiomas. El cambio también requiere de tiempo para diseñarlo e implementarlo; las personas ocupadas a menudo abandonan la posibilidad del cambio después de comprender los esfuerzos que implican.

Esta sección fue realizada con el objetivo de que sirva como una guía general para cualquier reformador. Ofrece una descripción de las cualidades, herramientas y habilidades que las y los agentes de cambio o reformadores exitosos tienen y emplean. El estudio de casos nos muestra que, independientemente del enfoque de la reforma, el desarrollo de alianzas, la planificación realista, el pensamiento "no convencional" y el incluir a otros en el camino a la reforma son los componentes básicos del éxito de una reforma. En última instancia, la cualidad más valiosa de un reformador es la determinación y la construcción de una base de apoyo.

En esta sección se analizarán estos temas de la siguiente manera:

- Establecimiento del contexto de reforma: cómo tomar el mando
 - o Por qué las personas son cruciales para impulsar el cambio
 - O Qué considerar antes de emprender el camino a la reforma
 - o Cómo encontrar aliados reformistas
 - o Habilidades de liderazgo esenciales para los reformadores
- Estudio de caso: cómo encontrar y construir alianzas en un partido político
- Estudio de caso: uso de un foro de mujeres para influir en la reforma
- Escenarios de reforma: democratización del proceso de formulación de políticas
- Consejos para la reforma

Establecimiento del contexto de reforma: Cómo tomar el mando

Por qué las personas son cruciales para impulsar el cambio

La reforma de un partido político a menudo comienza con la visión de cambio de una persona. Puede ser difícil considerar este concepto, especialmente si se está fuera del "círculo interno" de la toma de decisiones. La mayoría de las personas dentro de organizaciones grandes y establecidas construyen muros y barreras en un intento por obstaculizar el cambio; tienen un interés personal en mantener el *statu quo* porque les conviene.



Por su naturaleza, a menudo los partidos están organizacionalmente estancados; los funcionarios del partido generalmente solo mencionan las reformas durante los ciclos electorales o en respuesta a algún escándalo. Sin embargo, el cambio dentro de un partido ocurre con mayor frecuencia a través de las acciones de individuos, también conocidos como agentes de cambio. En las democracias establecidas y en los sistemas democráticos más incipientes, los reformadores, en lo individual, han liderado con éxito los cambios institucionales en cuanto a la manera en que su partido desarrolla políticas, divulga la información financiera y nomina candidatos(as) para cargos de elección popular. Las cuotas para candidatas son ahora una parte aceptada de la cultura política en varios países, pero no siempre lo fueron. Durante mucho tiempo, las acciones de varios agentes de cambio internos llevaron el cambio directamente al corazón de la toma de decisiones de los partidos políticos. ¡El statu quo está hecho para romperse!

Al igual que en cualquier organización, la reforma de un partido político comienza fundamentalmente con pequeños pasos y charlas privadas entre pares, conversaciones que comienzan informalmente después de las reuniones del comité o durante los recesos para tomar café en los eventos del partido. Estas conversaciones ayudan a expandir el círculo de influencia y a crear canales de comunicación con diferentes partes interesadas que pueden dedicarse a crear un cambio interno. Estas conversaciones conducen inevitablemente a cambios en el comportamiento de las y los dirigentes, miembros, activistas y simpatizantes del partido. Encender este cambio de comportamiento es uno de los pasos más importantes para lograr reformas internas exitosas, y no hay nadie mejor posicionado para lograr este cambio que las y los activistas de los partidos. Son las personas, y no un comité de funcionarios elegidos o los dirigentes del partido, las que pueden guiar los esfuerzos de reforma interna, en gran parte, porque no están obligadas a capitular ante la "voluntad política" detrás de reformas específicas. Puede ser todo un desafío incentivar a las figuras y los órganos de liderazgo de los partidos para que se comprometan con un proceso de reforma que requiere de planes de implementación a largo plazo cuando se tienen prioridades más urgentes, como ganar elecciones, pero los miembros del partido, en lo individual, *pueden* administrar estos planes de implementación de la reforma.

La implementación de la reforma no es posible sin los agentes de cambio, pero las personas necesitan un plan. Desarrollar un plan estratégico, formar alianzas internas, solicitar apoyo externo y persuadir a las figuras de liderazgo son las acciones que realizan los agentes de cambio. Con una preparación dedicada, un compromiso inquebrantable y habilidades blandas estratégicas y poderosas, es posible que las personas que aparentemente se encuentran en las periferias del poder, guíen con éxito los esfuerzos de reforma. Quizás los reformadores del partido nunca lleguen a ser el secretario general o a estar en el comité ejecutivo de su partido, pero el cambio interno ocurre más allá de los miembros influyentes y a través de varias vías dirigidas por agentes de cambio inspirados(as).

Qué se debe considerar antes de emprender el camino a la reforma



Visión: El cambio es difícil.
Dirigir el cambio a

"Es la acción, no el fruto de la acción lo que importa. Debes hacer lo correcto. Puede que no esté en tu poder, puede que no esté en tu tiempo que surjan los frutos. Pero eso no significa que dejes de hacer lo correcto. Puede que nunca conozcas los resultados de tu acción. Pero si no haces nada, no habrá resultado". - Mahatma Gandhi

veces puede parecer una tarea imposible. Tener el valor de defender nuestras propias convicciones es fundamental para llevar a cabo la reforma hasta el final. Mantener una visión (el entender el cambio inspirador y a largo plazo que se obtendrá como resultado del cambio) es lo que sostiene a los reformadores durante su camino. El compromiso de los reformadores

del partido con su visión es lo que les permite soportar el escrutinio, las barreras institucionales, la competencia por los recursos y los desafíos al mérito de la reforma.

Planificación: Otro ingrediente crucial para una reforma exitosa es el plan. Superar los riesgos que pueden convertirse en obstáculos innecesarios es vital para la capacidad del reformador de mantenerse positivo, enfocado en el mensaje y conforme al cronograma previsto. Es importante entender que todos los planes cambian, e incluso los mejores se ven obligados a ajustarse y hacer concesiones. La planificación estratégica es crucial para la implementación de una reforma y nunca termina. La planificación es un proceso constante y en evolución, y los componentes inherentes de un plan estratégico sólido son la flexibilidad y la estructura. El plan debe ser capaz de adaptarse a los cambios internos y externos pero al mismo tiempo ofrecer un marco de trabajo para mantener los objetivos según lo planeado. El cambio en los planes es inevitable, y la consideración de soluciones alternativas y procesos adaptables debe formar parte de cualquier plan de reforma. La comunicación, la preparación y la organización pueden hacer que la planificación estratégica sea favorable para la aplicación exitosa de la reforma.



Existen muchas plantillas para la planificación estratégica. Los reformadores exitosos emplean elementos de modelos disponibles al crear planes únicos que utilizan relaciones, recursos y habilidades existentes y futuros para un máximo impacto. El éxito de un plan está relacionado con la información en la que se basa. Los planes incluyen solo problemas bien investigados que se han demostrado ser ciertos, no suposiciones o caprichos. Lo más importante para una planificación fructífera es realista y se enfoque solo en lo que se puede lograr con los recursos disponibles para los

reformadores. Así como la preparación es importante para cualquier acción exitosa, ser consumido(a) por el propio proceso de planificación puede interferir con el esfuerzo real para avanzar. Una táctica favorita de muchas de las personas que se oponen a una reforma real es entrar en una planificación interminable que nunca resulta en un cambio. Los agentes de cambio necesitan encontrar un equilibrio entre la planificación y la acción.

El momento adecuado: Otro elemento central de una reforma exitosa es la elección del momento adecuado. Algunos momentos son mejores que otros para llamar la atención de aliados y tomadores de decisiones. Por ejemplo, una campaña electoral no es el mejor momento para proponer reformas internas importantes del partido, a menos que estén directamente relacionadas con las elecciones y también sea probable que aumenten el voto por el partido. Comprender en qué momento las y los funcionarios(as) y activistas del partido están más abiertos(as) a considerar el cambio es vital para la estrategia de un reformador, de manera que las intervenciones tengan el máximo impacto.

La capacidad de reconocer las oportunidades de cambio inesperadas también puede influir en la elección del momento adecuado para actuar por una reforma. Las oportunidades de reforma a veces pueden presentarse en los momentos menos esperados. A menudo, una crisis en el partido o en el país ofrece la posibilidad de reforma. Si los agentes de cambio no están preparados, puede ser todo un reto aprovechar una ventana invaluable para la transformación.

Cómo encontrar aliados reformistas

Incluso las mejores reformas tienen oposición interna. Inevitablemente, habrá colegas, funcionarios elegidos y miembros influyentes que trabajarán para detener el debate o la implementación de su reforma. Desarrollar un cambio que tenga como objetivo mejorar la salud colectiva del partido en lugar de uno diseñado para promover los intereses personales es la mejor manera de eludir esta oposición y construir una coalición de seguidores y aliados. Antes de comenzar a construir una base de apoyo para la reforma, es importante responder dos preguntas. ¿Quién está interesado en mantener el *statu quo*? y ¿quién se beneficia de ello? Identificar estos grupos e individuos que se resisten a la reforma ahorrará tiempo, energía y recursos durante todo el proceso de reforma. Al final de esta sección se incluye una plantilla para el mapeo de poder, una herramienta útil para identificar aliados.

Una vez que se determina qué individuos y grupos es probable que se opongan a la reforma, el siguiente paso lógico es identificar dónde encontrará apoyo la reforma. Dependiendo del cambio, puede ser fácil

identificar simpatizantes naturales dentro del partido. Estos simpatizantes constituirán el núcleo de una base de apoyo y, en ocasiones, serán incluso copartícipes durante el proceso de reforma. Es vital utilizar las fortalezas, los recursos y la influencia de los simpatizantes naturales de la reforma para lograr una implementación exitosa. Determinar qué individuos y grupos externos pueden apoyar el cambio puede requerir de un pensamiento innovador. Dependiendo de la reforma, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) pueden ser aliados naturales al utilizar las redes sociales y los foros cívicos en persona para crear conciencia sobre los esfuerzos reformistas; también



pueden ayudar a crear alianzas no convencionales y únicas. Como se indica más adelante en el primer estudio de caso, a veces los simpatizantes pueden no tener nada que ver con el problema en cuestión, pero lo apoyarán con la esperanza de recibir un apoyo recíproco en otro asunto.

A menudo, los reformadores tienen que hacer concesiones en algunos aspectos de las iniciativas de reforma para ganarse a ciertos simpatizantes. Los reformadores necesitan definir en dónde y en qué están dispuestos a hacer concesiones a fin de estar preparados para negociar con los aliados potenciales. Algunas personas buscan apropiarse de las reformas o intentan eliminar o modificar componentes esenciales. Identificar quién busca llegar a un acuerdo y quién está interesado en la cooptación será una actividad persistente durante todo el proceso de reforma. Crear una coalición de simpatizantes internos y externos para lograr el cambio no es fácil. El reformador debe ser auténtico y capaz de ofrecer resultados. La reforma en sí misma debe ser atractiva e innovadora sin dejar de ser práctica. Sin embargo, la combinación de un agente de cambio inteligente y una reforma convincente facilitan enormemente la creación de una coalición de simpatizantes dedicados para ayudar a que la reforma se convierta en realidad.

A continuación se mencionan algunas consideraciones y preguntas adicionales sobre la creación de una coalición de simpatizantes de la reforma:

¿Quienes son los aliados y opositores naturales de la reforma? Analice la jerarquia organizacional
del partido e identifique quiénes se beneficiarían del cambio y quiénes podrían perder influencia,
poder y recursos.
¿Qué papel, si es el caso, pueden desempeñar los medios de comunicación, especialmente las redes
sociales, para crear conciencia y atraer apoyo para la reforma?
A lo largo del proceso de reforma, tenga en cuenta que habrá cierta fluctuación en los niveles de
apoyo de los aliados. Esto es natural y no siempre es una señal de que se debe reestructurar el plan
o abandonar los esfuerzos.

Habilidades de liderazgo esenciales para los reformadores

Como se señaló al comienzo de esta sección, los reformadores demuestran liderazgo en una variedad de funciones y en diversos grados. El éxito de los agentes de cambio depende de su capacidad para hacer las cosas, pero también de llevar a las personas por el camino a la reforma. Hay cinco habilidades de liderazgo esenciales que pueden ayudar a un reformador a soportar el trayecto y cambiar con éxito el partido para bien. Estas habilidades pueden tener un impacto decisivo en la construcción de relaciones significativas, lo que conduce a una mayor eficacia y una menor carga para alcanzar la meta.



Influir es tener una visión del resultado deseado sin utilizar la fuerza o la coerción y ser capaz de motivar a las personas a trabajar juntas para hacer realidad la visión. La influencia es el capital y el crédito construidos antes de persuadir a alguien en un momento posterior.

Persuadir es presentar un caso de tal manera que influya en la opinión de los demás, haga que las personas crean cierta información, o motive una decisión. La persuasión es "sacar provecho" del capital construido a través de tácticas de influencia. Para la mayoría de los reformadores, la influencia es el medio preferido para un fin productivo, porque la influencia son los cimientos de confianza y credibilidad solidificados con el tiempo. Las técnicas de persuasión aplicadas en situaciones que son más adecuadas para la influencia a menudo *pueden parecer manipuladoras* y cualquier aceptación, en el mejor de los casos, es temporal.



Abogar es defender y apoyar públicamente una causa o política en particular. Un esfuerzo exitoso de reforma depende de que se entienda cuáles son los asuntos por los que hay que abogar, por qué son necesarios y quién debería recibir ese apoyo.

La **escucha efectiva** consiste en absorber activamente información, mostrar interés y ofrecerle retroalimentación al orador, a fin de que sepa que su mensaje fue recibido. Escuchar es importante porque demuestra interés, crea confianza, muestra compromiso y resalta los valores de empatía y respeto de los reformadores como líderes.

Hablar en público no se trata exclusivamente de ser la/el más ruidoso(a) o incluso la/el más provocador(a), sino de transmitir mensajes con claridad y autoridad. Algunos de los mejores oradores en público son tímidos y reservados, pero cuando saben de lo que hablan y están convencidos de sus argumentos, pueden hablar en público con seguridad.

Una de las condiciones fundamentales para atraer a las personas a lo largo del camino a la reforma es desarrollar relaciones basadas en la confianza. Sin confianza y respeto mutuo, es inútil persuadir exitosamente a cualquier persona de cualquier causa. Para construir el nivel de confianza necesario, los reformadores deben demostrar que tienen una competencia sostenida en el tema de la reforma, así como compromiso y pasión por la causa, y lo más importante, necesitan conectarse con su audiencia en varios niveles.

Estudio de casos

Cómo encontrar y construir alianzas en un partido político

Carlo Binda

Como activista del ala juvenil del Nuevo Partido Democrático de Saskatchewan en la década de 1980, mis colegas y yo sentíamos que los principales dirigentes del partido querían que el ala juvenil fuera "vista, pero no escuchada". Sin embargo, eso no era del todo cierto; definitivamente querían, y esperaban, saber de nosotros cuando de apoyar su dirección, políticas o decisiones se trataba. No obstante, si esperaban que fuéramos soldados de infantería durante las elecciones o que hiciéramos campaña por cuestiones importantes para el partido, entonces queríamos un lugar en la mesa y la capacidad de influir en la toma de decisiones. Lo mismo ocurrió con nuestras colegas en el ala de las mujeres.

A nivel de la circunscripción local, y durante las reuniones del partido en todos los niveles, el ala juvenil y el ala de las mujeres acordaron apoyarse mutuamente en las iniciativas de reformas. Si bien las prioridades de las dos alas no siempre coincidían, en ocasiones respaldábamos una acción que tenía poco que ver con nosotros como estructura formal, pero que era de suma importancia para el ala de las mujeres. Todos entendíamos que el ala de las mujeres correspondería de la misma manera cuando se tratara de temas de importancia para el ala juvenil, pero no necesariamente una prioridad para el ala de las mujeres.

Antes de cualquier reunión del partido o proceso de toma de decisiones (votos en convenciones o debates de políticas), el ala juvenil y el ala de las mujeres celebraban una reunión conjunta para elaborar estrategias con respecto a nuestros esfuerzos y acciones de defensoría y apoyo. Al hacer esto, pudimos compartir recursos (financieros y humanos) y desarrollamos estrategias y planes para influir en otros grupos dentro del partido (como los sindicatos y el ala de los pueblos indígenas). La cooperación no estuvo exenta de

conflictos, que generalmente se resolvían mediante la comunicación y el hecho de que ambas partes expresaban de manera eficaz la importancia de los asuntos que requerían apoyo. Lo más importante es que ambas alas tenían en la mira la meta principal y a largo plazo. La creación de la alianza les dio a ambos grupos mayor influencia y poder de persuasión juntos, que la que hubiésemos recibido estando solos. Nuestro apoyo mutuo nos permitió presionar para lograr una mayor inclusión en cada nivel del partido, incluyendo la representación en los niveles más altos del partido.

La creación de la alianza les dio a ambos grupos mayor influencia y poder de persuasión juntos, que la que hubiésemos recibido estando solos. Nuestro apoyo mutuo nos permitió presionar para lograr una mayor inclusión en cada nivel del partido, incluyendo la representación en los niveles más altos del partido.

La alianza entre el ala juvenil y el ala de las mujeres también significó que, independientemente del punto de vista de los altos funcionarios del partido, no tenían más remedio que escucharnos, escuchar *realmente* lo que teníamos que decir porque teníamos el poder de los números y la persuasión moral. Incluso entonces, para los dirigentes habría sido difícil, e inaceptable, ignorar *tanto* a los jóvenes *como* a las mujeres del partido. Como consecuencia de esta poderosa colaboración, los jóvenes y las mujeres (así como otros segmentos del partido) participan hoy en día en las estructuras de liderazgo permanentes. Sería impensable, sin mencionar una violación de los estatutos y la constitución que ayudamos a crear, excluir a las mujeres o a los jóvenes del nivel ejecutivo.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

Esta colaboración no siempre fue fácil, y requirió de muchas horas de negociacio			
	concesiones.		
	En ocasiones es necesario utilizar el capital político en algo que no nos interesa directamente, pero		
	en el entendido de que nuestros aliados utilizarán su capital por nosotros cuando sea necesario.		
	Las coaliciones o la colaboración de base amplia son más eficaces para reunir habilidades, recursos		
	y redes que si lo hacemos solos(as).		
	Alcanzar sus objetivos puede llevarle un poco más de tiempo si también apoya los objetivos y		
	prioridades de los demás, pero cuando finalmente alcance sus metas, los resultados serán más		
	duraderos.		

Uso de un foro de mujeres para influir en la reforma

Karolina Leakovic

Durante más de 20 años participé en el Foro de Mujeres del Partido Socialdemócrata (PSD) de Croacia (el Foro), centrándome principalmente en crear coaliciones con activistas externos para promover los intereses de las mujeres dentro del partido. En muchas democracias, las alas o los foros de mujeres generalmente se consideran colaboradores no influyentes en el desarrollo de políticas del partido y un camino insignificante para el avance profesional dentro del partido. Sin embargo, afortunadamente mi experiencia es bastante distinta. Una ventaja que tienen las estructuras como *mi Foro* y que muchas veces se pasa por alto, es la oportunidad de introducir innovaciones en componentes burocráticos y sobreadministrados de las funciones centrales del partido, como las actividades de alcance comunitario o de desarrollo de políticas.

Si bien el *Foro de Mujeres* nunca ha sido parte de la estructura central del partido (su lideresa nunca ha participado en las reuniones de la presidencia y no se le considera parte del equipo formal de la dirigencia del partido), es influyente debido a la credibilidad que hemos construido y la autoridad que hemos desarrollado a lo largo del tiempo como un colaborador serio en la formulación de políticas. Los métodos poco ortodoxos, no jerárquicos y de creación de consenso utilizados por nuestro grupo para ofrecer soluciones de políticas, tanto internamente como para los votantes, se ganaron el respeto de nuestros colegas y del público. Como resultado, nuestra capacidad y las oportunidades para contribuir a la evolución democrática de la organización aumentaron.

Desde su fundación, los dirigentes del PSD consideraron la autonomía organizacional y financiera del Foro, sus procedimientos electorales separados y su independencia como una oportunidad para que el partido estableciera y mantuviera un diálogo bidireccional de políticas con las OSC. Debido a las relaciones que establecimos a través de intercambios continuos, los dirigentes del partido alentaron al Foro a alimentar su voz independiente, definir sus políticas prioritarias y mantener una estructura organizacional y un mandato, siempre y cuando, en términos generales, no chocaran con el programa más amplio del partido.

Las OSC valoraron la oportunidad de influir en la agenda política del PSD mediante la cooperación y comunicación con el Foro. Algunos de los resultados más exitosos de esta cooperación fueron la legislación sobre violencia de género y, más recientemente, la introducción de una reforma para hacer cumplir las cuotas de género en las elecciones. En ambos casos, el Foro fue el aliado "tras bambalinas", cuya influencia y cabildeo fueron esenciales para trasladar estas reformas, de una idea de política, a una realidad legislativa.

El papel del Foro dentro del partido también ha dado como resultado reformas innovadoras en cuanto a la organización interna. Aunque se supone que los partidos políticos en Croacia deben establecer líneas presupuestarias transparentes para las actividades políticas, muchos no lo hacen. Al reconocer la oportunidad de demostrar el compromiso de nuestro partido con la transparencia, el PSD optó por crear líneas presupuestarias anuales para sus tres organizaciones semi-independientes (foros de jóvenes, mujeres y adultos mayores). La Junta Directiva del PSD, en coordinación con el Foro, planea y aprueba nuestro presupuesto anual, lo que permite priorizar los recursos y elaborar una agenda a corto y mediano plazo. Por ejemplo, el Foro invierte una cuarta parte de su presupuesto anual en proyectos conjuntos con OSC y

sindicatos, algo con lo que el propio partido no puede comprometerse. La independencia financiera del Foro nos permite priorizar las alianzas para continuar promoviendo reformas dentro del partido.

66 El Foro fue el aliado "tras bambalinas", cuya influencia y cabildeo fueron esenciales para trasladar estas reformas, de una idea de política, a una realidad legislativa. 99

Otro esfuerzo reformista iniciado por el Foro implicó el uso de fondos extra del partido para apoyar la incorporación de la perspectiva de género y la inclusión en las actividades del partido. En Croacia, los partidos políticos reciben incentivos para aumentar la participación de las mujeres en el parlamento. Además de los fondos públicos para cada miembro del parlamento elegido, los partidos reciben un diez por ciento más por cada mujer MP elegida. Por lo tanto, promovimos la elaboración de nuevos estatutos del partido para comprometer al PSD a invertir los fondos recibidos por cada mujer MP, en actividades del partido enfocadas en la equidad de género, la diversidad y la promoción de los grupos subrepresentados. Aunque el PSD aún no ha implementado completamente esta reforma, los dirigentes del partido solo consideraron esta inversión en función de la credibilidad y confianza del Foro para obtener resultados positivos a través de estos recursos y actividades.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

Las relaciones del Foro con la sociedad civil, cultivadas a lo largo de años de diálogo y alianzas de
buena fe, dieron como resultado una influencia significativa para impulsar las reformas a través del
partido.
Esté preparado(a) para aprovechar una oportunidad inesperada a fin de construir la voluntad política
para una reforma inventiva.
No haga planes que no se puedan cambiar.
Mantenga una mente abierta acerca de quién es un posible aliado o simpatizante. Nunca se sabe quién podría tener influencia con un miembro de alto nivel de su partido o tener un interés apasionado en su causa: ¡salga y corra la voz!

Escenarios de reforma: Democratización del proceso de elaboración de políticas



Puesto: Jefe del equipo de conferencias de políticas

Reto a la reforma: "Existe una falta general de voluntad de la dirigencia central para renunciar a cualquier elemento significativo de poder o toma de decisiones".

Perspectiva de Margaret Curran, ex MP del Partido Laborista del Reino Unido: ¡Esta es una característica de las estructuras de poder en todo el mundo! Los líderes no comparten la toma de decisiones por varias razones. En el mejor de los casos, es posible que sientan que no tienen tiempo para hacer el esfuerzo de consultar, especialmente si se requieren decisiones urgentes. En el peor de los casos, los líderes no tienen incentivos para consultar; los miembros del partido no los hacen rendir cuentas, así que, ¿por qué

deberían incluir a los demás en la toma de decisiones? Los reformadores necesitan elaborar argumentos convincentes para demostrar que permitir que los activistas del partido participen en la toma de decisiones *en realidad aumenta* la autoridad y la legitimidad de los líderes. Las y los dirigentes de los partidos deberían ver que, más que "renunciar" al poder, están ganando apoyo y consolidando su posición cuando consultan a los demás antes de tomar decisiones. No se trata necesariamente de renunciar al poder de la toma de decisiones, sino más bien de asegurarse de que las decisiones sean ampliamente respaldadas porque se les pidió y se les permitió opinar a las partes interesadas.

Esto comienza con conversaciones dentro y fuera de la organización, especialmente en el caso de la formulación de políticas. Los partidos tienen que conectarse y responder a la membresía del partido, lo que la convierte en un recurso vital en este proceso. Los miembros pueden aportar experiencias, ideas y redes que ayuden al partido a desarrollar políticas y demostrar los beneficios de compartir o abrir parte del proceso de la toma de decisiones del partido.

La consulta y la inclusión en la toma de decisiones requieren de tiempo y esfuerzo. Muchos líderes no quieren tomarse el tiempo, o temen a la confrontación y que alguien cuestione su autoridad. Comience por tomar la iniciativa para organizar pequeños eventos de consulta (un panel en una conferencia del partido, por ejemplo) que no desafíen la autoridad de los dirigentes y que incluso podrían apoyar acciones actuales o decisiones recientes. Encuentre un grupo "amigable" y pídales a los dirigentes del partido que expliquen alguna decisión reciente para mostrarles que la consulta no tiene por qué ser polémica, sino que puede servir para confirmar la decisión.

Reto a la reforma: "No hay suficiente capacitación y preparación ideológica al nivel de las bases, particularmente en las oficinas rurales, y eso está afectando nuestra capacidad de tener una plataforma de políticas claras que reflejen nuestros valores".

Perspectiva de Karolina Leakovic, vicepresidenta de Mujeres PES:

Crear intervenciones que democraticen el proceso de formulación de políticas ayuda a desarrollar una mayor experiencia en diversas áreas y ofrece oportunidades para promover los intereses y las prioridades de las políticas del partido.

Analice la posibilidad de establecer un "día de orientación para miembros" de manera periódica, donde los miembros nuevos y existentes puedan conectarse, intercambiar nuevos acontecimientos y participar en talleres o sesiones de preguntas y respuestas sobre cuestiones o iniciativas específicas. En lugar de insistir en los programas formales de educación política, los partidos deberían ofrecer una gama de actividades destinadas a informar a los miembros sobre sus posturas en las políticas y proporcionar argumentos para las opciones de políticas preferidas. Esto podría hacerse en forma de debate, con miembros de alto nivel o funcionarios(as) del partido que aporten información y consejos en grupos cerrados. Aprender en la práctica y permitir que los miembros compartan sus puntos de vista (en lugar de que se les dé una conferencia) aumenta su confianza en sí mismos(as) y les provee información sobre una postura ideológica específica.

Los clubes y grupos de lectura y las proyecciones de películas también pueden provocar debates animados y revivir el interés en el partido. Las comunidades locales a menudo se sienten orgullosas de su patrimonio, y el reconocer los eventos históricos locales importantes ha demostrado para nosotros ser una excelente manera de conectarse con la ciudadanía. Una buena formulación de políticas consiste en tomar decisiones prácticas aquí y ahora. Para que ese proceso sea exitoso, los miembros deben estar bien informados e interesados.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

- ☐ Comience organizando consultas positivas que demuestren los beneficios de compartir la toma de decisiones.
- Ofrezca una gama de actividades creativas para informar e involucrar a los miembros del partido.

Consejos para la reforma

Persuadir a los partidos políticos para que realicen reformas requiere que exista armonía entre un clima político único, un agente de cambio estratégico y una solución innovadora para mejorar un componente de la organización. Un agente de cambio que busque ejecutar una reforma interna en un partido político tendrá que persuadir constantemente a las partes interesadas clave y unir a la base de apoyo en torno a la reforma para llevarla a cabo en cada etapa del proceso de reforma.

Consejos rápidos para ayudarle a prepararse antes de emprender el camino a la reforma:

Desarrolle una visión clara y un esquema del alcance de la reforma. ¿Qué hará la reforma? ¿A quién impactará? ¿Cómo beneficiará esta reforma al partido? ☐ Elabore una lista exhaustiva de las tareas necesarias para seguir el camino a la reforma hasta su fin. ¡Sea específico(a)! Cada tarea debe tener un objetivo con una fecha límite para terminarla. Asigne tareas a personas específicas. Sea realista sobre cuánto puede hacer una persona. Varias personas pueden contribuir a la realización de una tarea, pero debe haber una persona responsable de darle seguimiento al progreso y garantizar su conclusión. ☐ Identifique qué acciones necesitan dinero. Identifique las fuentes de ingresos para las tareas que requieren dinero y elabore planes de contingencia. ☐ Siempre esté preparado(a), tómese el tiempo para hacer la investigación necesaria. ☐ Estudie y conozca las normas a la perfección, esto es: las reglas de procedimiento, los estatutos o la constitución del partido. En ocasiones, su ventaja será conocer las reglas mejor que nadie. ☐ Aprenda de los errores, identifique por qué ocurrieron y siga adelante. Pruebe métodos alternativos y valore las oportunidades para crecer. Rodéese de un buen equipo basado en sus habilidades y competencias. Identifique dónde están sus debilidades y vea si puede delegar tareas que no sean su punto fuerte. ☐ Pida ayuda cuando la necesite. No caiga en la trampa de las comparaciones. Sus experiencias y habilidades son únicas; descubra maneras de utilizarlas a su favor. Determine y planee qué es lo que puede y lo que no puede controlar. ☐ Identifique los posibles "límites" y cómo manejar la situación cuando se acerquen o sobrepasen esos límites.

	Hágase indispensable al asumir tareas y responsabilidades que nadie más quiera.
Tenga reform	en cuenta estas sugerencias cuando comience a planificar cada etapa de su camino a la a.
	Os para inspirar: Desarrolle una historia personal sobre su decisión de embarcarse en este esfuerzo por realizar reformas y cómo las eligió. Haga que su camino a la reforma sea un esfuerzo colectivo y deles libertad de acción a los aliados y colegas que integran su coalición. Demuestre compromiso y pasión por su reforma a los posibles aliados y comunique eficazmente de qué manera esta reforma mejorará el partido.
Cómo	Investigue los procesos formales e informales que utiliza su partido político para adoptar y modificar estatutos y reglamentos. Identifique dónde están las oportunidades para influir en los procesos de toma de decisiones y en las partes interesadas clave. Determine qué incentivos motivan a las y los dirigentes del partido y cuáles comités son necesarios para el cambio. Evalúe su capacidad de utilizar estos incentivos para lograr sus objetivos. Desarrolle puntos de conversación sobre qué problema resolverá su reforma, por qué su solución será efectiva y cómo puede implementarla con éxito.
Claves •	para la persuasión: Identifique las áreas de su reforma en las que esté dispuesto(a) a hacer concesiones y esté preparado(a) para negociar. Hable sobre la manera en que su reforma impactará positivamente a las partes interesadas clave y prepare ejemplos de la forma en que iniciativas similares han logrado ganancias sostenibles para el partido. Descubra de qué manera los encargados de tomar decisiones obtienen su información interna y externamente y encuentre oportunidades para incorporar sus puntos de conversación o ideas de reforma en estos flujos de información.
	tilla: Marco teórico de la reforma o política antilla le ayudará a definir los temas de las políticas o las iniciativas de reforma interna.
Proble	dos oraciones que definan el

Motivo para plantear el problema Explique por qué se presenta el problema.	
Síntomas Haga una lista de cómo se manifiesta el problema.	
Explique a detalle los síntomas Para cada síntoma incluido en la lista, explique qué ocurre y el impacto del síntoma (por qué importa).	
Contexto Explique la historia del problema: • ¿Qué tendencias contribuyen al problema? • ¿Otras personas se enfrentan al mismo problema?	
Cambio deseado (resultado) ¿Cuál es el cambio que se espera que logre la respuesta de la reforma o política?	
Recomendación de reforma: ¿Cuál es el curso de acción recomendado, incluyendo los instrumentos elegidos para el cambio?	

Plantilla: Mapeo del poder

Cuando se presente la oportunidad adecuada, los reformadores deben estar preparados para actuar. Ya sea

que lo haga con antelación o como parte de la planificación de su iniciativa de reforma, es esencial entender las relaciones de poder. Algunas personas apoyarán su reforma y otras se opondrán a su cambio. Algunas personas, o grupos de personas, se verán directamente afectados, otros no. Algunas personas son influyentes y otras no. Tómese el tiempo para identificar específicamente a las partes interesadas, a los simpatizantes y a los opositores para comprender cómo se relacionan con su reforma y entre sí.



La primera plantilla que se muestra a continuación puede ayudarle a responder preguntas sobre las personas más importantes relacionadas con su reforma. Una vez que haya identificado a estas personas inclúyalas en la segunda plantilla, lo cual le permitirá saber en qué posición se encuentra cada uno y le proporcionará sugerencias sobre la manera de abordarlos mientras emprende el camino a la reforma.

Mi/nuestro objetivo es:		

Considere y responda las siguientes preguntas:

, I	¿EN QUIÉN NECESITA INFLUIR?				
Partes interesadas	¿Cuánto se verán afectados por esta acción?	¿A qué cambio tendrán que adaptarse?	¿Cómo van a reaccionar inicialmente?	¿Qué necesitan para apoyar la política?	
Simpatizantes	¿Su apoyo es fuerte o débil?	¿Cómo puedo maximizar su apoyo?	¿Quién influye en ellos? ¿Pueden ser reclutados para ayudar?	¿Por qué apoyan mi asunto o reforma?	
0 4	. Communication	Oracidina da	Cóm mai	Out to the flower	
Opositores	¿Su oposición será fuerte o débil?	¿Qué tipo de oposición será?	¿Cómo puedo neutralizar o minimizar su	¿Quién influye en ellos? ¿Pueden ser reclutados para	

	oposición?	ayudar?

DIRECCIÓN DE INFLUENCIA POSITIVO NEGATIVO Mantener participación y compromiso Comprometerse y tratar Solicitar el apoyo del público activamente de influenciar NIVEL DE INFLUENCIA Utilizar pares para influenciar Tratar de influir a los tomadores de decisiones negativos Monitorear e informar según Mantenerse informado para evitar que pasen a Fuerte/Negativa si el mapeo de poder es fuertemente negativo

Liderazgo y transparencia

"He aprendido que la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo los hiciste sentir".

- Maya Angelou



Por qué el liderazgo y la transparencia son cruciales para la reforma

Existe una diferencia entre líderes y liderazgo. El liderazgo es una cualidad y no todos los líderes tienen cualidades completas de liderazgo. Muy frecuentemente, los líderes actúan como si compartir información o empoderar a quienes los rodean disminuyera su capacidad de controlar o dirigir las políticas y la política del partido o gobierno. Desafortunadamente, no ceder el control total es un rasgo común, en especial (aunque no exclusivamente), en países que emergen de sistemas autoritarios. A menudo es difícil convencer a los líderes de que cuando son abiertos, inclusivos y empoderan a quienes los rodean, *en realidad fortalecen* su posición, legitimidad y capacidad de influir en la dirección, y en ocasiones, las personas que ocupan puestos de liderazgo también tienen dificultades para impulsar la reforma.

Cualquier reforma, pero particularmente la reforma administrada, requiere de personas con cualidades de liderazgo, ya sean líderes formales o miembros de las bases del partido, y con carácter fuerte para hacer lo necesario. Lo principal para dirigir con éxito una reforma creíble es la capacidad de desafiar objetivamente el *statu quo*, ser autocrítico y priorizar las cuestiones importantes sobre las personalidades.

En esta sección se analizan las cualidades de liderazgo más que las personalidades. El estudio de casos demuestra que los agentes de cambio dirigen la reforma aprovechando las oportunidades y haciendo uso de las relaciones y las circunstancias para lograr sus objetivos. A menudo, las crisis o los desafíos al *statu quo* ofrecen oportunidades para ejercer el liderazgo con el fin de promover mejores políticas o reformar las instituciones. Independientemente de cuál sea el detonador del inicio del camino a la reforma, los líderes transparentes suelen estar en el asiento del conductor.

En esta sección se analizarán estos temas de la siguiente manera:

- Establecimiento del contexto de reforma: cómo impulsar la transparencia
 - o La transparencia como herramienta para los líderes
 - o Cómo incorporan la transparencia los líderes
 - o Beneficios de la transparencia a corto y largo plazo
 - o Por qué el liderazgo transparente es buena política
- Estudio de caso: Cómo iniciar la reforma desde arriba
- Estudio de caso: Predicar con el ejemplo: La reforma del PSOE
- Escenarios de reforma: Liderazgo
- Consejos para la reforma

Establecimiento del contexto de reforma: Cómo impulsar la transparencia

La transparencia como herramienta para los líderes

La transparencia es fundamental para la eficacia de los partidos políticos que operan en sistemas políticos maduros. En la política moderna, la confianza del público en el liderazgo político depende de que se incorporen prácticas transparentes dentro de cada estructura y proceso del partido político. La implementación de estas prácticas les permite a los partidos presentarse como una alternativa madura, competente y creíble a los enfoques populistas y los llamamientos autoritarios.

A nivel mundial, los partidos políticos "del sistema" o tradicionales y no populistas se enfrentan a desafíos sin precedentes. Los partidos de todo el espectro ideológico, tanto en las nuevas como en las viejas democracias, se están encontrando con una disminución de las bases de votantes (y de la membresía), haciendo que se desplome la confianza del público en su capacidad para ofrecer políticas significativas y un panorama de información, comunicación y tecnología que evolucione rápidamente. La transparencia debe ser fundamental para cada respuesta y solución a estos desafíos. La implementación de procedimientos transparentes y el operar de buena fe han demostrado ser componentes vitales en el esfuerzo por reconstruir la confianza del público y volver a involucrar a los votantes descontentos en los procesos democráticos. Restaurar la confianza del público en los partidos democráticos es un canal subestimado para hacer retroceder la proliferación de partidos populistas y antidemocráticos. Los partidos que demuestran sus principios y prácticas transparentes le reafirman al electorado que anteponen los intereses de la ciudadanía a los propios y que ofrecen soluciones reales y creíbles a los problemas de los votantes en el presente y para su futuro.

Cómo incorporan la transparencia los líderes

El liderazgo es fundamental para incorporar procesos transparentes en los partidos políticos contemporáneos. El ascenso de los partidos populistas a parlamentos y coaliciones gubernamentales, que en gran parte se debe a que ofrecen respuestas simplistas y miopes a problemas sistémicos y complejos, puede eclipsar el impulso de transparencia en los procesos políticos. Muchos líderes políticos no populistas pierden de vista la importancia y el valor de la apertura. ¿Por qué deberíamos divulgar nuestras declaraciones de impuestos, nuestras listas de donantes, nuestros resultados electorales internos, si los partidos populistas no son castigados por no hacerlo?

La respuesta radica en parte en el hecho de que los líderes no populistas están ofreciendo respuestas complejas, no soluciones simples y rápidas. Para que las soluciones complicadas sean escuchadas, se necesita una base de credibilidad. Para que las y los dirigentes de un partido sean creíbles, con perspectivas de éxito a largo plazo, deben asegurarse de que el partido rinda cuentas y sea coherente en sus valores, políticas y prácticas. El electorado debe ver al partido como un ente honesto y genuinamente motivado por el deseo de cambiar para bien la vida de las y los ciudadanos(as).

Beneficios de la transparencia a corto y largo plazo

La política transparente, dirigida por líderes confiables, ayuda a crear un clima de discusión razonada sobre las prioridades de la ciudadanía y las opciones que están disponibles para resolverlas. Para tener un espacio donde el electorado participe en una discusión razonada basada en un debate informado (y no en eslóganes anunciados durante la campaña), los actores políticos deben ser vistos como personas dignas de confianza y sinceramente motivadas a mejorar el bienestar de su comunidad. Incorporar la transparencia fomenta esta confiabilidad. Si el electorado considera que un actor político es digno de confianza, es más probable que participe en su argumento, *incluso si no está de acuerdo con él o ella*. En el largo plazo, esto construye una cultura política más madura, con beneficios y soluciones a largo plazo para los partidos no populistas.

Sin embargo, no es suficiente confiar en las buenas intenciones de las personas. Los buenos líderes deben rodearse de procesos, reglas y regulaciones para garantizar la entrega de resultados. Las y los dirigentes deben compartir el espacio de toma de decisiones dentro del partido para permitir que la distinta gama de opiniones enriquezcan el partido internamente y atraigan simpatizantes del exterior. Existen varios mecanismos que los partidos políticos pueden emplear para lograr este ajuste (tanto formal como informal) a las características de un partido político que mira hacia afuera, con base en la experiencia de la vida real.

Por qué el liderazgo transparente es buena política

En la mayoría de los sistemas democráticos el papel de la o el dirigente de un partido político adquiere un significado particular. La mayoría de los votantes juzgan a los partidos políticos por la eficacia de sus líderes, descargando una gran responsabilidad sobre los miembros, el personal y los activistas del partido para que hagan que sus líderes rindan cuentas. Incorporar la transparencia y la rendición de cuentas en toda la cultura del partido es una de las mejores maneras de lograr la rendición de cuentas mientras se construye la credibilidad con los votantes y el público en general.

Esencialmente, los partidos necesitan establecer conexiones profundas y convincentes entre sus líderes y su público. La tarea del líder radica en comprender la manera en que los votantes ven al partido y saber cómo tomar medidas decisivas para abordar los problemas y maximizar las oportunidades de soluciones. Los votantes necesitan confiar en que los líderes tienen una guía ética y una moral rectora, que entienden la vida cotidiana de los votantes y que pueden hacer cosas que tendrán un impacto positivo en ellos y en su comunidad. Los votantes quieren a alguien auténtico, no fabricado.

Los reformadores del partido que desean inyectar procesos y prácticas transparentes dentro de su partido necesitan distintas habilidades interpersonales y blandas. Mientras que algunos reformadores pueden estar en las periferias del poder, otros se encuentran en el corazón de él. El liderazgo se trata de hacer que el cambio suceda y, a menudo, de tomar decisiones atrevidas que no siempre son del interés inmediato del partido, pero que tienen beneficios políticos de largo alcance, principalmente la confianza; confianza en que los sistemas funcionan y rinden cuentas ante el público.

Un liderazgo deficiente significa que el cambio se deja al azar y el partido no puede garantizar su eficacia ni su valor para el público. El liderazgo deficiente hace más fácil que el partido desvíe su curso por acontecimientos e individuos que pueden dañar la credibilidad del partido, limitando así la disposición del público para escuchar los mensajes y las políticas. Dejar al público en la oscuridad crea un vacío de

representación y buen gobierno. En todo el partido, los agentes de cambio pueden dirigir aquellos esfuerzos reformistas cruciales que incorporen una cultura transparente y un liderazgo que rinda cuentas.

Estudio de casos

Cómo iniciar la reforma desde arriba

Margaret Curren

Cuando el Partido Laborista fue elegido en 2003, siendo el partido más grande en el Parlamento escocés, el mandato de que debía mejorar los problemas de justicia penal y desarrollar una agenda de derechos de las mujeres estaba claro. En esa época, en Escocia las cuestiones de políticas que recibían la atención política y mediática se debatían, decidían y financiaban a través del Parlamento escocés a nivel nacional. Ese era el centro político de atención y acción.

Como Ministra de Equidad, yo era la Ministra del Gabinete responsable de impulsar el cambio progresivo en los derechos de las mujeres en Escocia, con una prioridad particular hacia el empoderamiento social, económico y político de las mujeres. Cuando ocupé el cargo, Escocia tenía niveles extremadamente bajos de procesos judiciales por violación y acceso limitado a servicios de apoyo para las víctimas de violación, quienes también denunciaban el trato hostil que recibían por parte de los servicios policiales.

Rápidamente identifiqué que una parte del problema se debía a la falta constante de atención política al financiamiento de los servicios de crisis por violación. En ese momento, los 32 concejos locales de Escocia administraban los fondos para los servicios de crisis por violación. Por lo tanto, los presupuestos se desglosaban en las 32 jurisdicciones y, a un nivel tan local, no había suficiente escrutinio público ni político para impulsar el cambio. Las autoridades locales fácilmente podían recortar los fondos para los servicios de crisis por violación (y de hecho, lo hacían) y pocas personas lo notaban, dejando que se agravaran los problemas sistemáticos que tenían verdaderas soluciones políticas. Como ministra, decidí centralizar el presupuesto para los servicios de crisis por violación, arrebatándole el control a las autoridades locales.

Cambiar el financiamiento al nivel nacional trajo una nueva transparencia al componente de la política del problema y aseguró el debate en la cámara del Parlamento escocés, con la cobertura total de los medios. La atención y los debates condujeron a votos significativos sobre la política y su financiamiento. Finalmente, la centralización del presupuesto hizo que se rindieran cuentas sobre los fondos para los servicios de crisis por violación ante las partes interesadas y los grupos de interés. Como presupuesto nacional, cualquier recorte futuro al programa sería evidente y discutible, lo que permitiría una movilización más eficaz de la ciudadanía que se opusiera a los recortes.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

Reestructurar de esta manera el presupuesto de los servicios de crisis por violación hizo que la política destacara y su financiamiento fuera transparente. La reforma fue crucial para que el gobierno laborista en Escocia impulsara su agenda feminista y de justicia penal y demostrara sus valores y prioridades. Hasta el día de hoy, el financiamiento para los servicios de crisis por violación en Escocia sigue estando centralizado y protegido. Mi consejo para las y los colegas que se enfrentan a desafíos similares, es que se mantengan

firmes, se rodeen de asesores competentes y reflexivos, y que crean en el valor de sus convicciones a pesar de la oposición y el debate acalorado. Si bien es posible que usted no posea la autoridad de un ministro del gabinete, un agente de cambio con una coalición de simpatizantes puede lograr este tipo de reformas. Sea proactivo(a), reconozca qué obstáculos están por delante y planee con base en ello. También es importante identificar qué es lo que se puede lograr y elaborar un cronograma realista para lograr su reforma. Utilice las ventajas que su partido le brinda (en mi caso, una agenda feminista de justicia penal) para desarrollar el mensaje y el plan de implementación de su reforma. Yo aproveché el momento justo del impulso de una campaña poselectoral para presentar, cabildear y adoptar mi reforma, que era la materialización de la campaña de mi partido. ¡Asegúrese de aprovechar las oportunidades y mantener su visión!

66 Utilice las ventajas que su partido le brinda (en mi caso, una agenda feminista de justicia penal) para desarrollar el mensaje y el plan de implementación de su reforma.

Predicar con el ejemplo: la reforma del PSOE

Extractos de una presentación de la Conferencia sobre los Partidos Políticos en el Siglo XXI de 2017 por el Dr. Pedro Sánchez, líder del Partido Socialista Obrero Español

¿Cómo podemos enfrentar la política de desconfianza que vemos hoy en día? Especialmente para los partidos establecidos, la respuesta es sencilla pero a la vez compleja: guiar con el ejemplo y transformar a los partidos políticos para fortalecer la democracia. Trabajar dentro del sistema.

66 Guiar con el ejemplo y transformar a los partidos políticos para fortalecer la democracia 99

El motivo del debilitamiento de la Unión Europea es que las instituciones no están respondiendo adecuadamente a las crisis de empleo, refugiados, etc. Asimismo, las democracias de los Estados miembro de la UE son imperfectas. Entonces, lo que deberíamos hacer en Europa es fortalecer la democracia representativa en los Estados miembro. Para lograr esto, los partidos deben guiar con el ejemplo. La mayoría de las y los ciudadanos(as) no se siente representada por los partidos o los parlamentos; la gente siente que los partidos políticos y los políticos solo trabajan para sí mismos. La mayoría de las personas ve la impunidad como el principal problema, lo que ha llevado al aumento de representantes populistas de la extrema derecha y la extrema izquierda en la UE después de las elecciones de 2014.

En España, el 15 de mayo de 2011 el movimiento Indignados llevó a cabo un evento público en el centro de Madrid donde pedían una "verdadera democracia". Los manifestantes decían que no hay cambio y no hay una verdadera democracia, y que los "partidos socialistas" no actúan como socialistas cuando están en el gobierno. De cierta forma, el movimiento Indignados fue una manera constructiva de expresar la insatisfacción. Una gran falla del PSOE fue que no vimos el impacto de estas protestas. El movimiento del 15 de mayo dio como resultado la creación de dos nuevos partidos: Podemos y Ciudadanos. En tan solo dos años, el sistema político cambió de ser un sistema bipartidista, a uno con cuatro partidos. Al final, el

debate político también se transformó de hablar únicamente de asuntos de la izquierda y la derecha, a un nuevo marco en el que se enfrentan la "nueva política" y la "vieja política".

¿Y qué hay del PSOE? Si la democracia se trata de deliberar y tomar decisiones, entonces el asunto clave es involucrarse más en la democracia participativa y aumentar la representatividad dentro del PSOE. Para evitar la personalización de la política y la formación de dinastías, limitamos los periodos de los funcionarios del partido (no solo de los candidatos a presidente del gobierno o alcaldes de grandes ciudades). Existe un límite en el partido de tres periodos, y en cada nivel llevamos a cabo primarias en línea, incluso para los funcionarios del partido. Mi partido tiene una historia de 140 años, pero yo fui el primer secretario general elegido mediante el sistema de primarias en mi partido. Si bien tiene sus fallas, el sistema de elecciones primarias es una de las mejores maneras de evitar la profesionalización de la política.

A fin de "predicar con el ejemplo", el PSOE se convirtió en el primer partido político del país en establecer una relación con Transparencia Internacional España (TI). Al formar esta relación, el partido acordó hacer públicos, a través de TI, documentos financieros y otros documentos internos. En un año, el partido pasó de tener una calificación de tres en la escala de TI, a un diez. Pronto, otros partidos españoles firmaron sus propios convenios con la organización.

También intentamos garantizar la equidad de género. Establecimos listas en cremallera de candidatos y candidatas, pero esta táctica no fue tan exitosa como podría haber sido. Para contrarrestar la crisis de representación, tratamos de que estuvieran representados tanto líderes como lideresas, para de esta forma tener sangre nueva y a la vez contrarrestar el patriarcado.

Para aumentar la rendición de cuentas en el partido, hice un compromiso personal como líder que me llevó a renunciar en 2016, ya que dije que dejaría el cargo si no tenía éxito. A lo largo de los años, también me enfoqué en crear debates abiertos con miembros del partido y aceptar preguntas de los miembros en "asambleas abiertas" que se llevaban a cabo cada mes, durante las cuales yo podía hablar de lo que los miembros querían.

Necesitamos cambiar nuestra manera de hablar de la ideología. Necesitamos "encontrar causas que luchen". Por ejemplo, la fortaleza de Podemos era que se identificaba con una plataforma contra las adicciones. Deberíamos hablar más acerca de las metas y menos sobre los medios.

Los populistas atraen a muchos votantes. Debemos comprometernos con esos votantes y demostrarles que entendemos sus preocupaciones y asumimos sus causas. Debemos dejar de enfocarnos en el populismo en sí, y enfocarnos en brindar soluciones a las personas que votan por los populistas. En lugar de criticar a los populistas, deberíamos criticarnos a nosotros mismos y recuperar a muchos de esos votantes que solían ser progresistas.

Escenarios de reforma: Desarrollo de nuevos líderes

Meta de la reforma: Identificar, retener y desarrollar un cuadro de futuros(as) líderes y lideresas emocionalmente maduros(as) y apasionados(as).

Esperanzas: Ayudar mediante el desarrollo de un grupo juvenil de las bases que pueda cultivar a un(a) futuro(a) primer(a) ministro(a).

Preocupaciones: A menos que se tomen medidas drásticas pronto, los jóvenes ignorarán por completo a los partidos políticos como una vía atractiva para llevar a cabo un cambio siznificativo.

Problema del partido: Externamente, es cada vez más difícil atraer a personas talentosas a los partidos tradicionales debido a la competencia de las franjas populistas y/o radicales, la sociedad civil y las nuevas empresas tecnológicas. Internamente, los miembros más establecidos, particularmente la vieja guardia, se resisten a liberar espacio para los líderes y las lideresas más jóvenes.

Cargo - Jefe de desarrollo juvenil

Reto a la reforma (1 de 3): "Internamente, nuestro grupo de jóvenes y mujeres parece no tener tanto éxito como nos gustaría, o imaginábamos, en el desarrollo de líderes y lideresas para el futuro. ¿Qué estamos haciendo mal? ¿Cómo encontrar nuevos grupos a los que podamos acceder?"

Perspectiva de Iain Gil, experto internacional en partidos políticos: Este es un problema global. En 2018, solo el 1.65 por ciento de los parlamentarios de todo el mundo tenían entre 20 y 30 años y el 11.87

por ciento entre 30 y 40. La gran mayoría de los partidos políticos ha segregado a los grupos de "jóvenes" y "mujeres", caracterizados por su relativa autonomía, escaso financiamiento y acceso limitado al poder. Yo distinguiría entre dónde nos estamos equivocando y dónde están mal los procesos inclusivos que se están utilizando.

Las y los dirigentes de los partidos políticos se quejan de que los jóvenes no están interesados en la política, pero sabemos que la mayoría de los espacios creados para los jóvenes son diversos y, en el mejor de los casos, simbólicos. Los partidos necesitan procesos claros para garantizar que los jóvenes talentosos en la política tengan una ruta abierta y transparente hacia el poder. Los estatutos del partido deben garantizar asientos permanentes en el comité ejecutivo nacional, el comité de políticas, el comité de campaña, etc. En ocasiones, puede ser necesario comenzar desde el principio. Investigue cuáles son los procesos internos para modificar los estatutos y la constitución de su partido. Si usted no cambia el sistema, no cambiará el resultado.

Una idea empleada con éxito en los Países Bajos es utilizar un "buscador de talentos". Esta persona es responsable de identificar y seleccionar posibles líderes y lideresas de calidad dentro de las membresías y los subcomités y ayudarles a navegar a través de las filas del partido. La Alianza Democrática en Sudáfrica ha optado por un "Programa de Jóvenes Líderes", que nutre y capacita a las y los jóvenes más talentosos(as) del partido y los (las) prepara para desempeñar papeles políticos de alto nivel. Este es un proceso abierto, transparente y sistemático que ha demostrado ser exitoso en la formación de futuros(as) líderes y lideresas.

Reto a la reforma (2 de 3): "Nuestros líderes actuales se resisten a compartir el poder con los miembros más jóvenes. Son muy buenos para hablarles de 'empoderamiento' y 'representación' a los donantes internacionales que se encuentran en la sala, pero no entienden la necesidad de invertir recursos para hacer crecer a las personas que inevitablemente los reemplazarán".

Perspectiva de Margaret Curran, ex MP del Partido Laborista del Reino Unido: En mi experiencia, los líderes establecidos no son muy buenos para compartir el poder y no siempre ven la necesidad de crear un cambio. Sin embargo, para que un partido sea dinámico y esté conectado, debe tener la capacidad de llegar a los jóvenes, tanto hombres como mujeres. La forma más eficaz y significativa de garantizar que un partido logre esto es involucrar a los jóvenes de todos los niveles en la organización del partido, desde el liderazgo hasta la formulación de políticas. Los partidos que garantizan espacios para los jóvenes en sus estructuras de toma de decisiones se benefician considerablemente. Este espacio puede tomar diferentes formas, pero generalmente implicará afianzar lugares para los jóvenes en las estructuras de gobierno del partido, junto con un presupuesto que respalde al ala juvenil a fin de organizar y llevar a cabo una serie de actividades que luego sirvan para retroalimentar a las estructuras principales.

También es vital que cuando los partidos reserven lugares para los jóvenes en la organización, no sean solo posiciones "simbólicas", sino que tengan influencia y poder. A fin de reflejar las prioridades de las organizaciones políticas modernas y crear una fuente de futuros(as) dirigentes y candidatos(as), la representación juvenil debe estar equilibrada en cuanto a género en todos los niveles. Para los jóvenes puede

-

¹ https://www.un.org/youthenvoy/political-participation/

ser intimidante sentarse junto a las y los dirigentes del partido, por lo que es importante implementar estrategias de apoyo, como el desarrollo del liderazgo y los programas de mentores.

El liderazgo colectivo, en contraste con el individual, es de enorme importancia para los partidos políticos y a menudo es ignorado por los que están en la cima. Con el fin de atraer y retener a personas talentosas, el partido debe asegurarse de que haya una cultura positiva donde las y los miembros y activistas puedan disfrutar y aprender a través de su participación.

Reto a la reforma (3 de 3): "No estamos recibiendo una respuesta positiva de los miembros de la sociedad civil y los grupos de las ONG en cuanto a unirse al partido, pero necesitamos nuevas ideas. ¿Cómo podemos ser más atractivos externamente?

Perspectiva de Karolina Leakovic, vicepresidenta de Mujeres PES: La revolución digital y tecnológica está desplazando y alterando la primacía de los partidos políticos como el epicentro de la participación política. Los movimientos sociales, las plataformas a la medida, las campañas temáticas y las iniciativas cívicas compiten con los partidos políticos para hacer campaña en las elecciones, desarrollar políticas y atraer activistas y expertos para unirse a su causa. Muchos activistas y expertos de la sociedad civil no están interesados en unirse a un partido como miembros regulares, pero eso no significa que no podamos intentar utilizar su compromiso político para atraerlos como miembros afiliados.

Varios partidos han desarrollado diversas estrategias para llegar a las comunidades de expertos y a los activistas sociales con el fin de mejorar la calidad de sus organizaciones. Los partidos han establecido foros de expertos, grupos de consultoría a la medida y han buscado el diálogo sobre políticas con actores externos a través de organizaciones afiliadas. Para las y los activistas y expertos(as), estos esfuerzos sirven como una "introducción suave" al partido político. Otros han introducido un "esquema de membresía temporal" y una variedad de estatus de membresía para personas que en un principio no desean unirse de inmediato o como miembros de pleno derecho. En ocasiones, las organizaciones juveniles y de mujeres pueden servir como grupos de reclutamiento y ofrecer oportunidades de membresía en esas organizaciones sin tener que comprometerse con todo el partido. Se puede fomentar la membresía ofreciendo cuotas de descuento y proporcionando derechos de membresía plena sin periodo de gracia.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

Sea deliberado(a) y sistemático(a) al identificar y formar a los jóvenes activistas.
Reserve lugares para las y los jóvenes activistas y brinde apoyo y orientación.
Sea creativo(a) al incluir actores externos y ofrezca una "introducción suave" al partido.

Consejos para la reforma

Cuando se presenta la oportunidad de implementar una reforma, ¿cuáles son los mecanismos y los asuntos que deben considerarse al adoptar enfoques más transparentes? En términos generales, los mecanismos pueden considerarse en el marco de trabajo que se muestra a continuación. Estos no son exhaustivos, y el reformador individual debe adaptarlos de acuerdo con la capacidad, los recursos y el contexto político local

de su partido. Estos consejos les han funcionado a otros partidos políticos del mundo y sirven como un gran punto de partida para transformar el partido en una organización transparente.

Mensaje y políticas	Publicación de un manifiesto y publicaciones periódicas de políticas.
	Compromiso directo con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las partes interesadas clave para consultar, desarrollar políticas, evaluar la reacción y buscar ideas.
	Mecanismos eficaces de consulta que consideren la equidad de género y la inclusión de todos los miembros de la comunidad.
	Métodos transparentes de desarrollo de políticas (como foros de políticas, talleres y proceso de redacción de manifiestos).
	Participación pública de manera periódica (como reuniones públicas, caminatas y actividades de participación comunitaria).
Representantes elegidos	Procedimientos para la selección de candidatos y candidatas que sean abiertos, estén regulados y se anuncien.
	Supervisión externa de las normas sobre corrupción y cabildeo.
	Mecanismos para justificar los votos, las decisiones y el apoyo financiero (por ejemplo, contratos, publicaciones, actas de las reuniones del comité).
	Procedimientos justos y sólidos para levantar quejas.
	Publicación periódica de gastos y contratación de personal, así como fuentes de ingresos y declaraciones de impuestos.
Financiamiento	Publicación de las cuentas y los gastos anuales del partido.
	Reglas y regulaciones claras que rijan las donaciones al partido, incluyendo normas sobre el tamaño de la donación, la nacionalidad de los donantes, etc.
	Que las y los funcionarios(as) del partido que se encargan de las finanzas sean personalmente responsables.
	Cumplimiento y documentación claros y legales.
	Auditores independientes que supervisen el financiamiento de las campañas.
Dirigentes	Procesos transparentes para elegir a las y los dirigentes (por ejemplo, colegio electoral).
	Comunicación clara, coherente y directa con el electorado.

Comportamiento congruente con los valores y el código de conducta del partido.
Apariciones periódicas en los medios de comunicación.
Publicación del horario diario de las reuniones.

Estos mecanismos crean un partido bien organizado, de manera que los miembros y el público en general tengan un claro entendimiento de las estructuras. Estos pasos fomentan una cultura positiva compartida por el equipo de liderazgo en general y la administración del partido. Cada uno de estos mecanismos puede implementarse, solo se necesita un miembro del partido que dirija el esfuerzo reformista.

Plantilla: Guía de autoevaluación del liderazgo

Comprender sus fortalezas y debilidades personales puede ayudarle a elegir las cualidades de liderazgo que debe emplear mientras construye alianzas y aboga por una reforma. Las siguientes dos plantillas pueden guiarle en su autoevaluación.

Dado que no siempre somos los mejores para evaluar críticamente nuestras cualidades, es útil contar con amigos(as) de confianza para que le ayuden a determinar con qué habilidades de liderazgo puede contar usted. También es fundamental entender cómo la/lo ven otras personas y qué cualidades pueden ser una desventaja para su causa. La siguiente plantilla modifica el tradicional "cuadro de mensajes" como una herramienta práctica para la autoevaluación crítica.

EL MEJOR YO (INTERNO)	EL MEJOR YO (EXTERNO)
 ¿Para qué soy bueno(a)? ¿Cuáles son mis valores? ¿En qué soy experto(a)? ¿Qué cualidades o experiencias me dan credibilidad en el tema de esta reforma? 	 ¿Qué cualidades admiran los demás de mí? ¿Qué logros míos conoce la gente? ¿La gente me ha apoyado a mí o a mis acciones en el pasado? Si es así, ¿quién y por qué?
EL PEOR YO (INTERNO)	EL PEOR YO (EXTERNO)
 ¿Cuáles son mis debilidades? ¿Dónde están mis vacíos en conocimientos? ¿Alguna de mis experiencias contradice mi visión para el tema de esta reforma? 	 ¿Cuál de mis cualidades critica la gente? ¿La gente se ha opuesto a mí o a mis acciones en el pasado? Si es así, ¿quién y por qué?

Una vez que haya creado un "cuadro de mensajes" personal, puede comenzar a definir cómo aprovechar el "mejor yo" de los dos primeros cuadros y trabajar para reparar o mitigar las cualidades negativas del "peor yo". Comience respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cuál es mi visión?
¿Qué estilo y tono quiero promover?
¿Cómo quiero que me vean los demás?
¿Qué cualidades personales puedo utilizar para obtener el mejor efecto?
¿Qué cualidades personales necesito mejorar?
¿Quién es mi electorado base de apoyo y quiénes son mis aliados?
¿A quién necesito ganarme?
¿Soy la mejor persona para ganarse a los oponentes?
¿Cómo involucro o incluyo a varios grupos o individuos?

Plantilla: Lluvia de ideas no convencionales

Pensamiento de liderazgo fuera de lo establecido

Crear un mapa mental para ayudar a su lado creativo a encontrar oportunidades únicas para resolver problemas o abordar asuntos. Los líderes se distinguen a través de propuestas e ideas interesantes, nuevas y audaces. Pero no sea imprudente.

En la siguiente caja, escriba el problema o asunto que hay que abordar. Dentro de la caja, escriba una lista de todos los enfoques o soluciones estándar.

Fuera de la caja, considere enfoques atípicos y escriba una lista de las ventajas y desventajas de cada enfoque. Esté creativo, esté extravagante. Quizás vas a encontrar que combinaciones de enfoques, o al menos los aspectos positivos, surgen como las bases para un enfoque multifacético.

Nuestro partido no tiene representación en el Sur

ldentificar un representante local para promover el partido y para ser nuestros ojos y oídos.

Celebrar reuniones de las ramas locales del partido en el Sur.

Involucrar a las comunidades del sur en la elaboración de una estrategia política para el partido y la rama local del partido.

Sin apoyo en el sur, no podemos aumentar nuestro atractivo para los votantes

Ignorar el Sur

Aspecto positivo: no gastamos recursos necesarios en una región donde no tenemos apoyo.

Aspecto negativo: no aumentamos nuestra base de votante en el Sur. Aspecto negativo: nos perciben como un partido regional, no nacional.

Nombrar una comisión interna del partido para comprometerse con los votantes en el Sur

Aspecto positivo: se elevará nuestro perfil. Podemos aumentar nuestra presencia en los medios de comunicación, promocionar nuestro compromiso con el Sur y aumentar nuestro apovo entre los votantes.

Aspecto negativo: No tenemos los recursos financieros para gastar s este esfuerzo no sea un éxito. Mi imagen está en riesgo si se logra poco. Nombrar un prominente sureño, incluso alguien fuera del partido, para ser el ministro en la sombra para el Sur

Aspecto positivo: Demuestra que no: tomamos en serio nuestro compromiso en el Sur.

Aspecto negativo: a los partidarios y miembros actuales quizas les molesta la amplificación del Sur dade que tenemos poco o ningún apoyo en la región.

- Dado que no tenemos miembros electos del Sur, el partido nombrará un ministro en la sombra para el Sur de la comunidad empresarial o la sociedad civil. Él o ella debe ser reconocido en el Sur y estar dispuesto a contribuir a nuestros esfuerzos en el Parlamento.
- 2. Una de sus funciones principales será identificar una comisión asesora de seis personas que funcionará con carácter voluntario desde el Sur. Los seis llevarán a cabo asambleas públicas con el ministro en la sombra e informar el partido de las actitudes de los votantes en el Sur. También van a dirigir oportunidades de compromiso electoral para el partido y la rama local.
- A los miembros del partido de otras regiones se describirá este modelo como un programa piloto y, si tiene éxito, se extenderá en las otras regiones.

Equidad de género

"Si no te dan un asiento en la mesa, trae una silla plegable".
- Shirley Chisholm



Importancia de la reforma: metas y objetivos de esta sección

La participación plena y equitativa de las mujeres en la vida pública y política es esencial para construir y sostener democracias fuertes y dinámicas. La equidad de género no sucederá por accidente; se requieren estrategias deliberadas y liderazgo para garantizar que las mujeres sean socias igualitarias en la vida pública y privada. Los partidos políticos desempeñan un papel esencial en la promoción y salvaguarda de la participación de las mujeres en la vida pública.

Aunque esta sección trata sobre la equidad de género, los partidos políticos también deben priorizar las estrategias para la inclusión de otros grupos marginados. La diversidad interna contribuye a la existencia de partidos políticos más fuertes y exitosos con los cuales la ciudadanía pueda identificarse. En la siguiente sección de este documento se analiza la manera en que los partidos pueden incluir más opiniones diversas.

Las mujeres constituyen la mitad de la población mundial, sin embargo, en 2019 representan menos de una cuarta parte de los representantes elegidos a nivel mundial en los parlamentos o congresos nacionales.² Aunque la tasa de representación de las mujeres se ha duplicado en los últimos 20 años, mucho de lo que se ha logrado recientemente se debe a la introducción de sistemas de cuotas de género y sanciones o incentivos legislados para que los partidos políticos nominen a un número mínimo de candidatas en las elecciones.

Los partidos políticos son el "filtro" de mucho de lo que se debate, decide y cumple en la vida política. En esta sección se analiza la manera en que los partidos políticos pueden, deberían y se están reformando, más allá de sus requisitos legales. El estudio de casos demuestra que para lograr el cambio se requiere persistencia y valor a fin de ser el primero en superar los límites. Los reformadores decididos que trabajan para cambiar la cultura interna y las percepciones, a menudo deben soportar la oposición, la hostilidad y el acoso. La equidad de género sostenible en la política requiere que los partidos derrumben las barreras y construyan culturas internas que acojan a todos.

² https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/03/18/the-share-of-women-in-legislatures-around-the-world-is-growing-but-they-are-still-underrepresented/

En esta sección se analizarán estos temas de la siguiente manera:

- Establecimiento del contexto de reforma: Compartir el camino
 - o Derribar las barreras
 - o Más allá de las candidaturas
 - o Mecanismos formales de reforma
 - o Mecanismos informales de reforma
- Estudio de caso: Obtención del 45 por ciento: el cambio de la política para las mujeres en el Reino Unido.
- Estudio de caso: Adaptación y lucha por la equidad de género en Marruecos
- Escenarios de reforma: Equidad de género
- Consejos para la reforma

Establecimiento del contexto de reforma: Compartir el camino

Derribar las barreras

Las barreras a las mujeres en la política son únicas en comparación con sus pares varones. Incluyen obstáculos estructurales e institucionales como el propio sistema electoral (las mujeres obtienen mejores resultados en los sistemas electorales de representación proporcional), rigurosas condiciones laborales con horarios impredecibles, sesiones vespertinas y distancias entre las capitales nacionales y el hogar. También hay barreras culturales y sociales que contribuyen a que las mujeres duden para postularse para un cargo de elección popular. Entre estas se incluyen las continuas y abrumadoras responsabilidades familiares que no enfrentan los aspirantes varones, la falta de acceso al financiamiento, la falta de redes, la percepción pública del "papel de la mujer" y, cada vez más, el abuso físico y psicológico y las amenazas en línea y en persona. Las mujeres de todo el mundo se enfrentan en cierta medida a estas barreras cuando contemplan participar en la política.

Una respuesta a las barreras que enfrentan las mujeres para ser elegidas fue la implementación de cuotas, a menudo denominadas "medidas temporales". Visto como algo controversial cuando se introdujo por primera vez hace cuarenta años, las cuotas son ahora ampliamente aceptadas como una manera de potenciar el ritmo de las mujeres elegidas para las legislaturas nacionales a nivel mundial. En 2019, 78 países de todo el mundo tienen cuotas legisladas o escaños reservados para mujeres. Sin embargo, las cuotas son una pequeña solución para aumentar la participación política de las mujeres. Dado que menos del 25 por ciento de los funcionarios elegidos a nivel nacional son mujeres, claramente es necesario tomar más medidas.

De los diez primeros países en la clasificación de elección de mujeres a las legislaturas nacionales, solo uno ha alcanzado su lugar en dicha tabla al exigir la representación de las mujeres con cuotas legisladas: Ruanda. En cinco de los diez primeros países, los partidos políticos han guiado el camino mediante la implementación de cuotas voluntarias. A nivel mundial, más de 100 partidos políticos en 53 países tienen medidas voluntarias para aumentar el número de candidatas y funcionarias en las estructuras del partido. Si bien muchos partidos políticos se han esforzado por promover a las mujeres como candidatas, varios no actúan más allá de los requisitos legales de las cuotas legisladas.

61.25 Rwanda 53.22 Cuba 53.08 Bolivia 50.00 Andora 48.20 Mexico 47.43 Spain 47.28 Sweden 47.00 Finland 46.67 Grenada 46.15 Namibia

Top 10 de países con el % más alto de mujeres en la cámara baja o en parlamentos unicamerales.

Fuente: Unión Interparlamentaria (IPU, por sus siglas en inglés)

Más allá de las candidaturas

Si bien los partidos políticos son el filtro de los aspirantes políticos y los impulsores de las políticas, también representan los mejores vehículos para impulsar el cambio necesario para derribar las barreras a las que se enfrentan las mujeres en la política y la vida pública. La única manera en la que se logrará la equidad de género en la política y el gobierno es si los partidos políticos toman en serio este aspecto de la reforma y promueven activamente a las mujeres como *tomadoras de decisiones* influyentes dentro de todos los niveles de sus organizaciones. El compromiso más transformador con la equidad de género dentro de los partidos políticos va más allá de la selección de candidatos(as).

En todo el mundo, los partidos políticos y sus dirigentes (tanto hombres como mujeres) están demostrando liderazgo para ayudar a derribar las barreras. Tal como lo demuestran las grandes acciones, desde nombrar gabinetes u órganos ejecutivos con equidad de género (como se vio recientemente en Canadá, España y Etiopía), hasta elegir a la primera mujer para gobernar una ciudad capital en un país musulmán conservador (Túnez, Túnez), los defensores de la equidad de género en la política comprenden que un cambio significativo y sostenible provendrá del liderazgo que hay dentro de los partidos políticos. Los partidos políticos de todo el mundo han apoyado la legislación o introducido reformas internas que, si bien no priorizan la equidad de género, sí facilitan una mayor participación de las mujeres. Las reformas internas pueden ser de naturaleza formal o informal y comenzar en cualquier nivel del partido.

Mecanismos formales de reforma

Los mecanismos formales incluyen cambios a las reglas o los estatutos del partido, esquemas formales u oficiales establecidos por el partido o sus instituciones u otros cambios estructurales. Si bien es probable que los partidos no siempre implementen las reglas, es imposible hacerlos responsables de reglas que, para empezar, ni siquiera existen. Los reformadores de todo el mundo ahora se han propuesto establecer la paridad de género en todos los comités y órganos de los partidos políticos. En Marruecos, por ejemplo, los partidos políticos deben establecer comités de paridad de género para asesorar a sus líderes sobre las

medidas para lograr la equidad de género dentro de las estructuras internas. En Bangladesh, todos los órganos de los partidos políticos deben estar conformados por al menos un 30 por ciento de mujeres. Para 2019, ninguno de los principales partidos en Bangladesh había implementado esta cuota, pero ofrece a los reformadores un objetivo tangible (y legalmente vinculante) hacia el cual construir el cambio. Otros ejemplos de mecanismos formales son: el Partido Laborista Australiano, cuya política de paridad establece que cada género debe estar representado por un mínimo del 40 por ciento en las elecciones; el Partido Verde alemán, cuya presidencia está copresidida por una mujer y un hombre; y la Unión Demócrata Cristiana Alemana, la cual vuelve a organizar elecciones internas si no se



cumple la cuota del 33 por ciento para las mujeres. Como se muestra en el siguiente estudio de caso, el Partido Laborista en el Reino Unido obtuvo importantes triunfos con las *listas exclusivas de candidatas*. Dado que no todos los partidos se apegan estrictamente a las reglas formales, los reformadores deben estar atentos para responsabilizar a las y los dirigentes del partido y utilizar las herramientas de los reglamentos y estatutos oficiales para insistir en que se implementen los mecanismos de paridad de género.

Mecanismos informales de reforma

Aunque la mayoría de los partidos políticos ya no son estrictamente "clubes de caballeros", muchos continúan operando con tradiciones opacas y normas tácitas que excluyen a personas ajenas, incluidas las mujeres. Estas maneras informales de operar generalmente ocultan barreras reales a la participación de las mujeres. El análisis de la cultura interna e informal de un partido puede ayudar a los reformadores a identificar prácticas que no sean favorables para las mujeres. Las mujeres, quienes continúan teniendo una carga de responsabilidades privadas como cuidadoras en muchas sociedades, a menudo no pueden asistir a las juntas vespertinas de los comités del partido. Los procesos de muchos partidos políticos son altamente polémicos, involucran debates sin reglas o registros, contienen un nivel de antagonismo innecesariamente alto e incluso incluyen insultos retóricos o intimidación física. Estos comportamientos contribuyen a la exclusión de las mujeres. Observar y documentar la manera en que un partido político lleva a cabo su actuar cotidiano puede destapar barreras informales a la participación de las mujeres y ser un punto de partida para definir las reformas necesarias.

Realizar una auditoría o evaluación de género en el partido es una herramienta valiosa para entender esas barreras. Un partido político respetuoso con las mujeres mantiene registros actualizados de las y los votantes, miembros, activistas, ejecutivos(as) y funcionarios(as) elegidos(as) del partido *segregados por*

género. Más allá de los números, el compromiso con la equidad de género incluye medidas positivas para promover la participación equitativa de las mujeres en los partidos políticos, tales como estrategias de reclutamiento, la promoción externa de las mujeres como portavoces y expertas en distintos temas, el desarrollo de capacidades, o cuotas u objetivos en todos los niveles del partido, todas ellas medidas que el partido implementa. Los partidos políticos que adoptan la equidad de género como un valor del partido y promueven políticas de equidad en sus manifiestos y plataformas electorales, muestran una participación y contribución significativas de las mujeres dentro del partido. Una evaluación puede identificar los vacíos y brindar orientación para las medidas de reforma.

Como se señaló en una sección anterior de este documento, las oportunidades para implementar reformas son impredecibles y a menudo nos toman por sorpresa. Los reformadores deben estar preparados para responder utilizando las herramientas más apropiadas. Cuando se les confronta con la representación desigual de las mujeres, muchos líderes de partidos se desesperan y afirman que las mujeres no están interesadas en participar o que el partido no puede encontrar mujeres calificadas. Una forma de contrarrestar estas excusas es proporcionar información sobre mujeres que están calificadas y disponibles para participar. En 2011, Hakima el Haite, una activista marroquí de alto rango en su partido, formó el *Grupo Connectin* para crear una red y, lo más importante, una base de datos de mujeres que estaban calificadas y dispuestas a participar en partidos políticos, el gobierno y el servicio público. Las mujeres que participaban en el programa recibían capacitación y trabajaban en redes sobre estrategias para ser vistas y escuchadas como personas capaces de participar en la vida pública. Mujeres políticamente activas en todo el mundo, incluso más recientemente en el Líbano y Libia, están replicado tácticas similares para desarrollar bases de datos de mujeres calificadas e interesadas en la política.

Estudio de casos

Obtención del 45 por ciento: el cambio de la política para las mujeres en el Reino Unido.

Margaret Curran

Cuando ingresé a la política en la década de 1980, los políticos, especialmente mujeres, que argumentaban que la equidad de las mujeres era un problema político, se enfrentaban al rechazo en público. A pesar de tener a una mujer como primera ministra (Margaret Thatcher), muchos no consideraban los problemas del cuidado de los hijos y la violencia intrafamiliar como cuestiones políticas reales o cruciales para el debate en el parlamento. Muchos políticos, periodistas y ciudadanos trivializaban a las mujeres que exigían más atención a estos temas y las desestimaban al considerarlas políticos de un solo tema. Sin embargo, en la sociedad se estaban produciendo cambios más amplios; a medida que más mujeres comenzaron a trabajar fuera del hogar, se volvieron más activas en la vida pública y política. Mi partido aprovechó esta mayor participación para su beneficio e hizo un esfuerzo más significativo para alinear la causa de los derechos de las mujeres con los valores y las políticas de los laboristas. Vi de primera mano cómo esto podría resonar con las y los ciudadanos(as), y me comprometí más que nunca a ayudar a mi partido a formular políticas que se alinearan con sus valores.

A fines de la década de 1990, la incapacidad del Partido Laborista de aumentar el número de mujeres parlamentarias (MP) provocó el llamado a un cambio dentro del partido. Las demandas de que debería haber lugares para las mujeres en las elecciones al gabinete en la sombra produjeron una reacción violenta. Fue un claro ejemplo de los ataques personales que sufren las mujeres asertivas en la política. Mis colegas y yo luchamos por la igualdad de oportunidades y recursos para elevar el perfil interno y público de las candidatas y funcionarias, argumentando que ningún material del partido (folletos, gráficos, documentos de la plataforma) debería excluir a las mujeres. Esta demanda provocó una animada discusión interna que contribuyó a un cambio sustancial en la cultura de la organización. También aprovechamos este debate sobre reformas como una oportunidad para ampliar el caso sobre por qué las mujeres tenían que estar presentes y visibles para comunicarse e involucrarse con las votantes de manera efectiva. A pesar de que logramos algunos avances, necesitábamos un nuevo enfoque para conseguir que un número considerable de mujeres del Partido Laborista ingresara al parlamento. Se produjo un cambio significativo con la introducción de las listas exclusivas de candidatas (*All-Women Shortlists*, o AWS).

El partido introdujo las AWS para garantizar que los comités electorales seleccionaran a la mayor cantidad posible de mujeres para los puestos vacantes y *alcanzables*, es decir, aquellos puestos que tenían más probabilidades de hacer que los MP laboristas regresaran a Westminster. En ese momento, esto fue visto como una política controversial y recibió una férrea oposición. Sin embargo, logramos persuadir y convencer a los miembros clave del partido de que sin una acción atrevida de la dirigencia, el número de mujeres en el parlamento no aumentaría lo suficiente.

66 Sin una acción atrevida de la dirigencia, el número de mujeres en el parlamento no aumentaría lo suficiente 99

El apoyo de los sindicatos, así como de los líderes del partido que entendieron que los laboristas debían cambiar, fue indispensable para la implementación definitiva de las AWS. En 1993, el Partido Laborista adoptó un mecanismo interno para implementar las AWS en las siguientes elecciones. Sin embargo, antes de las elecciones dos hombres impugnaron con éxito la política, y en 1996 un tribunal industrial dictaminó que, irónicamente, las AWS violaban la Ley de Discriminación Sexual. El fallo no afectó a las 34 mujeres que ya habían sido seleccionadas, pero impidió cualquier selección futura a partir de las AWS. En las elecciones de 1997, se eligieron 35 de las 38 candidatas laboristas incluidas en las AWS. El uso de las AWS por parte del partido fue símbolo de la modernización organizacional y política. También allanó el camino para la reforma dentro del Partido Laborista escocés, el cual introdujo el "hermanamiento" de candidatos y candidatas en las elecciones al primer parlamento escocés en 1999.

No obstante, la resistencia a las medidas de acción positiva continuó, y el fallo del tribunal industrial significó que el partido ya no pudo usar las AWS en las elecciones generales de 2001 en el Reino Unido. La disminución en el número de mujeres parlamentarias elegidas en 2001 demostró la necesidad de contar con medidas de acción positiva. En 2002, el gobierno laborista introdujo una legislación que permite a los partidos políticos utilizar la discriminación positiva en la selección de candidatos hasta 2015. La Ley de Equidad de 2010 prorrogó esta fecha a 2030.

Ha sido una larga lucha con muchos contratiempos. Sin embargo, un compromiso central con la equidad total de las mujeres en nuestro partido y gobierno ha impulsado a miles de mujeres y hombres de todo el país a unirse y generar cambios fundamentales en nuestra estructura organizacional, política y de campañas. Las mujeres ahora representan el 45 por ciento de los MP del Partido Laborista, existe paridad de género en el gabinete en la sombra, y se cuenta con mecanismos para una representación equitativa en nuestras juntas de gobierno y comités de gestión local.

Al comienzo de mi carrera política nunca pensé que la introducción de mecanismos formales para garantizar la representación de las mujeres fuera posible. Cuando trabajamos por primera vez para introducir el uso de las AWS, había una oposición tan vehemente, que la representación equitativa parecía una meta imposible. Pero a través de argumentos claramente enfocados, el uso delicado de habilidades blandas y con un poco de apoyo de la sociedad en general, convencimos a la dirigencia del partido de que las AWS no eran solo una excelente política interna, sino que también era una forma eficaz de llegar a las mujeres votantes. Las AWS ayudaron a nuestro partido a tener éxito electoralmente y estableció el principio de acción positiva. La eficacia demostrada por las medidas de acción positiva ayudó al partido a desarrollar políticas populares sobre representación e inclusión, reflejando así las prioridades de nuestros simpatizantes y los valores de nuestro partido.

Si reflexionamos, el progreso no habría sido posible sin la introducción de un mecanismo formal. Todavía tenemos mucho camino por recorrer, tanto en el Reino Unido, como en las democracias de todo el mundo. La política de las AWS no ha tenido el mismo impacto en las mujeres de color, y los partidos a nivel municipal no han implementado el mecanismo, pero hemos marcado la diferencia y hecho un impacto duradero. El progreso es difícil, pero el futuro es brillante.

Adaptación y lucha por la equidad de género en Marruecos

Khadija El-Morabit

Cuando era la presidenta del ala de las mujeres (AM) del partido *Mouvement Populaire* (MP) de Marruecos, nos enfrentamos a una enorme cantidad de discriminación informal en todos los niveles del partido. A pesar de ser miembro del Departamento Político del partido, el partido me negó la representación, e incluso el acceso, a los procesos de toma de decisiones a nivel local, regional y nacional. Desde el principio supe que sería un desafío increíble contar con el respeto, la libertad de acción y el apoyo de los líderes del partido para llevar a cabo el trabajo que otros miembros del AM y yo deseábamos hacer.

66 Desde el principio supe que sería un desafío increíble contar con el respeto, la libertad de acción y el apoyo de los líderes del partido para llevar a cabo el trabajo que otros miembros del AM y yo deseábamos hacer 99

Me dejaron sola para abogar por las necesidades del AM y las mías propias para llevar a cabo con éxito actividades de alcance comunitario o celebrar foros de políticas con ciudadanos(as) en las zonas rurales. En las reuniones ejecutivas, los líderes del partido respondían a las conversaciones sobre tener acceso a los

líderes clave del partido, los recursos financieros y humanos, con sarcasmo, luego negación y, finalmente, el rechazo absoluto.

Sin embargo, a pesar de estas deficiencias, la junta del AM cabildeó internamente en todo el partido con mujeres miembro para formar coaliciones de simpatizantes y defensoras que se dedicaron a iniciar nuevas reformas dirigidas a nuestras políticas de género internas. En enero de 2014 nos comunicamos con el dirigente del partido y el Departamento Político para hablar sobre nuestras iniciativas de reforma. Solicitamos que el partido se comprometiera a lograr la paridad de género en todos sus órganos internos e instituciones externas, incluyendo la Junta Nacional. Creíamos que las mujeres debían estar representadas de manera equitativa en todos los grupos de toma de decisiones y en todas las actividades del partido, y nos comprometimos a seguir todo el proceso de esta visión hasta su cumplimiento. El AM organizó una reunión oficial con los parlamentarios de nuestro partido para obtener su apoyo también. Pensamos que la asamblea partidista nacional sería un aliado esencial. También organizamos una conferencia nacional dedicada específicamente a la equidad de género dentro del partido. Asistieron más de 100 mujeres de todas las regiones de Marruecos, y elaboramos una lista completa de recomendaciones para cada grupo e institución dentro del partido. Enviamos estas recomendaciones por correo electrónico a la Junta Ejecutiva, el líder del partido y a todos los miembros del partido.

Yo personalmente intenté mantener una serie de conversaciones con los líderes del partido a fin de encontrar una solución a una discusión interna cada vez mayor y sin sentido sobre la necesidad y la utilidad del Ala de las Mujeres. Durante este tiempo, mis colegas varones y sus aliados en los medios de comunicación me sometieron a un comportamiento poco ético y al acoso. Fue increíblemente decepcionante cuando otros miembros del AM y yo nos dimos cuenta de que el partido nunca cumpliría sus promesas sobre los recursos y la capacidad funcional del AM, y mucho menos intervendría para ayudar a contrarrestar los ataques personales o brindarme protección. Me enfrenté al equipo de liderazgo y a los miembros del departamento político sobre esta discriminación y renuncié a mi cargo como presidenta del ala de las mujeres. Terminé confrontando al equipo de liderazgo y a los miembros del departamento político sobre el nivel de discriminación que mis colegas y yo recibimos dentro del partido, y en público, desde nuestra propuesta para garantizar la paridad de género.

Al final, el AM nunca recibió una respuesta oficial por escrito ni el reconocimiento de nuestras recomendaciones. Sin embargo, poco antes de renunciar, una colega me recordó el artículo 9 de los estatutos internos de nuestro partido que dice: "El partido *busca alcanzar* el 30 por ciento de la representación de mujeres en sus órganos nacionales y regionales a la luz de la realización progresiva del principio de equidad de conformidad con las disposiciones del artículo 26 de la Ley de Organización de Partidos Políticos". *Busca alcanzar* es la frase crucial que permitía a los funcionarios del partido evadir la responsabilidad.

Se necesitaba un cambio de estrategia. Comencé a reconocer que, en cada paso del movimiento de empoderamiento político de las mujeres dentro de mi partido y el sistema político de Marruecos, se necesita un lenguaje específico y cuidadoso en los estatutos y la legislación para afirmar inequívocamente que la representación de las mujeres en la política debe apegarse a la constitución.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

Lamentablemente, mi experiencia como presidenta de un ala de mujeres en Marruecos me ha dado una perspectiva única de cómo los líderes de los partidos consideran a los subgrupos como un activo estacional. Muy frecuentemente no se les valora adecuadamente por su experiencia en políticas ni se les da una representación equitativa en los órganos de toma de decisiones, pero ¿qué pasa cuando llega la época de elecciones? Se espera entonces que las alas de las mujeres, las alas juveniles y las oficinas regionales rompan cifras récord de alcance comunitario y sean el rostro de las campañas mediáticas específicas. Las conferencias del partido son, en esencia, el único otro lugar donde el partido necesita los votos de las mujeres y otros votos de "diversidad" para elegir un nuevo dirigente del partido o miembro de la junta.

Fue una lástima ver que todos nuestros esfuerzos internos de defensoría y alcance comunitario con los grupos de interés especiales no alcanzaron la meta, en gran parte debido a la falta de apoyo por parte de la dirigencia y a la falta de voluntad política de la junta de nuestro partido. El Partido de la Autenticidad y Modernidad (PAM), que logró la paridad de género en su departamento político en 2016, fue el único partido marroquí que obtuvo la paridad de género en una junta o comité interno. En las elecciones generales de 2016, el PAM también consiguió 30 escaños específicamente para candidatos jóvenes, 29 de los cuales eran mujeres. Las alas de mujeres de mi propio partido y de otros partidos siguen estando activas en la vida del partido, contribuyendo en la mayoría de los debates políticos, celebrando eventos de alcance comunitario con el electorado y organizando mesas redondas con los locales para discutir temas locales y nacionales. Los grupos auxiliares como las alas de mujeres deben adoptar el papel de agente de cambio dentro de sus partidos. Invierta en oportunidades para desarrollar experiencia en distintas áreas del conocimiento y cultivar alianzas externas, ya que esto ayuda a impulsar la conversación de las políticas. Haga que usted y su grupo o coalición de simpatizantes sean necesarios(as) en un área de políticas específica y en las actividades de participación ciudadana. Es posible que esto requiera de múltiples esfuerzos, diferentes estrategias e inevitablemente mucho tiempo, pero puede darle una ventaja. Solo hay que ser creativos(as).

Mi experiencia personal me lleva a creer que es crucial para las mujeres en la política hablar con valentía sobre sus experiencias, especialmente las negativas, y compartirlas con otras mujeres. Desafortunadamente, en el mundo árabe las mujeres tienen que sacrificar mucho para estar en la política. Nos vemos obligadas a arriesgar más, luchar más arduamente y trabajar más horas para estar a la misma altura y hacer que se escuche nuestra voz. Las mujeres en la política pagan un precio muy alto por su participación, integridad y compromiso con sus valores y principios. Mi consejo para las mujeres miembro de los partidos políticos, ahora y en el futuro, es que trabajen estrechamente con la sociedad civil y utilicen a las y los activistas de las distintas cuestiones de interés para presionar a los líderes y legisladores del partido para que realicen nuevas reformas. Y luego están los medios de comunicación. A pesar de todos sus defectos, los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales siguen siendo las mejores herramientas que tiene a su disposición para educar y cambiar la cultura, en un sentido más amplio, sobre los estigmas de las mujeres en la política.

Si los reformadores políticos no cambian las opiniones y la mentalidad del público, la atmósfera política seguirá estando dominada por los hombres. Es posible que yo no haya alcanzado todo el potencial de nuestra reforma como lo había imaginado, pero comencé una conversación y puse los temas que requerían atención

en el centro de todas las miradas. Necesitamos hablar de los estereotipos de género en todos los niveles de la política para combatirlos adecuadamente. La reforma comienza con individuos que exigen responsabilidad y equidad. Aconsejaría a todas las mujeres en la política que no abandonen la lucha, que defiendan sus derechos, que salgan de su zona de confort y que alcen sus voces para el cambio en beneficio de las futuras generaciones.

Escenarios de reforma: Hacer que la equidad de género sea una realidad

Meta de la reforma: Establecer un nuevo enfoque para garantizar que nuestros diálogos y comités internos sean inclusivos y romper el control del poder de la vieja guardia masculina.

Esperanzas: Mejorar la naturaleza inclusiva de las reuniones y los comités internos mediante la creación de nuevos enfoques para presidir, organizar y moderar las conversaciones y los grupos internos

Preocupaciones: El tono es algo que pasamos por alto, pero marca la diferencia de una manera crucial en cuanto a quién puede participar o no en un debate sobre el partido. El privilegio impide que la mayoria de los presidentes varones se den cuenta de que su enfoque y actitud pueden sofocar el debate.

Problema del partido: Existe una cultura dominada por los hombres dentro de nuestro partido que de manera activa y directa evita que más mujeres hablen en las reuniones y tomen las riendas del poder. Si podemos influir en la forma en que se presiden las reuniones, tal vez instalando un código de conducta obligatorio e inclusivo, podemos mejorar la calidad de la conversación interna y garantizar que los debates sean verdaderamente representativos.

Puesto: Secretario general

Perspectiva de Margaret Curran, ex MP del Partido Laborista del Reino Unido: Las culturas internas y los hábitos son difíciles de cambiar. Cuando las personas se acostumbran a la mecánica de los eventos de rutina, como las reuniones, a menudo no son conscientes de la manera en que su comportamiento podría afectar negativamente o excluir a los demás. Recuerdo que como miembro joven del Partido Laborista, intenté introducir cambios en la forma en que llevábamos a cabo las reuniones para que estuvieran menos dominadas por los hombres y fueran más inclusivas. Nuestras propuestas se toparon con mucha resistencia, pero ahora son comunes, y creo que la mayoría de la gente diría que funcionaron.

Por lo tanto, mi primera sugerencia sería que se mantenga firme en su creencia de que esta es una reforma significativa y de que será valiosa para el partido; no deje que los demás le digan que no es una prioridad. En segundo lugar, debe reconocer que no podrá persuadir a todos, sino que deberá trabajar para persuadir a algunos aliados clave que hayan expresado pública o privadamente su apoyo a una mayor inclusión en la organización. ¡Haga que las personas sean responsables de sus actos! Si han hecho campaña sobre este tema, deberían ser su aliado internamente. En tercer lugar, tenga preparada una lista de propuestas específicas que llevarán a los cambios cruciales que usted busca. Esté preparado(a) para hablar sobre estas reformas en cualquier momento, ante cualquier audiencia. El partido debe asegurarse de que haya un equilibrio entre sus estructuras y sus comunicaciones y declaraciones públicas.

Reto a la reforma (2 de 2): "¿Cómo podemos crear un código de conducta y comenzar a lidiar con las personalidades difíciles en la sala?"

Perspectiva de Iain Gil, experto en partidos internacionales: Como capacitador y estratega, paso mucho tiempo presidiendo reuniones, hablando en paneles o capacitando grupos de 10 a 50 personas a la vez. Establecer el ambiente y el tono correcto es increíblemente importante para garantizar la inclusión. Para hacer esto, cuando entro por primera vez a una reunión o a una capacitación, inmediatamente echo un vistazo en la sala para identificar a los tres tipos de personalidad más difíciles, a los que llamo, leones, ratones y osos.

Los leones: Algunas personas necesitan ser el centro de atención todo el tiempo. Intentan llamar la atención con cada palabra y gesto. Tienen un comentario sobre todo, ya sea relevante o no, y siempre intentan tener la última palabra. Tienden a interrumpir cuando los demás están hablando. Es realmente importante establecer las reglas básicas al comienzo de la reunión, y lo hago fijando cuatro reglas internas:

- 1) No utilizar el teléfono durante las reuniones. Son una distracción para el diálogo y crean barreras innecesarias.
- 2) No hablar cuando alguien más está hablando. Si desea hablar, levante la mano.
- 3) Respetar las diferencias de opinión de las personas. Yo animaría a las personas a tomarse unos cuantos segundos para mirar alrededor de la sala y reconocer que las personas que están ahí son diferentes y a ser respetuosos en la forma en que nos hablamos entre nosotros.
- 4) Si y cuando un "león" se vuelve perturbador(a), no lo(la) deje pasar desapercibido(a). Diríjase a esa persona de inmediato y recuérdele las reglas internas.

Los ratones: Algunas personas son naturalmente reservadas y prefieren guardar silencio. Estas personas suelen ser los colaboradores más inteligentes y fuertes. Hay una delgada línea entre animarlos(as) a hablar y hacer que se sientan incómodos(as) al ponerlos(as) en el centro de las miradas. Una solución fácil para resolver esto es solicitar periódicamente a todas las personas, que de manera individual aporten sus reflexiones, observaciones y pensamientos.

Los osos: Ciertos individuos se encuentran con personas que no han elegido ninguna postura o están indecisas, e intentan reclutarlas para su lado. Muy frecuentemente, el resultado es contraproducente y simplemente crea una mentalidad de manada que socava al resto de la sala. Una solución rápida es interrogar a la/al instigador(a) sobre sus inquietudes públicamente y luego tratar de que la/el instigador(a) y los miembros de su subgrupo vuelvan al grupo.

Crear un código de conducta o un conjunto formal de reglas para construir una estructura interna más inclusiva es una reforma beneficiosa porque:

ш	Mejora los debates in	ternos y trae mas id	eas ai freme;			
	Puede hacer que las y	y los miembros del	partido que no	están en	puestos de	poder o

- influencia se sientan valorados(as); y
- ☐ Ayudará a reducir la parcialidad inconsciente.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

- Desarrolle propuestas específicas para cambiar la cultura interna del partido y los eventos de rutina, como las reuniones.
- ☐ Cree reglas básicas para fomentar la participación igualitaria y respetuosa de todos(as) en la sala.

Consejos para la reforma

Es difícil cambiar una cultura interna que ha perdurado durante décadas. Muchos defensores de la equidad de género, incluidos muchos hombres, no ven las barreras ni entienden cómo el comportamiento impide la participación igualitaria en los partidos políticos. Los reformadores deben señalar las prácticas nocivas y expresar de manera asertiva en dónde ocurre la discriminación. A veces, la conducta de "nombrar y avergonzar" obliga a las personas a analizar su complicidad en la perpetuación de la exclusión involuntaria.

A continuación se indican algunos consejos para derribar las barreras a fin de que hombres y mujeres puedan participar por igual en los partidos políticos.

Empoderamiento a nivel individual

- Identifique miembros clave del partido que puedan formar una coalición de las bases internas para avanzar en las medidas de equidad de género dentro del partido y ampliar el grupo de aliados, incluyendo hombres y líderes del partido, que apoyen estas medidas.
- Lleve a cabo programas de concientización y capacitación para que todos los miembros del partido

aprendan y entiendan las diversas facetas de la equidad de género dentro del partido, incluyendo la participación en comités y órganos del partido, la promoción de portavoces externos, el comportamiento negativo y perjudicial hacia las mujeres y las políticas que reflejan las prioridades de hombres y mujeres por igual.

Utilice la diplomacia suave y las conversaciones a puerta cerrada con quienes están en el poder para promover el avance de las mujeres dentro del partido y abordar cualquier inquietud honesta que puedan tener los miembros y dirigentes del partido (posible pérdida del control, logística, conciencia de otros cambios que pueden ocurrir). Estas conversaciones a puerta cerrada también pueden confirmar qué es lo que permanecerá igual y las estructuras de poder que se mantendrán en su lugar, un aspecto clave para quienes se preocupan por el impacto de los cambios y movimientos drásticos. El diálogo abierto y honesto que confirma y aborda las inquietudes legítimas, es la base desde la cual se impulsa un apoyo más amplio y se garantizan los cambios tangibles y sostenibles.

☐ Motive a las mujeres a postularse para cargos a nivel nacional, estatal y local.

Efectuar el cambio normativo a nivel institucional.

Lleve a cabo una evaluación del partido político para identificar cualquier obstáculo y	apoyo
institucional, tanto en los procedimientos oficiales como en la práctica común, para la	a plena
participación de las mujeres en el proceso político.	

- ☐ Establezca metas para la participación de las mujeres en las convenciones del partido. Incluya temas relacionados con el trabajo del partido por la equidad, la no discriminación y la erradicación de la violencia política en los asuntos que se traten en las convenciones del partido. Estos temas deben integrarse en las asambleas generales y no llevarse a cabo como sesiones independientes.
- ☐ Establezca un comité de igualdad de oportunidades (un órgano de monitoreo e implementación) responsable de verificar que se observen los estatutos del partido que aborden la equidad entre hombres y mujeres, garantizar que se realicen mejoras y actualizar los estatutos para reflejar las nuevas normas conforme se vayan estableciendo. Tanto hombres como mujeres deben formar parte del comité en porcentajes iguales.
- ☐ Construya relaciones sólidas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales y organizaciones internacionales para promover la representación de las mujeres. Considere incluir a mujeres que desempeñen funciones respetadas en la comunidad o en instituciones religiosas, que tengan conexiones con múltiples grupos de interés o que hayan trabajado a fondo en áreas de implementación de políticas clave (como educación, salud, familia o infraestructura).
- ☐ Cree políticas para brindar servicios de guardería para niños, cuidado de ancianos y de la familia en general, así como otras iniciativas que apoyen a mujeres y hombres que participen en actividades del partido.
- ☐ Mantenga bases de datos de los miembros y recopile datos confiables desagregados por género sobre miembros y dirigentes del partido, personas que influyen en la toma de decisiones, candidatos(as), etc.
- Formalice los planes de acción de las redes sociales para reclutar a mujeres miembro del partido y promover candidatas, además de los esfuerzos de las bases.

Plantilla

Las evaluaciones o auditorías de género en los partidos políticos deben incluir una revisión de los documentos existentes del partido (reglamentos, estatutos, normas y procedimientos escritos y documentos de políticas del partido), entrevistas con funcionarios y activistas clave del partido (tanto hombres como mujeres) y conversaciones de grupos focales. También es útil entrevistar a las partes interesadas externas para que ofrezcan una visión externa de la manera en que los demás perciben a la organización en cuanto a qué tan inclusivos son en cuestión de género.

La siguiente plantilla ofrece una guía básica para las preguntas de una evaluación de género y de ninguna manera es exhaustiva. El NDI cuenta con vastos recursos sobre la participación política de las mujeres, incluyendo un conjunto integral de herramientas para valorar y evaluar a los partidos políticos.

PREGUNTAS MUEST	PREGUNTAS MUESTRA PARA LA EVALUACIÓN DE GÉNERO		
ESTRUCTURA BÁSICA DEL PARTIDO	 ¿Cuántas personas del número total de miembros son mujeres y cuántas son hombres? ¿Qué puestos de liderazgo ocupan las mujeres? ¿Cuál es la estructura del partido? ¿Cómo está conformada la membresía del partido, dividida en el número de mujeres y hombres que hay en los comités internos del partido y los órganos de toma de decisiones? ¿Cuántas ramas subnacionales del partido están lideradas por mujeres y cuántas por hombres? 		
MUJERES DENTRO DEL PARTIDO	 Mencione todos los puestos ocupados por mujeres a nivel nacional. ¿Existen mecanismos para aumentar la representación de las mujeres en las estructuras y los órganos de toma de decisiones del partido? ¿Tiene el partido algún comité de igualdad de oportunidades o paridad que supervise e implemente las regulaciones para la representación equitativa de las mujeres? ¿Ofrece el partido oportunidades de mentoría o capacitación para las mujeres del partido? 		
DESARROLLO DE POLÍTICAS	 ¿El partido consulta con los miembros del partido como parte del proceso de desarrollo de políticas? ¿El partido consulta por igual con los miembros femeninos y masculinos en el proceso de desarrollo de políticas? 		
ELECCIONES Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS(AS)	 ¿Cuál es el proceso del partido para la selección de candidatos en general, de acuerdo con los estatutos o reglamentos? ¿Se respetan siempre estos procesos? De los miembros actuales del partido que han sido elegidos, ¿cuántas son mujeres y cuántos son hombres? En las últimas tres elecciones, ¿cuántos candidatos y candidatas hubo? 		

	 ¿Qué tipo de recursos ofrece el partido a las y los candidatos(as) antes y durante las elecciones (de capacitación, financieros, etc.)? ¿Qué mecanismos existen para garantizar que el partido presente a las candidatas? ¿Existen otras estrategias, ya sean basadas en los estatutos del partido o más informales, para promover o reclutar candidatas para el partido? ¿Se implementan las estrategias? ¿El partido lleva a cabo capacitaciones para candidatas a fin de mejorar sus posibilidades de ser elegidas para algún cargo? ¿El partido apoya financieramente a candidatas y candidatos con cantidades iguales? ¿El partido cuenta con bases de datos o listas de mujeres calificadas para cargos políticos de elección popular y por nombramiento directo en diferentes niveles de gobierno?
ALAS O RAMAS DE MUJERES	 ➢ Si el partido tiene una sección de mujeres por separado, la sección: ¿Tiene algún espacio físico de oficina adecuado? ¿Tiene un presupuesto asignado de los recursos del partido? ¿Tiene la capacidad de recaudar fondos adicionales de forma independiente para las actividades de la rama de mujeres? ¿Elige libremente a sus dirigentes? ¿Establece su propio programa y prioridades? ¿Tiene derecho a abrir debates públicos o entre partidos sobre cuestiones de equidad de género? ¿Participa formalmente en el reclutamiento y la nominación de candidatos(as) para las elecciones? ¿La sección de mujeres consulta a las mujeres miembro a fin de contribuir con el proceso de desarrollo de políticas?
PROMOCIÓN EXTERNA DE GÉNERO	 ¿El partido promueve imágenes positivas de mujeres en la política cuando prepara mensajes para los medios de comunicación y cuando elige a los/las portavoces del partido? ¿Se menciona la equidad de género como un valor del partido en los documentos del partido? La última vez que su partido estuvo en el poder, ¿nominó a mujeres para cargos de alto nivel o en el gabinete de gobierno? ¿El partido toma en cuenta el género al considerar los nombramientos para cargos de alto nivel o en el gabinete de gobierno? ¿El partido alienta a sus miembros elegidos(as) a participar en las asambleas partidistas de mujeres que hay en los órganos legislativos? Actualmente, ¿cuántas de las mujeres elegidas del partido son jefes de comités, asambleas partidistas u otros grupos legislativos? ¿El partido se asegura de que las mujeres representantes elegidas reciban la capacitación adecuada para llevar a cabo sus funciones?

	➤ En los últimos cinco años, ¿el partido ha propuesto alguna iniciativa legislativa que aborde las necesidades y preocupaciones de las mujeres en su país?
CULTURA INTERNA Y VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES DENTRO DEL PARTIDO	 ¿El partido cuenta con lineamientos establecidos para regular la conducta entre los miembros? ¿Existen reglas que prohíban a los miembros atacarse física o verbalmente entre sí? ¿La dirigencia del partido cuenta con algún mandato formal para evitar que sucedan situaciones de acoso, violencia física o sexual, amenaza o coerción dentro del partido, o para detenerlas? ¿Existe algún órgano del partido o "defensor del pueblo" donde los miembros del partido pueden presentar quejas anónimas sobre el comportamiento negativo? ¿Alguna vez las mujeres del partido han denunciado violencia contra ellas por parte de otros miembros del partido?

Inclusión de la ciudadanía en el camino a la reforma

"Lo que afecta a uno directamente, afecta a todos indirectamente".
- Dr. Martin Luther King Jr.



La importancia de la reforma y el papel que puede desempeñar la ciudadanía

En el siglo XXI, la ciudadanía rechaza los modelos obsoletos de relaciones partido-ciudadano(a). Las redes sociales y las plataformas digitales permiten a las y los miembros del partido y a las y los votantes involucrarse directamente en debates sobre procesos y políticas y participar e influir en la política. Para los partidos políticos modernos, la toma de decisiones inclusiva y transparente es buena política. Cuando las organizaciones involucran a miembros internos y partes interesadas externas, las decisiones que se toman o las políticas que se desarrollan como resultado de esa consulta son más duraderas y convincentes que las que se imponen sin consulta.

Los partidos políticos abogan por ciertas posturas políticas como un medio para distinguirse de los opositores, como una herramienta de marketing para promover a su partido y como un dispositivo para reclutar miembros. Una política, aunque bien concebida y diseñada, es tan eficaz como lo sean los responsables de implementarla. Las y los activistas del partido no solo deben entender las políticas del partido, sino también contribuir a su implementación exitosa. Sin embargo, si hay nulo o poco apoyo para una iniciativa, dudosamente tendrá éxito. Con mucha frecuencia, las políticas que fracasan son aquellas que se desarrollan sin seguir un riguroso proceso de consulta y reflexión.

En esta sección se analizan los beneficios de la inclusión y el desarrollo de iniciativas y políticas prácticas al involucrar a las y los miembros del partido y al público en general. El estudio de casos muestra que una mayor inclusión en la toma de decisiones internas de los partidos y en la difícil elección de políticas públicas, da como resultado un incremento en el apoyo y la confianza en los partidos políticos. La participación ciudadana en los procesos de desarrollo de políticas y reformas al partido también es una técnica poderosa de cooptación y reclutamiento.

En esta sección se analizarán estos temas de la siguiente manera:

- Establecimiento del contexto de reforma: La inclusión como el motor de la reforma
 - o La inclusión es la piedra angular de la democracia representativa
 - o Los beneficios de la consulta
 - o El valor de la apertura
 - O Una nueva manera de involucrar a la ciudadanía
 - o Innovaciones en la participación ciudadana
- Estudio de caso: Elecciones dentro del PSD de Croacia: cómo instalar la democracia en un partido democrático
- Estudio de caso: Cómo obtener la aceptación de la ciudadanía en la toma de decisiones difíciles
- Escenarios de reforma: Participación de las y los votantes
- Consejos para la reforma

Establecimiento del contexto de reforma: La inclusión como el motor de la reforma

La inclusión es la piedra angular de la democracia representativa

Muy a menudo vemos los procesos de la democracia en términos de competencia: competencia de ideas, competencia electoral, o políticas que compiten entre sí. En sus raíces, la democracia no es una competencia, sino un sistema de reconciliación o acuerdos que nos permite contribuir al progreso de nuestras instituciones y la manera en que interactúan con nosotros(as), a pesar de las distintas perspectivas de cada uno. Cuando se elige a un(a) representante democrático(a), el *cargo* que ocupa el/la representante es más importante y más duradero que el individuo que ocupa el cargo. Se supone que él o ella representan las aspiraciones de cada votante. Desafortunadamente, los extremos de la competencia en las elecciones a menudo distorsionan la naturaleza de la democracia representativa. En ocasiones, las y los votantes no aceptan a la persona seleccionada, o la persona elegida toma medidas punitivas o muestra preferencia por un grupo sobre los demás. Estos comportamientos debilitan los fundamentos de los sistemas democráticos.

Los partidos políticos pueden crear e implementar prácticas dentro de la organización que garanticen que nadie sienta que ha perdido, sino más bien, que todos(as) han contribuido a una dirección colectiva y compartida. La creación de esta cultura interna a menudo lleva tiempo y requiere de habilidades de escucha activa y la voluntad de buscar acuerdos. Al hacerlo, las y los miembros activos se sienten valiosos(as) y aprecian el espacio que se les brinda para participar. Es más probable que asuman roles constructivos para apoyar y construir el partido si creen que su perspectiva y esfuerzo tienen valor.

Crear un tono colaborativo e inclusivo requiere que todos entiendan y acepten las reglas, las cuales deben seguirse y permitir que se hagan cambios cuando sea necesario. En un partido democrático, las reglas deben aplicarse por igual en todo momento. Si parece que las reglas no se aplican a algunas personas, los demás podrían resentirlo, y el resentimiento conduce a la ira y la división; produce un comportamiento que distrae del trabajo real de los partidos políticos.

Los beneficios de la consulta

Muchos partidos políticos les dan a las y los miembros cierto acceso a los procesos de formulación de políticas. Si los partidos confían en las y los miembros y activistas para promover el partido y la campaña durante las elecciones, deben darles algo a cambio: participación en las decisiones del partido. Es más probable que las personas que han invertido tiempo y capacidad intelectual para darle forma a alguna política, inviertan en el éxito de esa política, si no es que en todo el partido.

En última instancia, el desarrollo de políticas es el producto del esfuerzo humano. No podemos saberlo todo, así que involucrar a las partes interesadas y las comunidades de expertos en la deliberación de políticas puede hacer que estas sean herramientas más eficientes y prácticas. La consulta puede resaltar consecuencias inesperadas que son fáciles de evitar con adaptaciones menores. La inclusión también permite a los encargados de formular las políticas sondear las opiniones de la comunidad, a fin de entender la manera en la que la ciudadanía reaccionará a las diferentes iniciativas. Con mucha frecuencia, la falta de voluntad política para implementar políticas complicadas impide que se avance con las reformas. Si los

cambios son el resultado de una consulta amplia, la gente invertirá en el éxito del plan y la voluntad política se doblegará más fácilmente.

Por ejemplo, en 2009, la Asamblea Nacional de Kosovo propuso una serie de políticas para regir el cuerpo legislativo, incluyendo un plan de pagos y prestaciones aparentemente arbitrario para los funcionarios elegidos sin haberlo discutido previamente en público. El público y los activistas de la sociedad civil reaccionaron atacando a los parlamentarios por codiciosos e interesados. No hay duda de que las legislaturas deberían tener políticas que regulen el pago y la remuneración de los legisladores, sin embargo, no es aconsejable desarrollar una política a puerta cerrada y proponer soluciones sin consultar a nadie, ya que las consecuencias pueden ser políticamente mortales. Si los legisladores de Kosovo hubieran investigado distintas posibilidades y analizado muestras de otras jurisdicciones, podrían haber logrado sus objetivos sin provocar la ira de un público bastante molesto. El hecho de no consultar a los expertos y a la ciudadanía en un proceso transparente ocasionó un importante daño a la reputación de la clase política.

El valor de la apertura

A pesar de sus deficiencias, los partidos políticos comprometidos con los valores democráticos son la mejor oportunidad que tiene la ciudadanía para ser representada en el gobierno, donde las políticas abordan sus necesidades y prioridades. Para que los partidos políticos puedan desempeñar su papel en una sociedad, es esencial adoptar y desarrollar procedimientos democráticos, inclusivos y transparentes, ya sea en los procesos de toma de decisiones, el reclutamiento de candidatos(as) o el desarrollo de políticas. Con la continua disminución en todo el mundo democrático del nivel de compromiso político congruente y la participación electoral, muchos partidos políticos reconocen la necesidad y el beneficio de un rediseño organizacional, cultural y de políticas, dirigido a una mayor apertura, inclusión y transparencia.

Para lograr esto, los partidos utilizan unos cuantos enfoques. Algunos de ellos comienzan con una autoevaluación centrada en las normas y los reglamentos para la toma de decisiones y los procedimientos para elegir candidatos(as). Varios han optado por dedicar recursos financieros y humanos para atraer nuevos miembros, reconectarse con antiguos miembros y promover actividades internas con las bases iniciadas por los miembros. Muchos partidos han incrementado sus esfuerzos en la comunicación digital, tanto dentro del partido como con las y los votantes. Estos son tan solo algunos ejemplos de las estrategias y tácticas que los partidos políticos han utilizado para hacer que el público vuelva a creer en ellos y ganarse la confianza de las y los votantes en la legitimidad de los procesos políticos abiertos y las instituciones democráticas.

Una nueva manera de involucrar a la ciudadanía

En una era en la que la colaboración digital y la democratización de la creación de contenidos son cada vez mayores, se espera que los partidos políticos dirijan el establecimiento de una agenda política "en persona y en línea". Pero a medida que la política es cada vez más vista, debatida y gestionada en línea, existen más métodos y espacios para que la ciudadanía participe en actividades políticas y exprese opiniones *sin la facilitación directa de los partidos*. En muchos entornos dinámicos sociales, políticos y económicos, la ciudadanía ya no está satisfecha con que la democracia se reduzca a la mera votación. Las personas están dispuestas a participar en el proceso político y ansiosas por contribuir y asumir las políticas y decisiones que afectan su vida diaria. El desafío para los partidos es reunir estas aportaciones y actividades de una manera que les permita aprovechar las distintas voces y opiniones en las políticas y el apoyo electoral.

Los partidos políticos que están conscientes de los profundos cambios en las actitudes políticas y el compromiso de nuestras sociedades necesitan ofrecer una narrativa convincente, una visión clara y una estrategia de implementación detallada de sus políticas para fortalecer la confianza del público y el apoyo de las y los votantes. Involucrar a la ciudadanía donde quiera, cómo quiera y cuándo quiera, es uno de los componentes básicos de un partido político productivo y exitoso. Recientemente, los partidos han tomado caminos diversos e innovadores para acercarse a la ciudadanía. Los siguientes esfuerzos y estrategias podrían ser de beneficio para un reformador que busque involucrarse tanto con grupos de interés externos como con el público con el fin de influir en las políticas, la cultura o las actividades organizacionales de su partido.

Cómo involucrar a la ciudadanía en el proceso de desarrollo de políticas. Ya sea a través de consultas electrónicas en línea, u organizando asambleas públicas o foros de políticas, busque maneras de demostrar que el proceso de formulación de políticas no es un privilegio ejercido exclusivamente por las y los miembros de la élite del partido. Desarrolle métodos para que la ciudadanía participe en todas las etapas del proceso de desarrollo de políticas. A menudo, los partidos incluyen en los foros de políticas a nivel nacional, regional y local a expertos no afiliados, representantes de organizaciones de la sociedad civil y activistas. Si bien los partidos tienden a organizar consultas sobre políticas en torno a las elecciones, es esencial establecer y mantener un diálogo continuo sobre políticas con la sociedad civil y el público durante los periodos no electorales.

Cómo acercarse a los no miembros y no votantes para ampliar la coalición de seguidores. Los partidos políticos tienen dificultades con el reclutamiento y la retención de miembros. Si bien algunas personas sostienen que los partidos modernos no necesitan membresías grandes, la imagen de un partido político como una plataforma amplia para la participación ciudadana sigue siendo atractiva y convincente. Entre las estrategias para aumentar una base de seguidores se incluyen:

- ☐ Introducir varios estatus de membresía (tales como miembros, simpatizantes registrados, miembros de organizaciones afiliadas).
- Disminuir las cuotas mensuales de membresía o eliminar las cuotas de membresía para categorías específicas de miembros (como jóvenes, desempleados, adultos mayores).
- ☐ Celebrar actividades del partido en lugares y horarios convenientes para la mayor cantidad de participantes. A muchas mujeres, quienes continúan teniendo la responsabilidad del cuidado de los hijos, les resulta difícil asistir a las actividades vespertinas. Los partidos que ofrecen guarderías y celebran reuniones en lugares de fácil acceso tienen una mayor oportunidad de atraer nuevos(as) simpatizantes.

Cómo utilizar tecnología además de la participación en persona. Con la cantidad cada vez mayor de plataformas digitales, los partidos deben reconocer que la participación ciudadana ya no se debe a los políticos que se dirigen a las y los votantes en formatos programados en los medios de comunicación tradicionales. La participación política en el entorno actual incluye a ciudadanos(as) que participan en debates públicos, aportan ideas de políticas y exigen información de los políticos y partidos en tiempo real y sin intermediarios. Esta transformación obliga a los partidos a responder al público y competir creativamente para establecer la agenda. Los partidos han utilizado estrategias como campañas de "un solo tema" por tiempo limitado en las redes sociales, varias encuestas en línea y telefónicas sobre temas

específicos (entre sus miembros y simpatizantes), líneas telefónicas específicas para la comunicación directa con representantes elegidos, así como la producción de contenido digital de forma independiente destinado a la distribución en línea.



Innovaciones en la participación ciudadana

Muchos partidos políticos han cambiado y mejorado las reglas y los reglamentos con respecto a la elegibilidad para votar (en elecciones de los partidos) y los procedimientos internos de toma de decisiones en general, de manera que las y los nuevos miembros, así como las y los no miembros o simpatizantes registrados(as), puedan obtener derechos de voto. Los partidos se han comprometido a ampliar la base de votantes, así como a preparar el escenario para nuevos tipos de elecciones, incluyendo las primarias para candidatos y candidatas al parlamento o congreso, y

concejos regionales y locales. El principio de un miembro, un voto (UMUV) se ha convertido en uno de los tipos de elección más generalizados para todos los puestos en los partidos.

Otros ejemplos de innovaciones en la participación ciudadana son:

- El Ayuntamiento de Madrid ha elevado la participación ciudadana directa al crear la plataforma Decide Madrid y el "Observatorio de la Ciudad". Decide Madrid es una plataforma en línea donde la ciudadanía puede iniciar debates, crear y votar propuestas, e incluso asignar colectivamente el presupuesto de la ciudad. Las recomendaciones apoyadas por al menos el uno por ciento de la población de la ciudad se someten a votación por el concejo municipal, el cual implementa la recomendación de presupuesto que reciba el mayor apoyo. El Observatorio de la Ciudad es una asamblea permanente compuesta por 49 ciudadanos y ciudadanas seleccionados(as) al azar que representan la distribución demográfica de Madrid. La asamblea delibera sobre los problemas que enfrenta Madrid en consulta con expertos en políticas y elabora recomendaciones sobre las cuales el concejo debe actuar en un lapso de 90 días.
- El <u>Programa de Innovación en la Democracia</u> del Reino Unido es un programa piloto de asambleas locales de ciudadanos(as) que abordan cuestiones difíciles en toda Inglaterra. Los Foros de Democracia del Área seleccionan una muestra aleatoria pero representativa de residentes para considerar y llegar a un consenso sobre cuestiones de políticas difíciles que tradicionalmente serían manejadas por la autoridad local. Las y los participantes reciben información esencial y tienen tiempo para debatir y llegar a un consenso. Siguiendo la recomendación del foro, la autoridad local puede elegir adoptar la propuesta tal como está o presentarla al público para una deliberación o decisión más amplia por referéndum.
- □ El Partido Alternativa de Dinamarca fue fundado en 2013 con la intención de crear una democracia más comprometida y participativa. Todas las políticas del partido se formulan mediante convocatoria abierta y se desarrollan en "laboratorios políticos" ubicados a lo largo y ancho Dinamarca y abiertos a todos(as) las y los miembros y ciudadanos(as).

La inclusión de una diversidad de voces y opiniones en el desarrollo de políticas fortalece las posibilidades de éxito de las políticas. Ningún modelo destaca como el estándar, pero todos los procesos exitosos tienen una cosa en común: el amplio apoyo de las y los colaboradores(as) interesados(as) en su éxito. Los partidos con procesos inclusivos de formulación de políticas y toma de decisiones gozan de activistas leales dispuestos(as) a trabajar arduamente para implementar las políticas. Pero más que eso, las estrategias desarrolladas a través de consultas y participación eficaces son más duraderas y contribuyen a la buena política.

Estudio de casos

Elecciones dentro del PSD de Croacia: cómo instalar la democracia en un partido democrático

Karolina Leakovic

La democratización de los procedimientos electorales para las y los candidatos(as) en las elecciones parlamentarias y locales, así como las elecciones internas del partido, es, desde hace mucho tiempo, una prioridad para el Partido Socialdemócrata (PSD) de Croacia. Sin embargo, la evolución de este proceso a lo largo de diez años no fue fácil; rara vez fue lineal y no faltaron los obstáculos y desafíos a la integridad del partido. Lo que se quería lograr era guiar a los agentes de cambio del partido a través de las reformas a fin de establecer al PSD como un foro abierto para el debate político y una organización colaborativa de búsqueda de soluciones en conjunto con el público. Estábamos unidos en nuestra visión de presentar al PSD como el líder y reformador en la democratización de la política de los partidos y, de esta manera, asegurar nuestro compromiso con la transparencia, la inclusión y la democracia interna como las diferencias centrales de otros partidos importantes.

Éstábamos unidos en nuestra visión de presentar al PSD como el líder y reformador en la democratización de la política de los partidos y, de esta manera, asegurar nuestro compromiso con la transparencia, la inclusión y la democracia interna como las diferencias centrales de otros partidos importantes.

En un principio, las nuevas reglas electorales (iniciadas por la dirigencia nacional y ampliamente aceptadas por los miembros), solo se implementaron a nivel nacional para los cargos más altos (dirigente del partido y candidato a la presidencia de Croacia). Antes de las elecciones presidenciales de Croacia en 2010, el PSD organizó una elección primaria para elegir a su candidato a la presidencia. Más de 34,000 miembros del partido calificaron para elegir de entre dos candidatos mediante una votación por correo. Después de las primarias presidenciales, el PSD optó por realizar elecciones de "un miembro, un voto" (UMUV) para los puestos adicionales en la dirigencia del partido, comenzando con las elecciones para dirigente del PSD en mayo de 2012.

En 2014, se aplicaron reglas y procedimientos similares a todas las elecciones de la dirigencia en las oficinas locales y regionales del PSD, creando así un conjunto único de problemas: ¿cómo podríamos organizar al mismo tiempo un proceso multinivel tan complejo? ¿Quién debería estar a cargo de garantizar el

cumplimiento de todas las normas y los reglamentos? ¿Cómo podríamos garantizar el acceso equitativo a los recursos para todos(as) los candidatos y las candidatas? Y lo más desafiante de todo: ¿cómo podríamos convertir las elecciones internas del partido en una batalla de ideas, en lugar de que todo el proceso se enfocara en una competencia de personalidades? La implementación de las nuevas reglas de procedimiento, desarrolladas y adoptadas centralmente en la sede del partido, recayó en las oficinas locales.

El partido les repartió los registros de la membresía a todos(as) las y los candidatos(as), junto con procedimientos estrictos relacionados con el uso de los datos de los miembros. Las y los candidatos(as) recibieron instrucciones de no invertir sus propios recursos (financieros y de otro tipo) en la campaña, sin embargo, el partido no creó un órgano de vigilancia apropiado ni mecanismos de sanciones para hacer cumplir adecuadamente las reglas. En retrospectiva, los criterios poco definidos beneficiaron a las y los candidatos(as) más prominentes, más ingeniosos(as) y mejor relacionados(as), en su mayoría titulares del cargo. Sin embargo, un puñado de candidatos(as) aplicó estrategias de campaña de bajo costo, enfocándose en miembros del partido no activos y promoviendo el voto.

La campaña demostró ser valiosa para restablecer la confianza y las conexiones entre las y los miembros, activistas y dirigentes del partido. En muchos casos, por primera vez los principales líderes del partido se acercaron a los miembros ordinarios del partido para buscar apoyo y discutir políticas y prioridades. Las reformas electorales internas del PSD también nos brindaron una excelente oportunidad de relaciones públicas y contribuyeron al aumento de la confianza y el respeto de las y los votantes más allá de los miembros del partido. La campaña mediática del PSD sobre nuestras políticas para democratizar las elecciones de la dirigencia llamó mucho la atención y benefició al partido en las encuestas y elecciones posteriores. Muchos(as) ciudadanos(as) ven ahora al partido como uno de los más abiertos, transparentes e inclusivos de Croacia. Las reformas incentivaron la llegada de nuevos miembros y el regreso de miembros no activos que se reconectaron con el partido para colaborar con sus actividades.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

Al reflexionar sobre los debates en torno a las reformas electorales internas de UMUV y su eventual implementación, es esencial considerar el ritmo y la secuencia del cambio. Los partidos políticos pueden tardarse en adoptar las reformas en torno a los procedimientos institucionales. La reforma electoral interna es un proceso complejo que podría tener que implementarse no como el primer, sino como el paso final de la transformación democrática de una organización política. Para construir una cultura de democracia dentro de los partidos es necesario invertir en el acercamiento a la membresía, en estrategias de diversidad, en la gestión del talento y en priorizar la formulación de políticas inclusivas por encima de los debates de personalidad.

La evolución de la democratización del PSD se benefició de la creación de estructuras flexibles en el partido (el ala juvenil, el ala LGBTQI+, el ala de las mujeres y el ala sindical) para incorporar la diversidad y garantizar una representación inclusiva. Estas organizaciones sirven como un puente para las y los ciudadanos(as) que participan en la sociedad civil, así como para aquellos(as) interesados(as) en alguna cuestión específica, pero que puede no ser políticamente ideológica. Una cultura sólida de democracia interna también puede ayudar a mitigar uno de los desafortunados efectos secundarios de las elecciones directas: la polarización de los miembros del partido durante los procesos de selección competitiva. Al afirmar que las elecciones directas aumentan la legitimidad, las y los dirigentes elegidos(as) pueden sucumbir a una mentalidad de "el ganador se lleva todo" y ser reacios(as) a fomentar el diálogo con los

opositores del partido. En última instancia, la democracia interna dentro de los partidos políticos no es un mecanismo de arriba hacia abajo ni una profecía autocumplida, sino que requiere de esfuerzos constantes, conversaciones y compromiso por parte de todos los activistas.

Cómo lograr la aceptación de la ciudadanía en la toma de decisiones difíciles Carlo Binda

En 1991, mi partido fue elegido para el gobierno de la provincia canadiense de Saskatchewan. En esa época yo era activista y líder dentro del ala juvenil, y pronto me uniría a la oficina del primer ministro. Como partido socialdemócrata, hicimos campaña en las elecciones para expandir el gasto social y arreglar la negligencia pública del gobierno anterior, pero pronto nos dimos cuenta de que no teníamos margen fiscal para maniobrar.

Durante diez años, el gobierno conservador anterior gastó más de lo que la provincia recibió como ingresos. Sus déficits operativos anuales ocasionaron una deuda significativa que nuestro gobierno tuvo problemas para pagar. Con el fin de pagar nuestra deuda, tuvimos que pedir dinero prestado a bancos internacionales, inversionistas y compañías de bonos, pero debido al tamaño de la deuda en relación con nuestros ingresos, muchos pensaron que no podríamos pagar los bonos al vencimiento y la prima de riesgo de nuestros préstamos se estaba volviendo insostenible, a tal grado, que nuestro jefe de gobierno, el primer ministro de Saskatchewan, y su ministro de finanzas, hablaron de la posibilidad de disolver el gobierno provincial y entregarle todo al gobierno federal.

Sin embargo, como decía mi jefe, el primer ministro de Saskatchewan, en un discurso tras otro, "no nos eligieron para declararnos en quiebra".

Nuestras opciones eran pésimas:

- 1. Reducir el gasto, aumentar los impuestos y culpar a los conservadores: austeridad por evasión y sin esperanza.
- 2. Continuar pidiendo préstamos y financiamiento, incluso cuando las tasas de interés aumentaron en nuestros frágiles bonos y las compañías de calificación crediticia elevaron nuestro perfil de riesgo (lo que nos otorgaba el estatus de bonos basura como calificación crediticia).
- 3. Declararse en quiebra y entregarle las llaves de la provincia al gobierno federal.
- 4. Presentarle al pueblo un plan de austeridad que ofreciera esperanza.

Por supuesto, elegimos la última opción. El liderazgo real dio un paso al frente durante ese difícil periodo, particularmente cuando se trató de la comunicación. Para abordar nuestra grave situación, la dirigencia de nuestro partido adoptó el lema "Haremos lo correcto incluso si eso significa nuestra derrota en las próximas elecciones" (por cierto, ganamos las siguientes elecciones con un número más alto de mandatos legislativos).

Las principales acciones clave fueron las siguientes:

 Guiamos con ejemplo: disminuimos el tamaño del gabinete y redujimos los salarios de todos los ministros, incluyendo la eliminación de una generosa pensión para los miembros elegidos. La verdad es que estos recortes solo ascendían a una cantidad minúscula de dinero, pero fue simbólico: todos estamos juntos en esto.

- 2. Recortamos drásticamente el gasto en programas, pero mantuvimos el gasto en salud y educación. Se introdujeron reformas significativas en esas áreas para garantizar que no se aumentara el gasto en los siguientes años.
- 3. Aumentamos los impuestos sobre casi todo.
- 4. Incluimos al público en el proceso. Nos esforzamos mucho por llevar nuestro plan a todos(as) las y los votantes en todos los rincones de la provincia; invitamos a toda la ciudadanía a que visitara el ministerio de finanzas donde pondríamos a su disposición todas las cuentas. Si podían proponer mejores ideas, las consideraríamos.
- 5. Teníamos una solución lógica a un problema entendido; gracias a nuestros esfuerzos de comunicación, nuestro plan tenía sentido y era relevante. Una vez que equilibráramos el presupuesto, una tercera parte del excedente se destinaría a educación y salud, otra tercera parte a la reducción de impuestos y la otra tercera parte a pagar la deuda. También planteamos la situación fiscal en términos que la gente pudiera entender, utilizando los presupuestos familiares como ejemplo.

Este programa de austeridad fue esencial, pero solo tuvo éxito porque nuestros líderes políticos insistieron en la transparencia, la inclusión y la comunicación constante. Los ministros y los miembros elegidos se reunían continuamente con grupos de ciudadanos(as), incluyendo asociaciones profesionales y empresariales. También pasamos mucho tiempo con activistas del partido. Un elemento interno crucial del partido fueron las sesiones periódicas de rendición de cuentas con los "fieles" del partido. Estas sesiones eran oportunidades para llevar a cabo conversaciones informadas sobre nuestro plan, en ocasiones en un tono más fuerte que un diálogo cortés, pero las y los activistas tenían una verdadera oportunidad de ser escuchados(as).

66 Este programa de austeridad fue esencial, pero solo tuvo éxito porque nuestros líderes políticos insistieron en la transparencia, la inclusión y la comunicación constante. **99**

Nuestros ministros y miembros elegidos se reunieron con los gobiernos locales y trabajaron con ellos para encontrar formas creativas de abordar los importantes recortes presupuestales. Como resultado, por ejemplo, se crearon autoridades de desarrollo económico regional donde varios municipios compartían recursos para atraer inversiones o desarrollar ventajas locales.

En última instancia, la clave para implementar con éxito este complejo programa estuvo en la participación ciudadana en un diálogo bidireccional sobre realidades y opciones. Fuimos abiertos y honestos en cuanto a que quizás no teníamos todas las respuestas. Ofrecimos opciones, nos reunimos con miles de personas y las escuchamos. Nuestro plan no era un "hecho consumado" a nivel de los detalles. Cuando algún(a) ciudadano(a), grupo o asociación hacía sugerencias genuinas y sensatas, nuestro gobierno adaptaba y agregaba ese elemento, pero el plan general no podía modificarse, y eso requería de disciplina por parte del partido y el gobierno.

Para el éxito de este esfuerzo también fue necesario que se guiara con el ejemplo. Si le estábamos pidiendo a la gente de Saskatchewan que se las arreglara con menos, también lo haría el gobierno, comenzando con

el primer ministro y sus ministros. A menudo el proceso fue doloroso; fue una prueba a la unidad de nuestro partido: dos miembros elegidos dejaron el partido para sentarse con la oposición o como independientes debido a nuestras políticas.

En cuatro años logramos equilibrar el presupuesto y estábamos listos para implementar nuestro plan de retorno de una tercera parte. Fue una mejora modesta pero dio alivio donde se necesitaba.

Si bien pocos votantes dirían que querían este programa de austeridad, sí entendieron por qué era necesario. Como socialdemócratas, hubiéramos preferido gastar el dinero en prioridades "típicas", pero en nuestras deliberadas elecciones de políticas también estaba en juego un principio más importante. Si no hubiéramos abordado el asunto de nuestra deuda, el déficit y el endeudamiento, habrían sido los banqueros de Toronto, Nueva York y Zúrich los que habrían tomado las decisiones en nuestra economía, algo que ningún socialdemócrata quisiera que ocurriera jamás.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

- Se obtiene apoyo por hacer lo correcto (es posible que no siempre gane por hacer lo correcto, pero su reputación permanecerá intacta).
- Las personas le apoyarán si entienden qué es lo que piensa hacer. No subestime la capacidad de las personas para comprender conceptos difíciles, pero ayude estructurando los problemas de manera que sea fácil para ellos identificarse.
- El liderazgo significa guiar con el ejemplo.
- Una comunicación excelente y una inclusión genuina en la toma de decisiones son esenciales para generar consenso y apoyo.

Escenarios de reforma: Creación de un compromiso electoral significativo

Meta de la reforma: Crear y mantener un calendario de eventos para la participación ciudadana fuera de la época electoral, tanto en áreas urbanas como rurales.

Esperanzas: Los miembros y las y los nuevos(as) votantes reconocen nuestros esfuerzos por comprometernos significativamente con ellos(as) durante todo el año, lo que se convierte en un mayor apoyo electoral y un mayor interés en nuestras actividades.

Preocupaciones: La gente continuará ignorándonos cuando llegue el momento de las elecciones si no encontramos una manera de reconstruir nuestra relación con nuestros(as) votantes.

Problema del partido: La confianza en los partidos políticos está en su punto más bajo, principalmente debido a la falta de alcance comunitario hacia el electorado por parte de los partidos políticos durante todo el año. La ciudadanía cree, con razón, que solo se le considera en la época de campañas. Necesitamos reconstruir la confianza y mostrarles a los viejos y nuevos votantes quiénes somos y qué podemos hacer.

Puesto: Jefe del comité de campañas

Reto a la reforma (1 de 3): "Convencer a los miembros del partido de que involucrar a la ciudadanía de manera congruente marca una real diferencia el día de las elecciones".

Perspectiva de Iain Gil, experto en partidos internacionales: Las campañas políticas más exitosas son aquellas que tienen un proceso preciso para dirigirse a un rango específico de votantes con un mensaje de campaña persuasivo. Para lograr el fin, un partido político debe invertir tiempo, energía y recursos en la "etapa de desarrollo" de la mecánica de la campaña, lo cual incluye investigación interna y externa, conversaciones con votantes, grupos focales, ideas para hacer pruebas y mensajes. En 2016, cuando era

Director de la Campaña Electoral Nacional para los Demócratas Liberales del Reino Unido, el periodo electoral real fue de cuatro semanas, pero el trabajo comenzó 52 semanas antes.

En una democracia, la política debe tratarse del público; debe tratarse de abordar los problemas que tienen las y los votantes e incluir una conversación bidireccional entre los partidos políticos y la gente. Para convencer a las personas de que voten por usted, primero debe construir una relación basada en la confianza con ellas e involucrarlas. Construir esta buena relación consiste en una serie de contactos entre representantes del partido y el votante que incluye:

	Presentarse personalmente;
	Preguntar qué temas les importan y expresar un interés genuino;
	Escuchar acerca de sus propias peticiones egoístas (sí, todos los votantes son egoístas, y así deben
	ser);
	Llevar esas ideas a su partido y usarlas para impulsar debates sanos sobre políticas; e
	Invitar a algunos miembros del público a revisar las prioridades de sus políticas o su mensaje de
	campaña y ajustar y mejorar su potencial de focalización.

Es cuatro veces más probable que los votantes voten por usted si lo(la) conocen y sienten que saben quién es. A veces lo básico es lo que mejor funciona. Se ha demostrado que el cambaceo de puerta en puerta es el método más exitoso para ganar elecciones y es más eficaz cuando se inicia mucho antes de la campaña electoral.

Se necesita una planificación y gestión de proyectos adecuadas para garantizar que una campaña se ejecute sin problemas y produzca los resultados esperados. Cuando elabore un cronograma de campaña, comience con el día de las elecciones y trabaje hacia atrás: ¿cuál es su objetivo principal? Haga una lista de lo que debe hacerse, cuándo y quién, y con qué recursos. No olvide incluir fechas clave y fechas límite.

Reto a la reforma (2 de 3): "¿Cómo podemos obtener las pruebas necesarias para demostrarle a la dirigencia del partido que esta idea es una inversión que vale la pena?"

Perspectiva de Margaret Curran, ex MP del Partido Laborista del Reino Unido: Al parecer el hacer campaña permanentemente se ha vuelto normal para los partidos. Operan en un entorno altamente tenso con recursos limitados (financieros y humanos). A pesar del ciclo ininterrumpido de noticias, las y los votantes esperan (y agradecen) la iniciativa de un partido de establecer y mantener contacto, actualizarlos periódicamente y pedir su opinión. Los partidos han invertido en bases de datos telefónicas y centros de llamadas para comunicarse y transmitir su mensaje. Utilizan estas actividades para crear y mantener bases de datos sobre votantes, con datos demográficos e historial de votación.

Este tipo de involucramiento puede producir información valiosa que también puede ayudar a reclutar voluntarios(as) y futuros miembros. Los correos electrónicos y mensajes de texto directos y dirigidos a objetivos específicos también demuestran que el partido toma en serio a sus votantes y simpatizantes. Cuando alguien esté dispuesto a compartir sus datos de contacto privados con un activista del partido y exprese su deseo de mantenerse en contacto, ¡no pierda la oportunidad! Las y los votantes están interesados(as) en compartir sus historias, experiencias y opiniones personales con el partido de su elección si ven que esto marca la diferencia en las políticas del partido entre las elecciones y el tiempo de campaña. Las reuniones no formales y abiertas de las oficinas regionales, las audiencias públicas sobre diversos

temas, las discusiones "de café", las "horas de escucha" con representantes elegidos e incluso algunos servicios gratuitos, como asesoría legal o espacios para niños, pueden mejorar la imagen de un partido político y atraer a ciudadanos(as) que probablemente sí voten, pero que de otra manera no se involucrarían.

Reto a la reforma (3 de 3): "Tenemos dificultades para trabajar juntos como equipo. Tenemos muchas facciones diferentes que tiran en diferentes direcciones, y los recursos son escasos".

Perspectiva de Karolina Leakovic, vicepresidenta de Mujeres PES: Los partidos divididos siempre se enfrentan a dificultades, mientras que los partidos unidos tienen mucho más éxito. Los partidos deben entender que su conversación más importante es con el votante y no entre ellos. Las y los votantes no están particularmente interesados(as) en la dinámica interna cotidiana de la política de partidos. Están mucho más interesados(as) en lo que usted puede hacer por ellos(as), su comunidad y el país. Por supuesto, es normal que dentro de cualquier partido exista una gran variedad de opiniones, y algunos partidos incluso tienen facciones específicas y organizadas. Debería haber espacios para debatir dentro de los partidos (como políticas, opciones de líderes, estrategias de recaudación de fondos), pero es esencial no dejar que esto distraiga el mensaje general y el trabajo del partido.

El partido tiene que unirse en torno a un programa común y un liderazgo coherente. Existe una presión cada vez mayor sobre los partidos políticos para desarrollar e implementar protocolos y procedimientos a fin de llevar a cabo debates internos. Formalizar el proceso del debate interno ofrece un trato igualitario y justo a todos los involucrados y fomenta un trabajo sano en equipo. Crear un programa de actividades para que los miembros del partido se inscriban y participen puede ser útil para promover el debate y darle libertad de acción a un grupo más amplio de miembros. Ayuda a reunir a las personas y les ofrece un espacio significativo para aprender y contribuir a los elementos cruciales del partido, a la vez que demuestra la presencia de su partido al público en general fuera del ciclo electoral.

Lecciones aprendidas y consejos para los reformadores

Es cuatro veces más probable que los votantes voten por usted si lo(la) conocen y sienten que sabei
quién es.
Actualice periódicamente a los votantes y pídales su opinión.
A los votantes no les importa la dinámica interna de los partidos políticos, por lo tanto, minimice

Consejos para la reforma

las disputas internas.

Incluir a otras personas en la toma de decisiones requiere de tiempo, energía y recursos: en cualquier organización ocupada, los valiosos activos vienen acompañados de prioridades que compiten entre sí, pero la consulta y la inclusión son los pilares fundamentales del proceso democrático. Si no consideramos a los Estados-nación que no consultan regularmente a sus ciudadanos(as) y les proporcionan una representación significativa, como la democrática, ¿por qué deberíamos esperar menos de los partidos políticos? Los partidos políticos son vehículos esenciales de representación democrática y, por lo tanto, deben marcar la pauta en la inclusión de su electorado en la toma de decisiones. Dado que recopilar e incluir opiniones

diversas lleva mucho tiempo y parece una tarea imposible, a continuación se incluyen algunos consejos para gestionar los procesos inclusivos.

El enfoque de abajo hacia arriba para la inclusión

La inclusión es un proceso deliberado de abajo hacia arriba que debe promoverse, gestionarse y normalizarse como parte de la cultura interna de un partido político. Darles poder a las alas de los partidos y las oficinas regionales para que participen en debates internos y sesiones de alcance comunitario es una forma de garantizar que la consulta y la inclusión sean menos pesadas para unos cuantos a nivel central y a la vez se maximicen las aportaciones a las conversaciones y los debates. Las alas del partido (como la juvenil, la de mujeres, la de la comunidad LGBTQI+, la de los indígenas y la de los ambientalistas), o los clubes u oficinas a nivel local, pueden ser muy activas al brindar retroalimentación a la dirigencia del partido sobre las decisiones internas y al involucrar a la ciudadanía al nivel local en las conversaciones sobre las políticas del partido.

Alcance comunitario por parte de las alas, oficinas regionales y clubes del partido:

- Proporciona valiosos datos e información a los líderes y las lideresas de nivel medio sobre las opiniones de las y los miembros, simpatizantes (y opositores(as)) del partido, así como de la ciudadanía en general.
- Le demuestra a la ciudadanía que al menos algún elemento del partido tiene tiempo para escuchar y valora las opiniones de las personas.
- Crea oportunidades para construir coaliciones a nivel local o sectorial.
- Brinda oportunidades para identificar posibles activistas del partido y nuevos(as) simpatizantes.

Las alas del partido, las oficinas regionales o los clubes deben celebrar reuniones de miembros de manera periódica para hablar sobre las iniciativas internas del partido, proporcionar actualizaciones provenientes de las oficinas centrales partido y generar una lluvia de ideas sobre las actividades o políticas prioritarias del partido a nivel local con el fin de comunicárselas a la dirigencia.

Las organizaciones locales o sectoriales del partido también deberían de hacer consultas temáticas periódicas con la comunidad o el electorado, incluso si esto requiere de un esfuerzo mayor de ir de puerta en puerta. Dado que la comunicación es una actividad bidireccional (escuchar y hablar), las actividades de alcance comunitario ofrecen la oportunidad de compartir información con las y los votantes y la ciudadanía, así como de pedir sus opiniones. Las herramientas de alcance comunitario incluyen:

Encuestas que piden a las personas sus opiniones sobre los problemas y las prioridades de los
partidos.
Entrega de mensajes del partido, ya sea en persona o a través de las redes sociales.
Asambleas públicas para que la ciudadanía debata temas específicos o escuche a las y los
funcionarios(as) del partido hablar sobre sus iniciativas.
Establecimiento de "casetas" de información en mercados, centros comerciales o calles peatonales.

Si se puede incluir a la dirigencia del partido en tales esfuerzos de alcance comunitario, mucho mejor. Por ejemplo, si su partido no representa a su distrito electoral en la legislatura o el gobierno, intente convencer a algún miembro del partido elegido(a) en un distrito vecino de que se reúna con el electorado.

Estos esfuerzos, por pequeños que parezcan, pueden ayudar a contrarrestar la acusación, a menudo furiosa, de que los partidos políticos no se preocupan por la ciudadanía sino hasta que es época de elecciones. Es posible que las y los ciudadanos(as) y votantes no siempre estén de acuerdo con todo lo que hace o dice su partido, pero agradecerán que haya pedido y escuchado su opinión.

El desarrollo de políticas inclusivas es buena política

Una buena política se desarrolla a través de un proceso intencional de reunir información y opiniones. Cuanto más deliberado e inclusivo sea ese proceso, más probable será que las y los votantes y miembros del partido brinden su confianza y apoyo a las políticas. Un proceso intencional de desarrollo de políticas puede tener muchas etapas. Debe incluir la mayor cantidad de personas posible en todas las etapas. En términos generales, esas etapas son:

ELABORACIÓN DE POLÍTICAS





1. Identificación del problema.

Definir los asuntos y problemas a través de diálogo con otras personas para identificar prioridades.

3. Identificar las mejores herramientas.

Determinar la manera apropiada para abordar el problema. Se requiere una nueva política? Se puede enmendar una ley existente? Se necesita un cambio normativo? Se necesita cambiar las reglas del partido?

5. Volver a comprometerse para evaluar.

Probar las propuestas de políticas con los interesados y la comunidad en general para obtener apoyo para la siguiente etapa y limitar las consecuencias imprevistas.

2. Entender el problema.

Investigar el asunto y acciones tomadas en el pasado para abordar el problema. Preguntarles a otras personas sobre experiencias previas para aprender.

4. Consultar y comprometerse

Pedirles a las partes interesadas que identifiquen elementos de la política, por ejemplo, a los jóvenes sobre la política de la juventud. Hablar con expertos en el campo de la propuesta, por ejemplo, con los doctores sobre política sanitaria.

6. Adoptar la política.

Aprobar la ley en la legislatura o confirmar el cambio en el órgano apropiado del partido

Plantilla

La siguiente plantilla es una lista de verificación útil cuando se participa en el desarrollo de políticas inclusivas.

¿Cuál es el problema que necesita abordarse?	 ¿Es un problema crítico o una crisis? Si es así, podría requerirse una acción más urgente. ¿Es un problema emergente, algo que surge de una nueva política interna o externa, un tratado o un acuerdo? Defina el problema con la mayor precisión posible
¿Qué se ha hecho anteriormente para resolver este problema aquí, o en algún otro lado?	 Realice una investigación y descubra qué instrumentos legislativos o regulatorios afectan la situación que está abordando. ¿Otras jurisdicciones o lugares tuvieron que abordar este problema? Si es así, tómese el tiempo para entender qué fue lo que hicieron y el impacto que tuvieron sus acciones.
¿Quiénes son las partes interesadas clave afectadas directa o indirectamente por este problema?	 Elabore una lista donde incluya a todas las personas a las que afecta este problema. Incluya grupos primarios, secundarios y terciarios. Por ejemplo: las partes interesadas involucradas en una epidemia de salud incluyen a aquellos principalmente afectados por la enfermedad o el problema de salud, es decir, los pacientes. Las partes interesadas secundarias pueden incluir a los trabajadores de la salud que se encuentran en la primera línea, es decir, médicos(as) y enfermeros(as). Las partes interesadas terciarias pueden incluir a las autoridades regionales de salud, compañías farmacéuticas, grupos de investigación de la salud, etc.

¿Qué herramientas de políticas son las más apropiadas para abordar este problema?	 Comience con las soluciones más sencillas para identificar las herramientas de políticas adecuadas antes de considerar opciones más complejas o radicales. Por ejemplo, ¿una simple directriz ministerial sería suficiente para abordar el problema? Si no es así, ¿los cambios regulatorios lograrían su objetivo? Si se trata de un problema nuevo o más grave, es posible que los cambios legislativos sean la única solución.
¿A quién y cuándo podemos consultar sobre los enfoques propuestos para este problema?	 Nadie lo sabe todo. Aproveche la comunidad de expertos que esté cerca de usted para solicitar asesoría y recomendaciones. Si es posible, consulte con los más afectados por el problema. Consulte con personas que se encuentren en otros lugares y que pueden haber hecho algo similar, a fin de que aprenda de su experiencia. Consulte a la comunidad profesional que se dedica a las leyes y políticas, incluso si no son expertos en el problema particular que está abordando.
¿Quién puede ayudar a desarrollar la herramienta o estrategia de políticas más adecuada para abordar este problema?	 ➤ Cuanto más inclusivo sea el proceso de desarrollo de políticas, más exitosa será la política. Sin embargo, para problemas urgentes, la inclusión amplia puede ser difícil de manejar y crear más demoras de las que puede permitirse. ➤ ¿Hay expertos en políticas en los institutos de investigación, centros estratégicos (think-tanks) o universidades locales dispuestos a ayudarle a desarrollar los detalles de su política (reglamentos o leyes, por ejemplo)?
Una vez que tengamos una herramienta de políticas, ¿a quién deberíamos consultar para garantizar que logre el resultado deseado?	Una vez que haya reunido las herramientas para abordar su problema, consulte a los expertos y las principales partes interesadas

	para asegurarse de que su solución sea viable.
¿Cuál es la estrategia para garantizar que esta herramienta de políticas se adopte formal o informalmente?	 Elabore una hoja de ruta donde describa y detalle cada etapa de su esfuerzo por implementar una política en particular. Identifique a las partes interesadas clave para implementar su política; secretarios(as) legislativos(as), asambleas partidistas y comités parlamentarios, gobierno ejecutivo, etc.

RECOMENDACIONES

Para los reformadores del partido:			
		Elijan una reforma en la que tengan algún interés personal. Será más fácil ver el éxito y los logros	
		alcanzados, tanto a pequeña como a gran escala, si existe un interés y una motivación personal en	
		el resultado del camino a la reforma.	
		Utilicen a los aliados externos a su favor y mantengan una mentalidad abierta con respecto a quién	

☐ Utilicen a los aliados externos a su favor y mantengan una mentalidad abierta con respecto a quién incluir en una coalición de partidarios de base amplia. Será necesario contar con habilidades interpersonales y diplomacia blanda para ganarse a las diferentes partes interesadas en cada paso del camino a la reforma.

Aprovechen el momento. La reforma interna es buena política; solo necesita estructura y ser dirigida por un reformador creíble. Los partidos en todo el mundo necesitan agentes de cambio que estén comprometidos(as) con el mejoramiento de la función y el desempeño de sus organizaciones y crean en ello.

Para los partidos políticos comprometidos con la reforma interna:

Creen foros formales para activistas del partido a nivel local, regional y nacional a fin de
presentarles ideas de reformas a las y los dirigentes del partido.
Realicen evaluaciones anuales de las actividades y estructuras internas del partido para identificar
en dónde es necesario reformar la organización.

Desarrollen un comité de reforma interna (con un presupuesto) que incluya representantes de los capítulos locales, miembros, grupos auxiliares internos, el comité ejecutivo y la sociedad civil o no miembros con la tarea de analizar las áreas que necesitan reformarse, así como un proceso formal

para presentar sus hallazgos y recomendaciones a la dirigencia del partido.

Para las y los proveedores de asistencia que buscan apoyar esfuerzos de reforma interna:

Establezcan más condiciones en sus programas para que las y los dirigentes del partido:		
	incorporen a las personas que reciben la capacitación en puestos de liderazgo y listas de	
	candidatos(as);	

- presenten las iniciativas desarrolladas en los talleres a las y los activistas y capítulos locales del partido; e
- institucionalicen los procedimientos internos desarrollados durante los programas.
- Adapten los programas de los partidos políticos para que reflejen cómo es el camino a la reforma para los partidos en general, teniendo en cuenta el tiempo y el esfuerzo necesarios para superar las barreras institucionales y la resistencia de los líderes y, en algunos casos, para cambiar alguna norma social o cultural antes de que se llegue a la fase de implementación real.
- ☐ Estructuren los programas en torno a incentivos específicos para que el partido y sus dirigentes realicen reformas, e identifiquen dónde y cómo pueden ejercer presión las partes interesadas locales que se encuentran fuera del partido.
- □ Reconozcan que las capacitaciones y los talleres por sí solos no son suficientes para cambiar el comportamiento y la estructura organizacional de un partido. El soporte técnico y el desarrollo de capacidades deben sincronizarse con un seguimiento adecuado y una planificación estratégica con estos agentes de cambio. Las actividades de seguimiento deben ser inherentes al diseño y al presupuesto del programa del partido.

CONCLUSIONES

Emprender el camino a la reforma interna es una tarea ardua. Se requiere una enorme cantidad de planificación estratégica, focalización, establecimiento de objetivos realistas y cabildeo, sin mencionar el tiempo, la energía y los recursos. Desafortunadamente, no existe un conjunto de herramientas o un plan universal para implementar con éxito una reforma, y este documento no puede cubrir todas las estrategias y los procedimientos necesarios para superar la infinidad de barreras a las que se enfrentan las y los activistas reformistas en todo el mundo. Sin embargo, creemos que hemos construido el comienzo de una hoja de ruta para colocar a los agentes de cambio en el camino correcto.

En el transcurso de la *Iniciativa sobre Partidos Políticos en el Siglo XXI*, hemos descubierto que el liderazgo transparente, la equidad de género y el compromiso de la ciudadanía son las áreas más prudentes de reforma para los partidos. Estas áreas no solo están directamente relacionadas con los intereses del electorado moderno, sino que también ofrecen un amplio espacio para que algún reformador del partido, independientemente de su puesto o proximidad a personas influyentes, marque una diferencia significativa con cualquier esfuerzo reformista. No importa cuán pequeña sea, lograr reformas que den como resultado un mejor liderazgo, procedimientos más transparentes, una mayor inclusión o un diálogo significativo con la ciudadanía, es beneficioso para los partidos, las y los ciudadanos(as) y la democracia misma.

Esta guía es la pieza final de un programa que comenzó con la esperanza de iniciar una conversación acerca de la necesidad de que los partidos políticos reflexionen, se reformen y se reconecten con la ciudadanía en el siglo XXI como una organización política moderna. Después de cuatro años, estamos orgullosos(as) de nuestra contribución a este esfuerzo y creemos que existe una mayor conciencia y enfoque en este tema. Concluimos este programa con una guía cuyo objetivo es ser el punto de partida de una hoja de ruta sobre la manera en que una persona puede tomar el mando y dirigir el cambio dentro de su partido. También esperamos que este documento sea el comienzo de una cartera global de recursos diseñados específicamente para aquellas personas que buscan hacer de los partidos políticos las organizaciones que las ciudadanas y los ciudadanos del siglo XXI necesitan y merecen.