



WORLD MOVEMENT *for*
DEMOCRACY

El movimiento del mundo de la democracia

Crossover:

Del activismo de la sociedad civil a la política

Marzo, 2020

Introducción

Las transiciones políticas son una oportunidad para que los líderes implementen reformas democráticas, creen instituciones y fomenten la ciudadanía democrática. En ocasiones, los activistas de la sociedad civil tienen la oportunidad de formar parte del gobierno después de las transiciones políticas, gracias a su capacidad de liderazgo, su competencia técnica y su perfil dentro de sus comunidades. La transición del sector de la sociedad civil al gobierno, ya sea como funcionarios elegidos o designados, puede ofrecerles nuevas vías para avanzar en la reforma y consolidar la democracia.

"Fue natural: hubo un avance político, me llamaron de mi país y tuve que responder. Fue una euforia que creó oportunidades para que construyéramos el país que queríamos: un país democrático. Nunca habíamos tenido una oportunidad como esta antes. Por eso, cuando ocurrió, ni siquiera lo dudé. Sólo me pregunté: ¿cómo podría añadir valor al proceso?"¹

Las personas que sí pasan al servicio del gobierno han tenido que soportar la complejidad de los problemas, relaciones, estructuras y procesos para poder hacer que avancen los planes de reforma en su nuevo entorno. Además, pueden encontrarse con instituciones débiles, intereses políticos arraigados y sistemas burocráticos ineficientes que frustran sus ambiciones. La percepción de su incapacidad para superar esos desafíos e instituir reformas democráticas de manera oportuna podría causar frustración en el público con respecto a los procesos de reforma de la gobernanza y la democracia en general.

Para tener éxito, los activistas de la sociedad civil deben ser conscientes de los desafíos políticos, institucionales y técnicos que enfrentarán al gobernar; asimismo, deben hacer una transición propia para pasar de ser defensores francos fuera del gobierno a ser reformadores eficaces dentro del gobierno. Esto implica el desarrollo de aptitudes políticas, como la creación y ampliación de coaliciones con colegas que tengan mentalidad reformista, más allá de las divisiones de los partidos políticos; la puesta en marcha de nuevos procesos y estructuras políticas; la comunicación eficaz con el público; y la elaboración y promoción de nuevas políticas o leyes. Preparar a los activistas de la sociedad civil para que lideren el gobierno puede ser una estrategia relevante para proteger las democracias incipientes contra el retroceso y contribuir al éxito de la transición democrática.

En este informe, se recopilan las reflexiones de los activistas que han pasado de la sociedad civil al gobierno para que otros puedan aprender de sus experiencias. Específicamente, se proporciona información sobre los siguientes asuntos:

- ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan los que pasan a formar parte del gobierno?
- ¿Qué estrategias, habilidades, herramientas y mecanismos fomentan el éxito?
- ¿Cuál es la dinámica de la relación entre los que pasan al gobierno y sus colegas de la sociedad civil y del gobierno?
- ¿Cómo cambian los planes o prioridades de los antiguos activistas mientras están en el cargo?
- ¿Cómo se ve el avance exitoso de la reforma democrática para aquellos que pasan a ser parte del gobierno?
- ¿La transición al gobierno es una estrategia efectiva para el avance de la democracia?

¹ Esta encuesta se realizó de manera anónima; no se atribuyen las citas directas.

Para esta encuesta, se entrevistaron 27 activistas que pasaron de la sociedad civil al gobierno después de una transición política. Dicha encuesta se llevó a cabo en 13 países entre los años 1987 y 2019.² Los encuestados representan diversos orígenes y han pasado de diferentes esferas de activismo al gobierno, incluyendo los derechos humanos, el género y la inclusión, la resolución de conflictos, la reforma social, la lucha contra la corrupción, la transparencia y la rendición de cuentas, los datos abiertos y la juventud. En el estudio, participaron catorce hombres y trece mujeres, con edades comprendidas entre los 23 y 60 años cuando pasaron a formar parte del gobierno.³

18 de los entrevistados ocupaban cargos en el gobierno nacional, cuatro en el local y dos tanto en el local como en el nacional. Nueve de ellos fueron elegidos para el parlamento y 21 fueron nombrados para puestos en las ramas ejecutivas del gobierno, como ministerios u otros órganos. Tres de estas personas fueron elegidas y nombradas para el cargo durante sus carreras. No se incluyó en la encuesta a las personas que ocupaban cargos en órganos técnicos, como comisiones electorales u otros organismos apolíticos.

Todos los entrevistados dijeron que vieron en la transición del activismo social al gobierno la oportunidad de apoyar la reforma democrática después de un cambio político en su país. Además, todos estuvieron de acuerdo en que la democracia sigue siendo el camino más viable para el avance de las sociedades prósperas. Sin embargo, los desafíos de la gobernanza son innumerables y complejos. Si bien esta encuesta permite obtener una visión inicial de los desafíos que suelen enfrentar los activistas que entran al gobierno, no se trata de un estudio exhaustivo de los diferentes contextos, experiencias, desafíos y resultados de quienes están en el gobierno.

La decisión de pasar al gobierno

Si bien un cambio del panorama político nacional puede producirse en una forma un poco abrupta, las transiciones políticas tienen lugar a lo largo de muchos años, incluso décadas. Los entrevistados pasaron al gobierno en diferentes etapas de la transición política de sus naciones y consideran que el momento en que decidieron pasar al gobierno durante la transición de su nación determinó la naturaleza de los retos y oportunidades que tuvieron que enfrentar. Además, esos retos y oportunidades variaban considerablemente en los distintos contextos nacionales y regionales.

Asimismo, se observó que el papel específico de cada uno en el gobierno también determinó la naturaleza de su experiencia, lo que no es una sorpresa. Por ejemplo, se esperaba que quienes fueran designados a cargos ministeriales sirvieran al interés nacional siguiendo las órdenes de un jefe de Estado, más que los intereses de una comunidad particular de votantes. En tales casos, era esencial que mantuvieran la confianza de la persona que los nombraba para su puesto. Por otra parte, los que fueron elegidos debían responder ante sus votantes y quizás también debían responder ante el partido político que apoyó su campaña electoral. Por ende, estas personas vieron que era necesario mantener la confianza tanto de su partido como de su circunscripción electoral, que a veces incluía a personas que no apoyaban su candidatura o sus programas.

² Los entrevistados representaban a Argentina, Chile, Filipinas, Georgia, Kenia, Liberia, Malasia, México, Nigeria, Sudáfrica, Taiwán, Túnez y Ucrania.

³ El presente documento también se basó en los debates de los grupos de discusión que tuvieron lugar en 2018, antes de la encuesta.

Consideraciones

Muchos de los entrevistados recuerdan haberse hecho varias preguntas antes de hacer la transición al gobierno. En retrospectiva, se dieron cuenta de que esto fue útil para asegurarse de que estaban tomando la decisión correcta para ellos mismos, su causa y su país. Las preguntas se centraron en la comprensión de los objetivos, principios y prioridades de cada uno, y en la probabilidad de que uno pueda avanzar con éxito en el gobierno. Entre esas preguntas, destacan las siguientes:

- ¿Mis valores y principios están claros?
- ¿Mis valores y principios se alinean estrechamente con el gobierno o el partido?
- ¿Estoy dispuesto a comprometer mis valores y principios? Si es así, ¿cuáles y de qué manera?
- ¿Estoy dispuesto a vivir una vida de escrutinio?
- ¿Cómo esto le añade valor a mi carrera?
- ¿El gobierno del cual formaré parte está comprometido con la reforma democrática?
- ¿Pasaré a ser parte del gobierno por mi cuenta o con un grupo más grande de colegas de la sociedad civil?
- ¿El gobierno es esencial para la(s) reforma(s) que busco?
- ¿Podría trabajar dentro de un partido político para acelerar la reforma democrática?

Consultas

Los entrevistados, tanto en los puestos elegidos como en los designados, discutieron sobre la importancia de consultar con diversas personas, organizaciones y comunidades antes de pasar al gobierno. Algunos dijeron que temían hacer esta transición porque no estaban seguros de cómo reaccionarían sus colegas de la sociedad civil. De hecho, una admitió que sentía mucha incertidumbre sobre lo que sus colegas de la sociedad civil pensarían si pasaba al gobierno. Sin embargo, tras consultar con ellos, se dio cuenta de que contaba con su firme apoyo, lo que le permitió sentirse más segura al tomar esta decisión.

Otro recordó que inicialmente rechazó una invitación para unirse a su gobierno porque desde hacía mucho tiempo había estado en contra de sus instituciones y políticas. Sin embargo, al consultar con sus colegas de la sociedad civil, fue capaz de reconocer cómo la incorporación a este nuevo gobierno, que había sido elegido democráticamente, le permitiría promover una serie de reformas por las que había trabajado durante mucho tiempo. Después de llegar al gobierno, una de sus primeras acciones fue consultar con los miembros de la sociedad civil, los sindicatos y el sector privado para establecer un plan de acción para su tiempo en el cargo. Reflexionó que al ser abierto respecto a su decisión de pasar al gobierno y transparente en el establecimiento de un programa para su tiempo en el cargo, pudo obtener mejores resultados en la reforma y menos escepticismo respecto a su compromiso y desempeño.

Además de ayudar a decidir si debían hacer esta transición o no, las consultas fueron útiles para los entrevistados en cuanto a:

- Evaluar el grado de apoyo que se podría esperar de las comunidades;
- Identificar las cuestiones en torno a las cuales sería necesario crear una mayor confianza;
- Comprender las prioridades de los ciudadanos;
- Aclarar lo que se esperaba lograr y desarrollar programas políticos y de reforma;
- Ayudar a los ciudadanos y a los antiguos colegas de la sociedad civil a comprender las limitaciones a las que se enfrentan los que pasan al gobierno en su nuevo cargo; e

- Indagar sobre las formas en que la sociedad civil podría contribuir a las reformas.

Las personas que consultaron con la sociedad civil antes de hacer esta transición resaltaron el valor de continuar con dichas consultas mientras se está en el gobierno. Esto les ayudó a hacer saber sus opiniones sobre ciertas cuestiones y desafíos, a crear y mantener la confianza y a demostrar transparencia y responsabilidad.

Superar los desafíos de la gobernanza

Mediante esta encuesta, se identificó un conjunto de desafíos comunes, independientemente de las circunstancias específicas en las que la persona haya pasado al gobierno. Si bien la sociedad civil suele estar muy familiarizada con la gobernanza y los procesos jurídicos, muchos entrevistados admitieron que no eran conscientes de la medida en que la burocracia, las estructuras institucionales y los procedimientos técnicos complicarían su labor.

"... una vez que entras, entiendes las restricciones y limitaciones que tienes. Visto desde afuera, se piensa que se trata de opciones políticas o legales, pero luego se ve que no es sólo eso ni mucho menos: hay otras limitaciones administrativas y políticas. No es tan simple como parece".

Esto afectó la capacidad de muchos entrevistados para establecer y mantener un programa, coordinar entre los organismos, dirigir los procesos de reforma y comunicarse con el público, entre otras cosas. Varios de ellos observaron que las políticas y procedimientos de sus instituciones no siempre "tenían sentido", lo que complicaba su capacidad de seguir reformando.

"Cuando algo no iba bien con un procedimiento, [los burócratas] sólo ponían otra capa de control y conformidad, en lugar de abordar el problema original".

Como resultado, varios entrevistados dijeron que se tuvieron problemas al ejecutar tareas como la elaboración de presupuestos, la supervisión de las adquisiciones, el registro de gastos, las auditorías y la gestión de personal. Los que hicieron este cambio encontraron por lo general interpretaciones contradictorias de cómo deberían funcionar la burocracia y la gobernanza, en particular en contextos de transición.

"Los desafíos tenían que ver con la complejidad de las normas que se aplicaban y con no entender la lógica de esas normas y reglamentos. A veces la interpretación de una regla puede ser diferente dependiendo del punto de vista del líder; las reglas no cambian, pero la interpretación sí".

Algunos individuos sintieron que tenían que pasar por un proceso de "reaprendizaje" al entrar en el gobierno. Además de comprender cómo funcionaba el gobierno, tenían que descubrir cómo se aplicaban en el nuevo contexto sus competencias sociales, como la gestión y la creación de coaliciones.

Creación de un equipo

Varios de los entrevistados señalaron que un error que cometieron al entrar en el gobierno fue crear un equipo que daba prioridad a las aptitudes técnicas, como la elaboración de un presupuesto, antes que a la experiencia política y los conocimientos institucionales. Otros atribuyeron parte de su éxito en el gobierno a su capacidad de formar un equipo diverso que incluía a personas con cada uno de estos elementos, lo que les permitía trabajar en problemas significativos mientras enfrentaban hábilmente las complejas estructuras gubernamentales. Además, algunas personas afirmaron que necesitaban aptitudes sólidas de comunicación externa para que los

equipos transmitieran sus posiciones, crearan apoyo y mantuvieran la rendición de cuentas ante sus constituyentes.

Desarrollo de relaciones para avanzar en las reformas

Sin importar la posición que ocupasen en el gobierno, los entrevistados expresaron que era de vital importancia entender cómo desarrollar, mantener y aprovechar las relaciones con los colegas del gobierno, la sociedad civil y los asociados internacionales. Sin embargo, algunos vieron que era particularmente difícil satisfacer las expectativas de sus colegas de la sociedad civil y sus colegas del gobierno al mismo tiempo. Como lo expresó un entrevistado:

"Hay que tener cuidado y tomar decisiones que equilibren los intereses de los colegas de la burocracia y de la circunscripción electoral, incluidos sus antiguos colegas de la sociedad civil, para no alienar a los posibles aliados".

Mantener las relaciones con la sociedad civil:

Muchos de los que hicieron la transición al gobierno esperaban servir de puente entre este y la sociedad civil. Sin embargo, posicionarse para cumplir esta tarea requiere una estrategia y planificación deliberadas. Algunos de los entrevistados expresaron que poco después de entrar en el gobierno se sintieron aislados de la sociedad civil por diversas razones; entre ellas, la percepción de la sociedad civil de que el gobierno es intrínsecamente corrupto y que si sus colegas forman parte del gobierno, entonces también son corruptos. Otros dijeron que al principio pudieron mantener sus relaciones con la sociedad civil, pero que les resultó difícil conservar su confianza a lo largo del tiempo debido a los compromisos que asumieron o porque el gobierno al que servían era lento para iniciar las reformas deseadas. Un entrevistado dijo:

"La sociedad civil espera que sigas haciendo declaraciones como lo hacías antes. Sin embargo, las relaciones, obligaciones y expectativas de la posición en el gobierno pueden no permitirnos actuar de esta manera".

Otro señaló:

"Este es el desafío más grande, cuando haces la transición, llevas contigo una base política. Hay mucha tensión allí porque estás dejando [la sociedad civil] por una posición política. Así que debemos enfocarnos en mantener el vínculo entre los líderes [de la sociedad civil] que pasan al gobierno y la sociedad civil/el pueblo".

Algunos de los entrevistados argumentaron que era importante ser transparentes con la sociedad civil acerca de las expectativas de la nueva posición, y cómo esas expectativas determinaban lo que podían lograr o no; esto incluía ser claros sobre los desafíos y limitaciones del nuevo puesto en el gobierno. Al aclarar estas consideraciones, algunos de los entrevistados pudieron redefinir las relaciones con sus antiguos colegas de la sociedad civil de una manera sana, lo que les permitió identificar oportunidades prometedoras de colaboración con colegas de la sociedad civil en el futuro.

Establecimiento de asociaciones y coaliciones en el gobierno:

"No importaba lo buenas que fueran mis ideas si no tenía el apoyo de otros para implementarlas".

A varios entrevistados, se les hizo difícil crear relaciones sólidas de trabajo con colegas del gobierno, las cuales eran fundamentales para tener éxito. Muchos entrevistados expresaron que los líderes de la sociedad civil que se habían incorporado recientemente al gobierno eran ignorados por los políticos de más antigüedad por ser "demasiado idealistas" y no comprender cómo funciona el sistema. Asimismo, los activistas que pasaron a formar parte del gobierno admitieron ser escépticos sobre el compromiso de reforma de algunos de sus colegas con más años de servicio. Otras personas en puestos designados incluso sospechaban que el gobierno se aprovechaba de su imagen pública limpia para reforzar la reputación del gobierno en cuanto a transparencia y responsabilidad, sin promover seriamente estos principios.

Algunos entrevistados dijeron que sus planes de acción se alineaban relativamente bien con los de un partido o de una administración. En esos casos, pudieron establecer relaciones con los partidarios de dichos planes con relativa facilidad. Sin embargo, esto no se dio en todos los casos, en particular aquellos que ocupaban cargos electivos cuyas prioridades no se alineaban perfectamente con las de sus partidos. En esas situaciones, muchos consideraron necesario crear coaliciones interpartidarias, como las asambleas de mujeres, entre personas que pudieran votar de forma unánime sobre ciertos asuntos a pesar de las posiciones de sus respectivos partidos. Las coaliciones interpartidarias les permitieron aprovechar el apoyo que necesitaban para tener avance en las reformas cuando no podían conseguir apoyo dentro de su propio partido. Varios entrevistados expresaron que fueron capaces de hacer coaliciones gracias a su experiencia en la creación de consenso en diversas comunidades y en la sociedad civil.

Mediante esta encuesta, también se determinó que era útil establecer asociaciones con personas del gobierno con las que no se compartían posiciones y opiniones, pero con las que se podía intercambiar apoyo político en ciertas ocasiones. En ocasiones, esto requería cierto grado de negociación: un individuo se comprometía en un asunto de menor importancia inmediata para su plan general, con la certeza de que su colega le devolvería el favor en algún momento del futuro.

Otras estrategias para establecer relaciones con los colegas del gobierno incluían compartir deliberadamente el crédito por los éxitos, permitir que otros influyeran y dirigieran las reformas y defender reformas que beneficiaran a una amplia variedad de personas e intereses.

Aprovechamiento de las asociaciones internacionales y de múltiples interesados:

Varias personas consideraron de gran valor el desarrollo de relaciones estrechas con la comunidad internacional. Tal y como lo expresó un individuo:

"En la mayoría de los países, hay una falta de competencia local en la gestión de las transiciones políticas. Por eso, establecer alianzas técnicas con organizaciones internacionales puede ser de gran ayuda para tener acceso a las mejores prácticas, la experiencia y el apoyo externo".

Se atribuyó a los asociados internacionales el mérito de haber contribuido en la elaboración de instrumentos nacionales de derechos humanos, el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales, la realización de investigaciones anticorrupción y la introducción de políticas relacionadas con los derechos de la mujer, la libertad de expresión, los datos abiertos y la participación pública.

Algunos entrevistados también consideraron de gran valor aprovechar el apoyo multisectorial o de múltiples interesados para compensar la falta de apoyo de los colegas del gobierno. Desarrollaron estructuras de coordinación para ampliar su participación fuera de las estructuras políticas formales. Sin embargo, algunos de

ellos señalaron la importancia de aprovechar estas relaciones sin amenazar o alienar a las fuerzas políticas existentes dentro del gobierno.

Cambio de prioridades

Uno de los retos más grandes relacionados con la transición al gobierno es mantenerse fiel a los principios democráticos que se han tenido durante mucho tiempo mientras se atraviesa por una serie de estructuras, capas de responsabilidad e intereses, y se aprende a ejercer el poder político del cargo propio. A pesar de que no fue el caso de los entrevistados en esta encuesta, existen numerosos ejemplos de personas con mentalidad democrática que entran en el gobierno, algunos provenientes de la sociedad civil, y luego dejan de lado sus principios democráticos para consolidar el propio poder y la influencia. En este caso, todos los participantes en la encuesta creían que era importante mantenerse fieles a los principios propios y consideraban que sus programas de gobierno servían a esos principios durante todo su mandato.

Los participantes de la encuesta reconocieron que la negociación y el compromiso con los colegas era esencial para ganar influencia y llegar a acuerdos. No obstante, señalaron que existe el peligro de que el público sienta que aquellos que han pasado al gobierno abandonaron sus principios incluso cuando no lo hayan hecho. Esta preocupación aumenta mientras más tiempo se permanezca en el cargo y mientras más compromisos se hagan a lo largo del periodo transcurrido. Por lo tanto, varios entrevistados subrayaron la importancia de comprender que el servicio en el gobierno no es permanente y que tampoco se debe permanecer en el cargo demasiado tiempo. Otros entrevistados expresaron la importancia de consultar con la sociedad civil de manera continua mientras estuvieran en el cargo, en particular cuando se necesitaran compromisos importantes en el gobierno, para mantenerlos informados con respecto a los motivos detrás de sus decisiones y evitar la creencia errónea de que han abandonado sus principios.

Muchos entrevistados expusieron casos en que las circunstancias de sus países cambiaron, lo que les obligó a modificar sus prioridades a corto plazo. En algunas ocasiones, los entrevistados pudieron aprovechar un acontecimiento político inesperado para consolidar el apoyo a una reforma concreta. En otras ocasiones, el cambio de circunstancias hizo que se perdiera el impulso para ejecutar determinadas reformas que defendían. Por consiguiente, algunos de los entrevistados hablaron sobre la importancia de reconocer a tiempo las circunstancias cambiantes y de elaborar una estrategia para gestionar o aprovechar el cambio a medida que se produce.

En todos los casos, los entrevistados reconocieron que las estrategias de comunicación sólidas, que incluían narraciones útiles sobre sus prioridades y posiciones, eran de gran importancia para la forma en que sus acciones eran percibidas por los ciudadanos y los colegas. Los que tuvieron más éxito en la gestión de su imagen pública utilizaron plataformas mediáticas populares para improvisar rápidamente a medida que los acontecimientos actuales se desarrollaban en sus países.

El ritmo de la reforma

Un tema clave del que hablaron muchos entrevistados fue que les resultó difícil aceptar que los cambios significativos en el gobierno conllevan mucho tiempo. Muchos de los entrevistados recordaron que se sentían frustrados por las reformas que progresaban lentamente, las leyes diluidas y aplicación lenta o tenue. Además de ser personalmente agravante, la lentitud de la reforma puede llevar a la frustración del público en general e incluso a la falta de confianza en que la reforma democrática se afiance y beneficie sus vidas. Por este motivo, es importante la comunicación sobre los procesos de reforma, incluidos los objetivos, los desafíos, las medidas y

los plazos, para así establecer expectativas razonables entre los ciudadanos. En el gobierno, dos cualidades clave de gran importancia eran la paciencia y la persistencia. Un entrevistado reflexionó sobre esto:

"Es importante mantener los objetivos a largo plazo, como cambiar la cultura de una institución, y no verse envuelto en el juego a corto plazo".

Las mujeres en el gobierno

La mayoría de las mujeres entrevistadas en la encuesta expresaron que la identidad de género no era el punto de vista primario a través del cual se veían a sí mismas con respecto a sus roles en el gobierno. Sin embargo, consideraban que la mayoría de sus homólogos masculinos en el gobierno las veían como mujeres antes que como profesionales, colegas, compañeras o líderes. Todas las mujeres entrevistadas recordaron los desafíos particulares que supone ser una mujer en el gobierno, que iban desde recibir comentarios sobre su ropa y apariencia, hasta sentirse aislada por su género, o ser acosada, descartada o menospreciada. Una de ellas aconsejó a las jóvenes que decidan pasar al gobierno que reconozcan este desafío y lo enfrenten:

"Las llamarán 'cariño' y 'chica', pero tienen que hablar, corregir al interlocutor, y decirle: '¡Yo tengo un nombre!'"

Otra dijo:

"Tienes opiniones valiosas. Tienes redes valiosas. Que respeten eso".

Las entrevistadas expresaron que a veces sentían que debían trabajar dos o tres veces más que sus colegas masculinos para progresar con éxito en sus planes. Sin embargo, a pesar de los obstáculos que enfrentaron, muchas fueron capaces de lograr sus objetivos mientras estaban en el gobierno. Entre ellos figuran logros importantes, como la reforma de la política educativa, el inicio de investigaciones anticorrupción, la garantía de la rendición de cuentas en el sector de la seguridad, la protección de los derechos humanos, la reforma de los procedimientos parlamentarios, la redacción de nuevas constituciones, la concertación de acuerdos de paz, la aprobación de legislación sobre los derechos de la mujer y la institución de controles y equilibrios ambientales. Para lograr esos resultados, a menudo crearon alianzas dentro de los partidos o interpartidarias.

Recursos para el desarrollo de la capacidad

Si bien algunos entrevistados pudieron aprovechar los cursos de administración pública u otros cursos pertinentes ofrecidos por su gobierno, instituciones académicas u organizaciones de la sociedad civil, la mayoría dijo que el hecho de tener acceso a más y mejores recursos para el desarrollo de la capacidad e instrumentos de gestión les habría ayudado a lograr más en el gobierno. Los entrevistados dijeron que podrían haberse beneficiado de herramientas para desarrollar las siguientes habilidades:

- Crear una base política
- Hacer coaliciones
- Comprender las estructuras de poder
- Encontrar oportunidades en situaciones de crisis
- Comunicarse y enviar mensaje
- Entender las finanzas públicas
- Gestionar procesos de adquisición
- Gestionar el cambio
- Garantizar la responsabilidad
- Crear equipos
- Desarrollar redes
- Facilitar las consultas
- Liderar procesos de colaboración
- Llevar a cabo evaluaciones de la capacidad institucional
- Recaudar fondos

- Redacción y promoción de nueva legislación

Dejar el puesto en el gobierno

Como se dijo anteriormente, varios entrevistados expresaron que el servicio en el gobierno no debía ser permanente y que, por lo tanto, se debía volver a la sociedad civil en algún momento. Al respecto, señalaron que era importante entender por sí mismo cuándo era el momento adecuado para regresar a la sociedad civil. Algunos de los que ocupaban puestos designados consideraron necesario abandonar el gobierno cuando ya no sentían que sus valores coincidían con los de la administración a la que servían. Por su parte, los que ocupaban cargos electivos consideraron necesario abandonar el gobierno después de una elección, o después de sentir que no podrían avanzar en sus programas sin hacer demasiados compromisos importantes.

Un entrevistado que ocupaba un cargo ministerial recordó la importancia de contar con una estrategia de salida que protegiera la propia integridad y la del cargo que ocupaba. Sabía que su incesante adhesión a la transparencia fiscal en el cargo había irritado a los colegas que estaban acostumbrados a aprovecharse de los privilegios del cargo para el beneficio personal. Por eso, le preocupaba que después de dejar su puesto, los individuos del gobierno pudieran intentar atacar su reputación para disminuir la expectativa que trató de cultivar entre los ciudadanos de que el gobierno fuera transparente y responsable. Por lo tanto, encargó dos auditorías separadas de los registros financieros de su oficina antes de dejar el cargo y tomó otras medidas que le permitieran demostrar que no había utilizado su posición de manera corrupta. Cuando, en efecto, fue acusado de corrupción después de dejar el cargo, pudo presentar pruebas de su transparencia desde el punto de vista financiero y rendir cuentas de los recursos de los que era responsable como ministro.

Medición del éxito

Los que participaron en la encuesta tenían diversos orígenes y desempeñaban diferentes funciones en el gobierno; por esto, medían el éxito en sus contextos particulares de manera diferente. Para los encuestados, ser exitosos no siempre significó "ganar", sino que se basaba en una combinación de experiencias complejas, tanto políticas como técnicas o sociales, que les daban forma al modo en que llegaban a acuerdos y promovían sus objetivos. Sin embargo, surgieron los siguientes puntos en común:

- Las pequeñas victorias pueden ser valiosas. Por ejemplo, puede tener un gran impacto el ajuste de un presupuesto operacional para responder a las necesidades de un nuevo equipo o la reforma de un procedimiento interno para aliviar las cargas administrativas. Las pequeñas victorias demuestran que se puede lograr un cambio y que se pueden abordar los obstáculos que se interponen en el camino hacia objetivos más significativos.
- Ganar influencia es muy importante. En ocasiones, los entrevistados tenían una legitimidad e influencia inmediata incluso cuando acababan de entrar al gobierno. Sin embargo, la mayoría sentía que su influencia política aumentaba con el tiempo a medida que desarrollaban relaciones más fuertes dentro del gobierno. Algunos descubrieron que cuanto más éxito y fiabilidad tenían al realizar la reforma y cuanto más ansiosos estaban de compartir el crédito, más rápido ganaban influencia.
- El objetivo es llevar a cabo una reforma democrática. En todos los casos, los encuestados reconocieron que el éxito se define, en última instancia, por la capacidad de realizar una reforma democrática sólida, significativa y duradera. En algunos casos, las reformas fueron radicales, mientras que en otros casos las reformas fueron graduales. Muchos entrevistados

expresaron que algunos de sus logros más grandes y duraderos en el gobierno consistían en mejorar los procesos e instituir la rendición de cuentas.

Conclusiones

Los desafíos de la gobernanza son innumerables y el presente estudio no pretende ofrecer un análisis exhaustivo ni asesoramiento para superar dichos problemas. En su lugar, mediante este estudio, se comparten algunos de los desafíos y éxitos más comunes, notables y destacados de quienes pasaron de la sociedad civil a la experiencia gubernamental.

La mayoría de los entrevistados consideraron que el paso de la sociedad civil al gobierno después de las transiciones políticas podría contribuir al avance de la reforma democrática. Expresaron que las experiencias de cambio dependen en gran medida de las circunstancias de cada transición política, así como del cargo en el que uno sirve. Algunos sirvieron de puente entre la sociedad civil y el gobierno, mientras que otros pudieron aprovechar el apoyo de diversos sectores para avanzar en las reformas. Si bien mencionaron éxitos, tanto pequeños como grandes, también hablaron sobre las estrategias que utilizaron para superar los desafíos que experimentaron mientras estaban en el gobierno.

Para algunos, fue difícil mantener relaciones con la sociedad civil o establecer asociaciones con colegas del gobierno, mientras que otros lucharon por construir un equipo que les permitiera progresar en sus planes. Establecer relaciones en todos los sectores fue particularmente importante para los que hicieron esta transición. Las mujeres expresaron que las relaciones y las coaliciones las ayudaron a superar la falta de apoyo dentro de sus partidos o administraciones. Además, comentaron los desafíos que surgieron debido a su género, incluyendo el hecho de trabajar dos o tres veces más duro que sus homólogos masculinos.

Muchos de los entrevistados reconocieron casos en los que consideraron que tenían que hacer concesiones a corto plazo con respecto a sus prioridades y en menor medida a sus programas. Sin embargo, ningún entrevistado sintió que tuviera que comprometer sus valores y principios. Por otro lado, estos compromisos a corto plazo a veces les permitieron asegurar más apoyo para sus planes a largo plazo. Ocasionalmente, hacer concesiones a sus prioridades retrasaba la ejecución de sus objetivos de reforma. Por lo tanto, los entrevistados reflexionaron sobre la necesidad de ser pacientes y persistentes dado el lento ritmo de la reforma.

Las personas interesadas en hacer esta transición se beneficiarán al conocer las experiencias de quienes les han precedido, especialmente de contextos similares al suyo. A pesar de que faltan recursos para apoyar a las personas que pasan de la sociedad civil al gobierno, las lecciones aprendidas por otros podrían ser de gran ayuda. Además, las organizaciones multilaterales e internacionales que promueven la democracia deberían considerar formas de apoyar a los que hacen esta transición, proporcionándoles herramientas y ayudándolos a desarrollar estrategias para avanzar en la reforma democrática.

Acerca del Movimiento Mundial por la Democracia

El Movimiento Mundial por la Democracia es una red mundial de activistas de la sociedad civil, académicos, parlamentarios, líderes de pensamiento, periodistas y financiadores comprometidos con el avance de la democracia.

Desde 1999, hemos facilitado el establecimiento de redes entre los partidarios de la democracia y hemos realizado debates y talleres sobre la democracia en diferentes regiones del mundo. Apoyamos activamente los movimientos democráticos para que participen en la solidaridad interregional, así como para que compartan conocimientos, apoyo y estrategias entre ellos.

Este movimiento le da la bienvenida a todos aquellos que contribuyen y se benefician de la comunicación con sus pares que se enfrentan a desafíos similares mientras trabajan por el progreso de la democracia. Todas las redes, grupos e individuos que compartan los principios y valores de nuestra Declaración Fundacional son bienvenidos a unirse al movimiento como participantes.

La Fundación Nacional para la Democracia de Estados Unidos en Washington actúa como secretaria del Movimiento Mundial por la Democracia.

