

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA

Formación Política Estratégica

XIMENA DOCARMO

 KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG



2023

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA

Formación Política Estratégica

XIMENA DOCARMO

Caja de herramientas para la formación política estratégica

1.ª ed. digital- Marzo de 2023

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2023-04571

ISBN: 978-612-49057-2-8

Autora:

Ximena Stefani Docarmo Cohaila (0000-0002-3201-535X)

Editado por:

Konrad Adenauer Stiftung e.V.

Calle Grimaldo del Solar 162 Of. 1004, Lima 15074 - Perú

Email: kasperu@kas.de

URL: www.kas.de/perú

Corrección de estilo:

Rocío Reátegui

Diseño y diagramación:

Kipu Visual S.A.C.

Libro electrónico disponible en www.kas.de/perú

Derechos reservados. Se autoriza la reproducción parcial de la obra por cualquier medio, siempre y cuando se cite esta. Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad de la autora y no representan necesariamente la posición oficial de la Konrad Adenauer Stiftung e.V.

*A mi familia; gracias a su ejemplo
creo que es posible trabajar por un mundo
mejor.*

A todos los enamorados de la política.

“Aquellos que tienen una gran responsabilidad deben tener un corazón cálido. Pero también deben tener la cabeza fría; de lo contrario, el calor en su corazón pronto los llevará por caminos equivocados”.

Konrad Adenauer

CONTENIDO

ÍNDICE DE ELEMENTOS 9

FIGURAS 9

TABLAS 9

TAREAS 10

PRÓLOGO 12

INTRODUCCIÓN 13

CAPÍTULO 1. CONCEPTOS PREVIOS PARA LA ACCIÓN POLÍTICA 15

1.1. EDUCACIÓN POLÍTICA: TEORÍA Y PRÁCTICA 16

1.2. FORMACIÓN POLÍTICA 18

1.3. LA CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO POLÍTICO 19

CAPÍTULO 2. ¿POR QUÉ HACES LO QUE HACES? 22

2.1. ¿QUÉ NECESITAMOS PARA DEFINIR EL POR QUÉ? 24

2.2. ¿QUÉ ES EL IMPACTO? 27

2.3. ¿A QUIÉNES NECESITAMOS PARA GENERAR UNA ESTRATEGIA FORMATIVA? 31

2.4. MEJORA CONTINUA: EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN 33

2.5. BONUS: COMPRENDIENDO LOS DESAFÍOS ACTUALES 34

CAPÍTULO 3. ¿CÓMO LOGRARLO? 36

3.1.	¿RECURSOS LIMITADOS? ¡PRIORIDADES!	38
3.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40
3.3.	ACTIVIDADES	41
3.4.	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	43

CAPÍTULO 4. ¿QUÉ HACER? 46

4.1.	ANÁLISIS	49
4.2.	DISEÑO	56
4.3.	DESARROLLO	62
4.4.	IMPLEMENTACIÓN	79
4.5.	EVALUACIÓN	78

REFLEXIONES FINALES 83

REFERENCIAS 85

ÍNDICE DE ELEMENTOS

Figuras

Figura 1. Círculo virtuoso desde la educación política	19
Figura 2. Fundamentos para la formación política	24
Figura 3. Árbol de problemas y soluciones	28
Figura 4. Elementos para generar impacto	29
Figura 5. Ciclo de mejora continua	33
Figura 6. Modelo ADDIE	48

Tablas

Tabla 1. EFP: ¿Por qué?	27
Tabla 2. EFP: Estrategias	30
Tabla 3. EFP: ¿Cómo?	37
Tabla 4. EFP: Ejemplos de indicadores y metas de convocatoria	44
Tabla 5. EFP: ¿Qué?	47
Tabla 6. Modelo ADDIE: elementos a considerar en el ámbito de la formación política	49
Tabla 7. EFP: Cierre de brechas	51
Tabla 8. EFP: Mapa de actores	53
Tabla 9. EFP: Herramientas virtuales	54
Tabla 10. EFP: Requisitos	57
Tabla 11. EFP: Método aula invertida (<i>Flipped classroom</i>)	58
Tabla 12. EFP: Propuesta de competencias	59
Tabla 13. EFP: Roles del equipo	63
Tabla 14. EFP: Bases	65
Tabla 15. EFP: Selección de participantes	67
Tabla 16. EFP: Introducción de herramientas y contenidos disruptivos	69

Tabla 17. EFP: Las redes sociales y el grupo meta	72
Tabla 18. EFP: Mapa de riesgos	73
Tabla 19. EFP: Compromiso responsable	75
Tabla 20. Tipos de evaluación a participantes	80
Tabla 21. EFP: Evaluación por parte de los participantes (posibles preguntas)	80

Tareas

Tarea 1. Motivaciones de los miembros para participar en la organización	23
Tarea 2. Instrumentos para el diseño de la estrategia formativa	25
Tarea 3. Impacto de la estrategia formativa	28
Tarea 4. Propuesta de las estrategias formativas	29
Tarea 5. Equipos y roles para generar una estrategia formativa	31
Tarea 6. Evaluación de las estrategias formativas (tras su aplicación)	34
Tarea 7. Recursos externos para el diseño de las estrategias formativas	35
Tarea 8. Resultados de la estrategia formativa Versión 1: Lluvia de ideas	37
Tarea 9. Prioridades formativas con el uso de financiamiento	38
Tarea 10. Responsabilidades en el ámbito formativo de las instancias partidarias	39
Tarea 11. Recursos limitados a considerar en la estrategia formativa	40
Tarea 12. Construcción de objetivos estratégicos a partir de las estrategias formativas	41
Tarea 13. Propuestas de actividades por objetivo estratégico	42
Tarea 14. Resultados de las actividades formativas Versión 2: Aterrizaje de ideas	43
Tarea 15. Propuestas de actividades según estrategia	45
Tarea 16. Análisis del equipo	50
Tarea 17. Análisis del grupo meta	51
Tarea 18. Uso de herramientas virtuales	54
Tarea 19. Elementos de un currículo	60
Tarea 20. Secuencia didáctica	61
Tarea 21. Análisis de riesgos	74
Tarea 22. Organización de la evaluación desde el equipo	79

PRÓLOGO

Ante la creciente polarización social y política en América Latina, la formación política ha dejado de ser una preocupación para tornarse en una necesidad apremiante.

Desde hace décadas, la Fundación Konrad Adenauer contribuye a formar nuevas generaciones de políticos —tarea esencial para mejorar la calidad de la representación política y la salud del orden democrático— sin ser ajena a los enormes desafíos que esto conlleva.

Como todo fenómeno complejo, la crisis de los partidos políticos y su dificultad para producir recambios generacionales solventes tienen múltiples causas. Gestiones gubernamentales cuestionadas, elecciones internas sin criterios uniformes, entre otros, han producido decepción en los ciudadanos en lo que respecta a las ofertas políticas de sus países. Sin embargo, la cultura contemporánea ha traído también consigo condiciones estructurales sumamente desafiantes. La explosión de las comunicaciones a través de las redes sociales ha generado vínculos e interacción directos entre los líderes del partido y las bases, haciendo redundantes a los cuadros medios y debilitando, así, la meritocracia. Asimismo, la naturaleza de dicha comunicación, especialmente vulnerable ante las *fake news* y el *bubble filter*, parece incrementar la polarización antes que el diálogo, restándole atractivo a las posturas centristas y conciliadoras.

Desde un punto de vista autocrítico, se podría señalar que, en algunos países de América Latina, las propuestas populistas y autoritarias han logrado, a través de la formación política, reforzar estructuras de militancia partidaria organizada, así como su capacidad de operar fuera del radar político. En cambio, en el caso del centro derecha, la formación política ha sido dejada como una opción más dentro del libre mercado habitado por agentes económicos, o, en otros casos, se han enfatizado solamente los valores tradicionales recibidos a través de la familia. En la primera vuelta de las elecciones presidenciales del 2021, un fantasma electoral *offline* recorrió el Perú y llegaría al poder, pero ninguna fuerza del antiguo régimen le hizo frente, ya que simplemente no sabían de su existencia.

Es tiempo de que las opciones políticas democráticas recuperen su lugar entre los jóvenes y produzcan una generación de recambio, con firmes convicciones políticas, y con capacidades igualmente sólidas en la gestión transparente de recursos económicos, personal y flujos de trabajo.

Fiel al propósito consignado en su título, la presente publicación es una muy completa, amena y bien equipada caja de herramientas. Sobre la base de la experiencia de ocho años liderando la Escuela de Formación Política «Millennials para el Cambio» (EFP), la autora muestra de forma didáctica un procedimiento claro y ordenado que permitirá a las distintas opciones políticas sentar las bases para capacitaciones y programas de formación, especialmente dirigidos a los liderazgos que consolidarán la ruta de América Latina hacia el desarrollo económico inclusivo y la democracia.

Dr. Robert Helbig
Representante de la KAS Perú
Marzo de 2023

En el 2015, la KAS Perú (Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Oficina Perú) lanzó una iniciativa para formar a jóvenes que participaban activamente en política: la Escuela de Formación Política «Millennials para el cambio», conocida en el Perú como la EFP. Con una perspectiva política y conceptual clara, pero con muchas lecciones por aprender sobre cómo generar espacios de formación política, se inició un proyecto piloto dirigido a los jóvenes «enamorados de la política».

Durante los últimos ocho años, a través de evaluaciones y otras herramientas de monitoreo, se generaron lecciones aprendidas sobre este proyecto. En los primeros años, las mejoras insertadas, en especial en el diseño académico, se basaron en evaluaciones empíricas, principalmente a través de la observación y la experiencia. Años más tarde se estandarizaron las evaluaciones, con instrumentos como encuestas y entrevistas personales, para corregir los desafíos más fundamentales del proyecto. Su iteración ha sido crucial para cuestionar los fundamentos de la EFP y para que este llegue a un siguiente nivel.

Cada año, en el primer trimestre se realizó una convocatoria pública. Se desarrollaron tres módulos presenciales (excepto durante el 2020 y el 2021, pues debido a la pandemia por el COVID-19 fueron virtuales). Si bien la malla académica se perfeccionó, desde sus orígenes combinó tres elementos: la teoría política, la práctica política y el desarrollo de competencias para la acción política. Las evaluaciones —con los años— incluyeron a otros *stakeholders* del proyecto. La clausura anual de la EFP daba lugar a una etapa interna de análisis sobre estos hallazgos. Las mejoras propuestas se implementaron en la convocatoria del año siguiente.

La mejora continua como parte fundamental del proyecto ha sido uno de los pilares de su crecimiento y posicionamiento público como una oferta única y diferenciada de formación política en el Perú. Uno de los impactos más importantes es que se convirtió en un proyecto de referencia para los exbecarios, quienes han encontrado inspiración en la EFP para desarrollar espacios de formación política en sus organizaciones políticas. Este valioso logro propuso un cuestionamiento más complejo: ¿cómo trasladar el conocimiento adquirido en la EFP a la formación política que desarrollan los partidos políticos?

A partir de las lecciones aprendidas y de la investigación académica que ha fundamentado el crecimiento de la EFP, llega ***Caja de herramientas para la formación política estratégica***, obra que busca contribuir con los partidos políticos, presentándoles los fundamentos teóricos, las reflexiones y los ejemplos prácticos identificados en la EFP. Después de ocho años de crecimiento, las lecciones aprendidas adquieren un sentido más trascendental: contribuir con cerrar la brecha encontrada en el 2015 sobre cómo generar espacios de formación política desde las organizaciones políticas.

Antes de empezar con la lectura (y el trabajo), el lector entra en una zona de advertencias sobre algunos aspectos de esta obra. Ante el reto consciente de saber que poco se ha escrito sobre la formación política desde la práctica, esta obra busca convertir ese desafío en una oportunidad. En realidad, se ha convertido en varias oportunidades que se explican a continuación. Ante todo,

resulta sustancial comprender que la formación política responde, como se intenta retratar en las próximas páginas, a la necesidad del momento político. Por ello, cada institución (incluso en el mismo momento temporal) debe ajustar sus espacios formativos a la estrategia política y al contexto de la organización.

Con el fin de compartir ideas que permitan generar de forma más eficiente espacios formativos, en diversos momentos, la redacción de esta obra no se ajusta al recorrido temporal de la EFP. Algunas de las lecciones que se aprendieron un poco más tarde en la práctica se comparten con una lógica más estratégica para *hackear* estos procesos de aprendizaje. Por ello, para evitar confusiones, la línea de tiempo solo se menciona si tiene un sentido didáctico.

Los sesgos profesionales pueden ser una ventaja o una condena. En el ámbito empresarial, la gestión se lleva a cabo desde tres perspectivas: estratégica, táctica y operativa. Simon Sinek, en su obra *Start with Why*, simplifica estos conceptos con tres preguntas que se pueden aplicar, respectivamente, a cada una de estas dimensiones: por qué, cómo y qué. Esta aproximación se convierte en el hilo conductor de esta obra para planificar y ejecutar estrategias y actividades en el ámbito de la formación política.

En relación con el ámbito de reflexión y los límites de esta obra, en un campo tan practicado y mencionado en la literatura política como la necesidad de la formación de los políticos, pero poco desarrollado desde la academia, existe aún un gran espacio para reflexionar desde una mirada más holística sobre cómo reducir brechas a partir de la educación política. Si bien este documento incluye algunas reflexiones al respecto, cabe destacar que se centra en la formación para la acción política desde la práctica, y no en la educación política de las personas. En esta misma dirección, otra de las puertas que deja abierta para el futuro es profundizar en el uso de metodologías ágiles en la planificación e implementación de las estrategias formativas; aunque se incluyen algunas herramientas y recomendaciones, hay mucho espacio para la innovación en los partidos políticos.

Finalmente, agradezco de manera especial a la Fundación Konrad Adenauer en el Perú por la confianza que durante los últimos ocho años me dio para liderar la Escuela de Formación Política «Millennials para el cambio» y por el invaluable apoyo otorgado para la realización de esta obra. Asimismo, mi reconocimiento a cada una de las personas que han acompañado este viaje de aprendizajes tanto durante el desarrollo de la EFP como en la motivación brindada para escribir esta obra. Mi agradecimiento a los miembros del equipo y a los docentes de la EFP, a los becarios y a los jóvenes enamorados de la política que han sido parte de las diversas etapas del proyecto. Gracias a su participación ha sido posible generar estos aprendizajes y contribuir con la reflexión y discusión sobre las estrategias y prácticas para promover más y mejor la formación política desde las organizaciones políticas.

Berlín, 14 de febrero de 2023
La autora

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS PREVIOS PARA LA ACCIÓN POLÍTICA

«La democracia no puede realizarse solo con leyes. Por más sofisticadas que estas sean, constituyen solo un requisito. La democracia es ante todo una cuestión de comportamiento de las personas, en relación con sus semejantes y con el Estado. La democracia debe ser vivida».

Konrad Adenauer



En la constante discusión sobre cómo resolver los desafíos de la política aparecen como parte de un todo o como sinónimos las palabras «educación», «formación», «capacitación», entre otras. Según el significado que se le atribuya a cada uno de estos términos, se buscará un impacto distinto en la implementación de proyectos relacionados con este ámbito. Este capítulo propone una ruta para desambiguar y darles significados más estables a algunos de los conceptos que se usan cuando se dialoga sobre la preparación política de las personas.

Este será el punto de partida para que, a través de reflexiones que viajan en tiempo y espacio, se aborden brevemente estos conceptos que brindan una base teórica para leer y entender los siguientes capítulos. Mientras que, a través de un trabajo estratégico, los capítulos siguientes desarrollarán desde una perspectiva práctica algunos conceptos y tareas para implementar actividades de formación.

1.1. Educación política: teoría y práctica

La reflexión sobre la participación política es un disparador para discutir los conocimientos y las capacidades que requieren las personas para participar en el ejercicio de sus derechos y deberes. En la discusión pública se puede simplificar esta discusión minimizándola a la promoción de los valores o restringiéndola a la etapa educativa. Sin embargo, la educación política de las personas no se limita a las aulas. La participación de las personas en la vida pública y en la toma de decisiones políticas traspasan largamente la frontera de la etapa escolar.

En la infancia, posiblemente antes de ir a la escuela, a través de sus primeras relaciones personales, las personas reconocen elementos vinculados con la justicia; por ejemplo, a partir de las decisiones colectivas junto a sus pares o de los padres aparecen las primeras expresiones de si una decisión es o no justa. Durante los juegos aparecen los primeros contactos con el derecho al voto y elementos como el uso de mayorías o la inclusión de las minorías en la toma de decisiones; por ejemplo, cuando la presencia del niño más pequeño significa simplificar condiciones para que sea parte de los equipos que compiten.

En la escuela, en el hogar y en la vida pública se aprenden y refuerzan —positiva o negativamente— conocimientos y competencias vinculadas a la educación política de las personas; por lo que restringir la discusión sobre los saberes necesarios a un curso escolar resulta contradictorio. Los espacios de participación desde la sociedad civil, como los voluntariados, contribuyen a generar o reforzar competencias en este ámbito. Del mismo modo, en la vida universitaria, los estudiantes que se preparan en el plano cognitivo también pueden hacerlo en el plano político. La política universitaria puede ser un espacio de entrenamiento para el «mundo real». Ante la

posible restricción de esta experiencia en la vida universitaria, podemos encontrar pistas para comprender por qué no hay más jóvenes que participen en política o no están mejor entrenados.

La educación política, por lo tanto, es vivencial y se desarrolla en cada una de las etapas de la vida de las personas, quienes pueden (o no) llegar a la vida adulta habiendo recibido conocimientos y habiendo puesto a prueba su educación política. Esto se volcará en sus espacios laborales, en las decisiones del hogar, en el ejemplo a las nuevas generaciones y, por supuesto, en la relación de las personas con sus propias decisiones políticas. E incluso en la vida adulta seguirá en construcción, pues no es estática, ni se puede dar por finalizada.

El caso alemán ha sido guía en este proceso de reflexión, donde se asienta como política pública en uno de los principios de la economía social de mercado: la subsidiariedad. Existe una oferta del Estado a través de las escuelas para educar políticamente a los ciudadanos que, como explica el Departamento de Educación Política de la Konrad-Adenauer-Stiftung (2021), se complementa con una oferta plural extraescolar de proveedores independientes para promover una democracia libre; por ejemplo, el trabajo de las fundaciones políticas.

El sistema alemán no da por sentada la educación política de sus ciudadanos. En 1945, después de la Segunda Guerra Mundial, y en 1989, luego de la reunificación, la educación política fue fundamental para la reconstrucción de Alemania. «La democracia necesita demócratas» es el principio rector de la educación política y también el título de la declaración que en mayo de 2021 firmaron, en conjunto, seis fundaciones políticas alemanas. Dicha declaración (Konrad-Adenauer-Stiftung et al., 2021, pp. 1-3) explica la importancia que tiene la educación política en las escuelas. En tiempos en los que los estudiantes obtienen información política a través de internet y las redes sociales, resulta importante generar capacidades para que las analicen y valoren adecuadamente, así como sentar bases sólidas para fortalecer la democracia.

La reflexión sobre la *Politische Bildung* o educación política llega al español en la obra del Prof. Ramiro Lobatón-Patiño, *El ámbito científico de la formación política:¹ elementos conceptuales y líneas de investigación*. En esta obra explica que la educación política es un conjunto de acciones que buscan promover los conocimientos del sistema democrático, así como promover y fortalecer la conciencia de la acción democrática y educar al ciudadano como un ciudadano autónomo. En este sentido, describe que es

Un ámbito científico interdisciplinar teórico-práctico que busca promover la *politische Mündigkeit* [autonomía política] y, con ello, la capacidad de juicio político de las personas [...], tomar sus propias decisiones y desarrollar su acción responsable dentro de la sociedad democrática. (2016, pp. 258-259)

¹ La presente obra se ha tomado la libertad de desafiar la traducción de *Politische Bildung*. Es así que se propone traducir esta expresión como 'educación política' en lugar de 'formación política'; ello con un propósito académico y práctico, como se puede ver en las siguientes páginas.

Es así como la defensa de la democracia por parte de los ciudadanos está determinada por su conocimiento y práctica democrática. Como señala el ex secretario general de la KAS, Dr. Joseph Thesing, «la sociedad debe conocer y ejercer la democracia. Nadie nace como demócrata» (2011, p. 4). Al respecto, explica que a través del ejercicio de la democracia se aprenden los valores, las normas, los principios, los mecanismos, las instituciones, las estructuras y los instrumentos inherentes al sistema democrático.

En conclusión, resulta bastante limitado reducir la discusión de la educación política de las personas a un curso, una actividad o campañas aisladas sobre valores. La educación política prepara a los ciudadanos, a lo largo de sus vidas, para que sean independientes en sus decisiones políticas y se active su compromiso cívico para asumir activamente roles que contribuyan con el desarrollo de su comunidad. En este sentido, desde el Estado, la respuesta debe darse en forma de políticas públicas que, en el largo plazo, a través de diversos medios y en las distintas etapas de vida de las personas garanticen que estas tomen decisiones políticas de manera autónoma y participen activamente a partir de las competencias y los conocimientos desarrollados.

1.2. Formación política

A partir del concepto propuesto de educación política, queda abierta la cuestión sobre la formación política, desagregada en dos partes. Todo proceso de formación es «una práctica profesional y capacitadora. Un proceso formativo suele ser un entrenamiento basado en la adquisición de competencias en un entorno profesional para desempeñar en el tiempo presente» (Fundación IVI, 2022). Para definirla en el ámbito de la política, se propone extrapolar este significado, como la preparación en el largo plazo que reciben los políticos a través de conocimientos y competencias para el desempeño de sus funciones.

Para el Dr. Thesing, la «formación política constituye un recurso especialmente idóneo para transmitir conocimientos sobre la democracia y capacitar a los ciudadanos para la acción política» (2011, p. 4) y, en consecuencia, para su actuación como protagonistas. La formación política no es un curso o una escuela; es un proceso de largo plazo que, a través de distintas metodologías y el desarrollo de competencias, prepara a las personas para asumir una responsabilidad en el ámbito de la política.

La globalización y la masificación de internet han producido cambios irreversibles en la vida de las personas, en la forma en cómo se comunican, se informan, deciden y participan. El modo de relacionarse con los ciudadanos es, por supuesto, un primer desafío. Los políticos, entonces, tienen la compleja tarea de estar formados para tomar las decisiones correctas (y a menudo más difíciles) en un mundo que cambia constantemente. El segundo desafío es para las organizaciones políticas, que deben comprender esta tarea como un ejercicio continuo con el objetivo de prevalecer en el tiempo. Tanto para participar como para representar adecuadamente a los ciudadanos se debe priorizar la tarea de formar políticos.

Como se señala en la declaración firmada por las fundaciones políticas alemanas: «La democracia requiere participación política, y la participación política requiere educación política». Este concepto es también la idea central de esta obra. Es necesario generar un círculo virtuoso desde

la formación política para que, sobre la base de una educación política de calidad, más personas participen políticamente y estén preparadas para esta noble causa. La formación política desde las organizaciones debe estar a la altura de estos cambios; los propios partidos políticos tienen el inmenso desafío de formar líderes para la toma de decisiones para el bien común.



Figura 1. Círculo virtuoso desde la educación política

1.3. La capacitación en el ámbito político

Ceñidos a su significado, la capacitación es un conocimiento que se transmite para especializar a la persona en un ámbito concreto. Desde la política, estos conocimientos son segmentados según los intereses y roles que cumplan los militantes dentro y fuera del propio partido, los cuales pueden ser cíclicos si la información pierde vigencia en el tiempo, y secuenciales si se requieren conocimientos previos. Por ejemplo, capacitaciones sobre los procesos democráticos internos, sobre actualizaciones de normativas, sobre las funciones de los cargos políticos a los que se postulan, entre muchos otros.

Cabe resaltar que las capacitaciones no están dirigidas únicamente a miembros de los partidos políticos. Otras personas pueden ser parte del grupo meta; por ejemplo, al cumplir un rol de observación durante los procesos electorales o políticos.

Más allá del concepto específico usado por cada organización política, la discusión de fondo se debe dar en el alcance y grupos meta que diferencian la educación, la formación y la capacitación política. Como hemos visto, la educación política tendrá en la mira que todas las personas a lo largo de sus vidas sean autónomas en la toma de sus decisiones políticas y participen

responsablemente dentro de una sociedad democrática. La formación política busca que, en el largo plazo, las personas dedicadas a la acción política estén preparadas. Y la capacitación política permite adquirir conocimientos específicos para asumir un rol determinado en el ámbito de la política.

¡IMPORTANTE!

En los capítulos dos, tres y cuatro, los lectores encontrarán:

- Junto a preguntas disparadoras, las **tareas** que invitan a la reflexión y acción para generar una estrategia de formación política.
- En las **tablas** se desarrollan ejemplos de casos relativos a la estrategia, planificación y ejecución de las medidas de formación política.

A continuación, algunas recomendaciones para navegar por esta obra y sobre cómo usarla:

1. Cada capítulo es una etapa distinta y secuencial. Puede resultar útil leer cada capítulo integralmente antes de pasar al trabajo en equipo en cada etapa. En cada capítulo es posible que se requieran diferentes insumos, miembros del equipo y que se realice en distintos periodos de tiempo.
2. La información incorporada en cada capítulo no necesariamente es secuencial. Crear una propuesta estratégica es un trabajo único que responde a las necesidades de cada partido político. Se debe identificar en qué herramientas se va a centrar la discusión.
3. No negociables: ¿Quiénes son los miembros irremplazables en cada etapa para que el proceso avance sin retrocesos? El proceso solo tendrá validez si existe una estrategia clara para incluir a los miembros que deben participar en cada una de las etapas. En este sentido, se debe considerar un proceso de validación y aprobación de cada etapa.
4. Se recomienda realizar una lectura rápida y tomar nota de las ideas que se pueden implementar y de las preguntas que deben resolverse junto al equipo de trabajo. Asimismo, que todos los miembros del equipo conozcan los elementos de discusión y se encuentre una dinámica propia del equipo para usar este documento de manera creativa y práctica.

Finalmente, tanto las preguntas como las indicaciones no son excluyentes de otras cuestiones que sean relevantes para cada organización. En sentido opuesto, ninguna de las preguntas es obligatoria, pues responden a la propia práctica de las organizaciones. Por ello, si alguno de los instrumentos no ha cumplido satisfactoriamente con la tarea o puede mejorarse, como parte de un proceso de mejora continua activo, invitamos a cada lector a enviar sus comentarios a la autora.

CAPÍTULO 2

¿POR QUÉ HACES LO QUE HACES?



«¡Lo más importante es el coraje! Un buen político no solo debe saber mucho, no solo debe pensar con realismo. También debe ser capaz de reflexionar y tener el coraje de decir a los demás lo que ha reconocido como justo, transmitirlo y llevarlo a cabo».

Konrad Adenauer

Definir el por qué de la formación política requiere tiempo, dedicación y el trabajo previo realizado por la organización. Para definir adecuadamente y con precisión las estrategias limitadas a las cuestiones formativas, se deben analizar y estudiar los fundamentos y la planificación estratégica de la organización política que, además de formar, responde a estrategias más ambiciosas. En función de esta información, se definirá hacia dónde se dirigirán los esfuerzos formativos. En este sentido, la organización debe ser capaz de trasladar su por qué al ámbito de la formación política.

El presente capítulo busca que cada organización responda a la pregunta «¿por qué hacemos lo que hacemos?» a través de herramientas y consejos prácticos para facilitar la definición del «sueño» que motivará a todos los involucrados en esta tarea.

Reflexiona y dialoga con miembros de tu organización:

¿Cuáles son las motivaciones para participar en la organización? ¿Sabes si cuenta con un plan estratégico? ¿Ese documento visibiliza tus motivaciones?

Tarea 1. Motivaciones de los miembros para participar en la organización



2.1. ¿Qué necesitamos para definir el por qué?

El punto de partida para definir estrategias específicas para la formación política son los documentos fundacionales de la organización. Por ejemplo, los estatutos, los reglamentos, la declaración de valores, la propuesta programática, la planificación estratégica, entre otros.

Hace algunos años, IDEA Internacional publicó una excelente contribución en el ámbito estratégico de los partidos políticos: la guía *Planificación estratégica para partidos políticos: una herramienta práctica*. Esta obra desarrolla, teóricamente y a través de casos, reflexiones sobre esta tarea muchas veces postergada. Además, desarrolla una serie de instrumentos que pueden usar (o mejorar a conveniencia) los partidos para desarrollar su planificación estratégica general. Los autores explican los fundamentos de la organización, la relación entre la misión político-ideológica y la misión institucional de un partido:

La misión política de un partido suele formularse en términos ideológicos, mientras que su misión institucional es una declaración orientada a la acción sobre el propósito del partido. La misión institucional del partido, por ende, servirá para apoyar su misión político-ideológica a fin de que ésta pueda realizarse de manera óptima. Además, en la declaración de la misión se articulan las acciones que la organización del partido llevará a cabo para crear las condiciones más propicias para el cumplimiento de la misión del partido. (2015, pp. 33-34)



Figura 2. Fundamentos para la formación política

A la luz de dicha reflexión y comprendiendo que parte de las acciones que permiten a la organización cumplir con su misión son las acciones de formación política: a menos información actualizada y discutida que incorpore las motivaciones de los miembros de la organización, será más complejo definir hacia dónde se orientarán las acciones de formación política.

Reflexiona: ¿Qué documentos deben considerarse para elaborar una estrategia de formación política? ¿Con qué instrumentos cuenta la organización? Analiza qué secciones de los documentos fundacionales deberían considerarse para construir la estrategia formativa.

Tarea 2. Instrumentos para el diseño de la estrategia formativa



Estatuto. Por ejemplo, identificar aspectos sobre la formación política, prioridades estratégicas, otros.

Reglamento. Por ejemplo, identificar procesos relativos a la formación política.

Propuesta programática. Por ejemplo, identificar valores y compromisos de largo plazo.

Visión y Misión. Por ejemplo, identificar si responden al propósito actual de la organización.

Declaración de valores. Por ejemplo, si existen, ¿cuáles son los prioritarios?

Planificación estratégica de la organización. Por ejemplo, identificar las estrategias relacionadas con la formación política.

Planificación estratégica de formación política. ¿Existe? ¿Ha sido ejecutado? ¿Existen lecciones aprendidas?

Otros. Por ejemplo, declaraciones, instrumentos o prácticas cuya incorporación puede ser valiosa en la definición del por qué.

A partir del levantamiento de esta información, se pueden redactar las estrategias que guiarán el trabajo de formación política. Como lo explica la guía elaborada por IDEA Internacional:

Una cuestión estratégica puede definirse como una decisión o reto de políticas fundamental que afecta a las responsabilidades, las competencias, la misión, el público objetivo, los programas, los costos, la financiación o la estructura del partido. (2015, p. 40)

En caso de confusión entre los aspectos estratégicos y operativos, es recomendable ver en dicha guía el instrumento presentado como «Hoja de trabajo 12: Distinguir entre cuestiones operativas y estratégicas» (IDEA Internacional, 2015, p. 41). Con la definición de las estrategias, se puede sintetizar de manera efectiva el mensaje para que todos los miembros reconozcan y compartan el sueño que persigue la formación política.

2.2. ¿Qué es el impacto?

En el árbol de problemas (Figura 3) es una forma de visibilizar la relación entre las causas que ocasionan el problema y los efectos negativos que este produce en el entorno. Reflexionar sobre esta estructura lógica permite definir qué actividades (capítulo 4) alimentan el logro de cada uno de los propósitos (capítulo 3) que contribuyen a alcanzar el impacto deseado, el por qué.

El impacto hace visible el por qué a través del logro de los objetivos. La organización busca atender los efectos producidos por el problema central; mientras que los resultados responden a las causas que producen un problema. Sus indicadores normalmente miden las acciones concretas del proyecto.

Tabla 1. EFP: ¿Por qué?

La EFP contribuye con la formación de jóvenes políticos para que asuman el protagonismo, incorporando en su quehacer político el bien común como meta, más allá de las diferencias políticas.

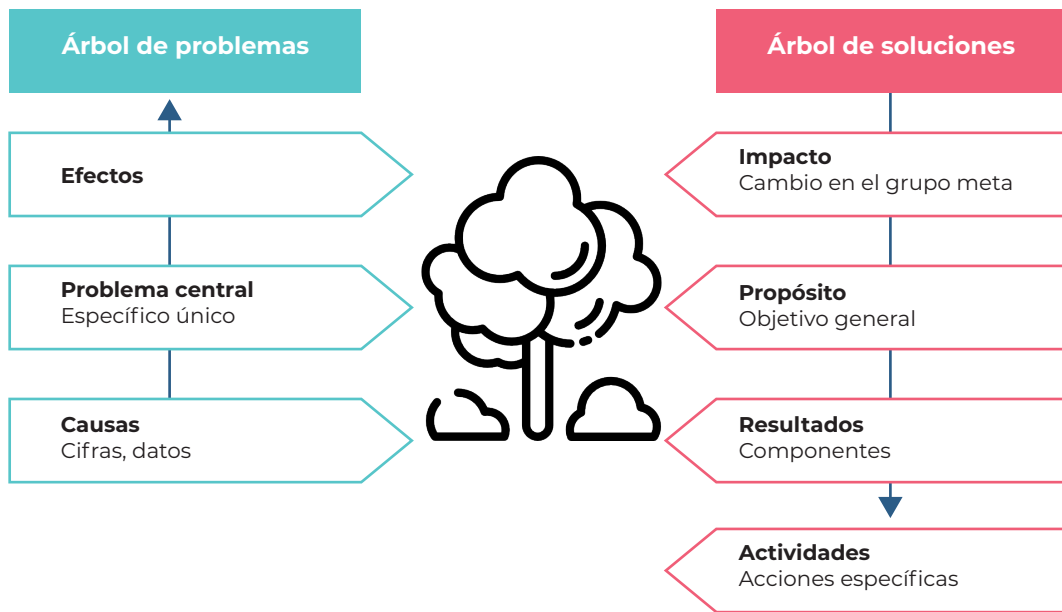


Figura 3. Árbol de problemas y soluciones

Reflexiona: ¿Qué impacto buscamos que, a partir de su formación política, tenga el grupo meta en la política en el largo plazo?

Tarea 3. Impacto de la estrategia formativa



A continuación, se explican brevemente los cuatro conceptos relacionados con el desarrollo de los proyectos que pueden confundirse durante la planificación estratégica de las propuestas formativas:



Figura 4. Elementos para generar impacto

La construcción de propuestas formativas estratégicas debe considerar, en sus distintas etapas, los elementos que permitirán lograr el impacto deseado en el grupo meta en el largo plazo. Para ello, los insumos serán la base para lograr productos en el desarrollo de acciones concretas (en la etapa del *¿qué?*). En conclusión, a partir de la suma de diversos productos, las acciones de formación política lograrán resultados que responden a los objetivos de la organización (en la etapa del *¿cómo?*) y que tendrán un impacto en el largo plazo (en respuesta al *¿por qué?*).



Reflexiona: ¿Qué temas deberían considerarse en las estrategias formativas? ¿Cómo impactan dichos temas en el éxito político de la organización en el largo plazo?

Tarea 4. Propuesta de las estrategias formativas

Estrategia 1:

Estrategia 2:

Más propuestas:

Tabla 2. EFP: Estrategias

Con enfoque en los becarios

- Promover una participación política formada, informada, crítica y reflexiva basada en la transparencia y la rendición de cuentas a los ciudadanos.
- Formar y potenciar el liderazgo de agentes de cambio para renovar la participación política mediante la innovación y el ejercicio de buenas prácticas.
- Brindar competencias para una *performance* política profesional y auténtica.
- Promover la consolidación de una cultura política dialogante, orientada al bien común, y recuperar el prestigio de la política como vocación de servicio.

Con enfoque en los exbecarios

- Fortalecer una red de jóvenes políticos orientados a la búsqueda de soluciones que multipliquen sus conocimientos.
-

2.3. ¿A quiénes necesitamos para generar una estrategia formativa?

En cada organización, las instancias involucradas en la tarea formativa pueden responder tanto a la evolución histórica de la organización como a las cuestiones prácticas de su funcionamiento. No obstante, en general, se pueden identificar tres instancias que regularmente están vinculadas con esta temática. La primera es el *core team* (equipo central), responsable desde el diseño hasta la evaluación de la estrategia formativa. Desde este rol, asume la secretaría técnica para establecer el plan estratégico y hacerle seguimiento.

La segunda instancia es el equipo ampliado. Están vinculados, principalmente, en las etapas de elaboración y evaluación de la estrategia formativa. Su incorporación en estas tareas permite reducir el tiempo de validaciones y aprobaciones. Algunos de los posibles miembros son las autoridades que conducen la estrategia general de la organización, de las áreas responsables del financiamiento, la organización partidaria y la persona de enlace o los representantes del nivel descentralizado. También se pueden considerar en forma consultiva las «voces» que en el pasado han jugado un rol fundamental en la organización.

Finalmente, en el ámbito de la ejecución estarán incluidas las distintas áreas vinculadas con llevar a cabo la estrategia formativa. La organización será más eficiente si el alcance de los roles y los resultados esperados están definidos para evitar que se dupliquen esfuerzos, que se contrapongan responsabilidades y se creen contradicciones a nivel público o, especialmente, que se deje de cumplir con acciones que son fundamentales para generar espacios de formación política.



La definición de responsables para cada etapa del desarrollo de la estrategia formativa será fundamental.

Reflexiona: ¿Quiénes deben participar en cada etapa de la estrategia formativa?
¿Se deben crear nuevos roles y designar responsables para el desarrollo de una estrategia formativa?

Tarea 5. Equipos y roles para generar una estrategia formativa

Instancia Tareas	Equipo ampliado	Core team	Instancias ejecutivas
En la elaboración de la estrategia formativa	Aporta la visión estratégica de la organización.	Lidera la estrategia formativa.	Pueden participar de manera consultiva.
¿Quiénes son?	Autoridades y otras «voces autorizadas».	Instancia nacional de formación / Secretaría técnica y ejecutora.	Instancias en los niveles descentralizados.
Posibles roles	Contribuir con el diseño de la estrategia. Brindar lineamientos y supervisar que los resultados sean acordes con la estrategia general. Proponer acciones correctivas.	Supervisar el cumplimiento de la estrategia formativa. Evaluar los resultados que alimentan el logro de los objetivos estratégicos. Tomar acción para que no existan superposiciones.	Captar y capacitar a militantes o simpatizantes. Identificar y recomendar militantes para asumir roles internos intermedios y como futuros candidatos.
Posibles tareas adicionales	Proponer, desde la perspectiva formativa, acciones de mejora para garantizar la existencia institucional en el largo plazo.	Capacitar a los políticos en funciones. Identificar nuevos cuadros políticos.	Cumplir con hacer el «control de calidad» para que los esfuerzos formativos se den en la dirección planificada.
Capítulo de referencia de este libro	2. ¿Por qué haces lo que haces?	3. ¿Cómo lograrlo?	4. ¿Qué hacer?
Responsables en tu organización			
Posibles roles adicionales			

2.4. Mejora continua: evaluación y retroalimentación

Algunas organizaciones, especialmente después de procesos internos desafiantes, sustentan sus acciones bajo la premisa de estar en etapas de «reorganización», «reingeniería», «rediseño», «reestructuración» u otros conceptos similares elegidos —en algunas ocasiones— al azar. Sin la iteración, el análisis de las fallas, el recojo de evidencias y la incorporación de la retroalimentación, es posible que estos conceptos sean explicaciones vacías, más que procesos serios para la mejora de la estrategia formativa de la organización. Para que estos procesos sean efectivos deben responder a un proceso de mejora continua.

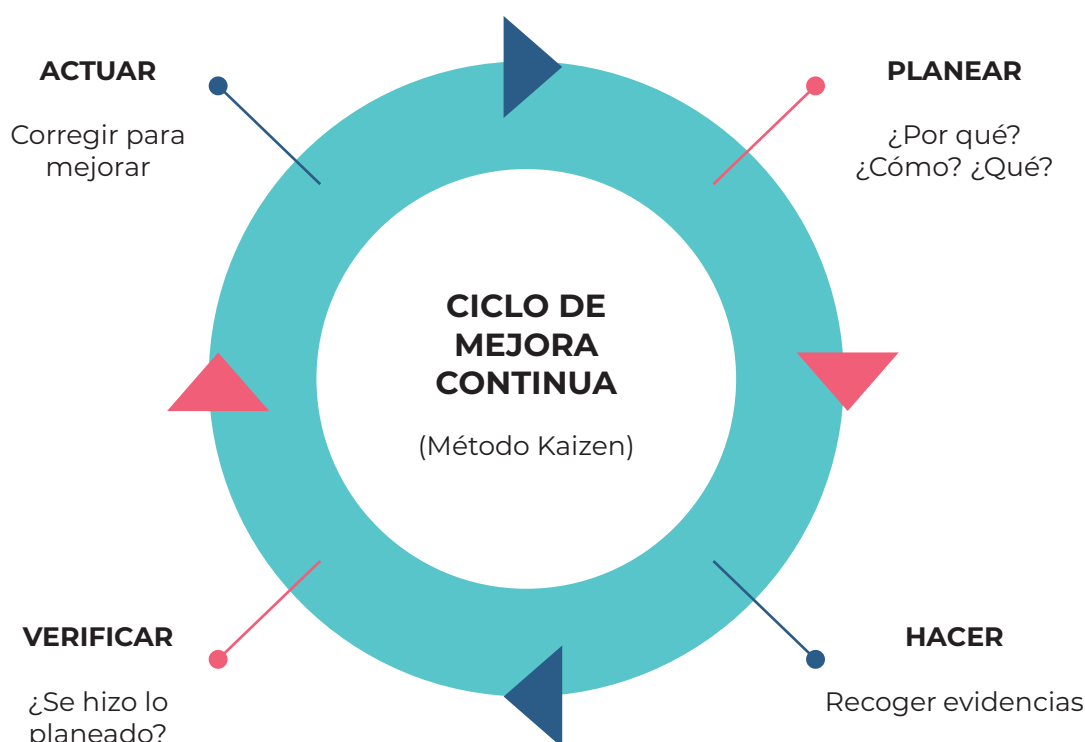


Figura 5. Ciclo de mejora continua

Por supuesto, en el mediano y largo plazo, con el diseño e implementación de estas medidas de mejora, es posible poner el por qué a prueba para evaluar si los esfuerzos desplegados tienen sentido o si se deben desafiar las acciones planificadas e innovar el trabajo formativo. Para ello, en la «Hoja de trabajo 17: Evaluar las estrategias tras su aplicación» de la guía elaborada por IDEA Internacional (2015, p. 77) se proponen algunos de los elementos para dicho proceso que, con algunos ajustes que se detallan a continuación, son aplicables a las estrategias de formación política.



Reflexiona: ¿Quiénes podrían tomar acciones correctivas sobre las estrategias? ¿Quiénes deben estar involucrados en la evaluación de las estrategias? ¿Cuándo se deben evaluar?

Tarea 6. Evaluación de las estrategias formativas (tras su aplicación)

Estrategia	Fortalezas	Lecciones aprendidas	Grado de logro	Propuestas de mejora	Decisión
Estrategia 1	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se puede mejorar?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo		<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar. ¿Cómo? <input type="checkbox"/> Cancelar
Estrategia 2	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se puede mejorar?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo		<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar. ¿Cómo? <input type="checkbox"/> Cancelar
Más estrategias	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se puede mejorar?	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo		<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Reemplazar. ¿Cómo? <input type="checkbox"/> Cancelar

2.5. Bonus: Comprendiendo los desafíos actuales

Las estrategias formativas estarán fundamentadas en las estrategias de la organización y los instrumentos generales previamente analizados. En busca de comprender la complejidad a la que se enfrentan los partidos políticos, resulta valioso reflexionar sobre algunos de los desafíos y las posibles soluciones comunes a diversas organizaciones.

Algunas referencias valiosas bajo el sello de la Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. para construir las estrategias formativas, que resultaría altamente recomendable revisar durante esta etapa, son, por ejemplo, las reflexiones que aparecen en la revista *Diálogo Político. El futuro de los partidos políticos* (2021). Tal es el caso de las reflexiones de Sebastian Grundberger en el artículo «Los partidos latinoamericanos bajo presión» o las recomendaciones de Wilhelm Hofmeister en el artículo «¿Por qué los partidos políticos son un modelo para el futuro?», en el que desarrolla 15 características de un partido exitoso, varias de ellas vinculadas a la tarea de la formación política. Asimismo, bajo la autoría de Hofmeister también se encuentra su obra *Los partidos políticos y la democracia: teoría y práctica en una visión global* (2021).



Reflexiona: ¿Qué temas externos a la organización deberían atenderse desde la formación política? ¿Qué recursos o fuentes debe revisar el equipo?

Tarea 7. Recursos externos para el diseño de las estrategias formativas

Temas adicionales	Fuentes adicionales	Responsables
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPÍTULO 3

¿CÓMO LOGRARLO?



«Los políticos que
incomodan suelen ser los
más productivos. Pero falta
gente para el trabajo político.
Faltan personas dispuestas
y capaces de involucrarse en
política».

Konrad Adenauer

Este capítulo es el engranaje que le da dirección al sueño y lo conecta con las acciones concretas a través de la concreción de las estrategias propuestas en el capítulo anterior. Para ello, se debe definir tanto el equipo formativo como los actores involucrados en la toma de decisiones sobre la estrategia formativa y analizar las limitaciones. A la luz de estas informaciones, se definirán los objetivos estratégicos, las instancias involucradas, las actividades y los responsables de la ejecución y el seguimiento.

A partir de la lógica del árbol de problemas y soluciones (Figura 3), en este capítulo se aterrizan el impacto y las estrategias en objetivos concretos. Asimismo, como un instrumento de comunicación, se propone construir un mensaje eficaz que explique los principales instrumentos en la tarea formativa.

Tabla 3. EFP: ¿Cómo?

La EFP reúne y forma políticamente a jóvenes de distintos partidos y organizaciones políticas, así como a líderes indígenas, de diversas regiones del Perú, para aprender, sobre las bases de la democracia, los sistemas de partidos políticos, los desafíos sociopolíticos del Perú y del mundo; especialmente, en el contexto internacional y de las nuevas tecnologías, promoviendo un diálogo constructivo y propositivo.

Reflexión: ¿Qué resultados esperamos lograr desde la formación política?

Tarea 8. Resultados de la estrategia formativa

Versión 1: *Lluvia de ideas*



3.1. ¿Recursos limitados? ¡Prioridades!

En el trabajo político, los recursos son limitados o escasos. Se analizan a continuación algunos de estos factores:

1. El financiamiento. El equipo dedicado a la tarea de formación política debe conocer si el partido recibe financiamiento público, el esquema del financiamiento privado, las acciones de captación de fondos (*fundraising*) posiblemente en coordinación con otras áreas de la organización y, específicamente, el presupuesto del partido para dirigir este financiamiento a las actividades formativas, tanto en el ámbito nacional como descentralizado. Asimismo, se debe analizar el grado de independencia financiera a nivel descentralizado.



Reflexiona: ¿Tu partido recibe financiamiento público? ¿Sabes para qué acciones se ha priorizado el uso del financiamiento? ¿Has sido parte de la toma de dichas decisiones? ¿Qué medidas deberían priorizarse?

Tarea 9. Prioridades formativas con el uso de financiamiento

Temas priorizados	Fuentes de financiamiento
.....
.....
.....
.....
.....

2. El equipo. Las capacidades de los miembros del equipo y su tiempo disponible para las tareas formativas son recursos limitados. Por ello, se debe tener en consideración el equilibrio en la asignación de responsabilidades dentro del equipo. Para prevenir renuncias por la sobrecarga de tareas se debe conocer la disponibilidad de tiempo de cada miembro. Asimismo, establecer objetivos institucionales acordes a la capacidad del equipo.



Reflexiona: ¿La organización cuenta actualmente con un instrumento que permita identificar las responsabilidades de cada área respecto a la formación política? ¿Existen contraposiciones entre las responsabilidades? ¿Qué tareas formativas no son asumidas por ninguna instancia?

Tarea 10. Responsabilidades en el ámbito formativo de las instancias partidarias

Ámbito (Ciudad)	Instancia	Responsabilidades en el ámbito formativo	Reporta a	Supervisa a
Nacional Regional Provincial Distrital	Formación Juventudes Otras...
.....
.....

3. El conocimiento. El desarrollo de las acciones formativas estará limitado a los conocimientos de los miembros del equipo. Por ello, resulta positivo identificar en qué ocasiones se debe incorporar miembros temporales, como consejeros del equipo, para conseguir los objetivos.

4. Las herramientas. Si bien, a partir de la pandemia, las innovaciones en el uso de herramientas físicas y virtuales pueden hacer que el trabajo se realice en tiempo real y a bajo costo, conocer la existencia de estas herramientas puede tomar tiempo y dedicación que deben valorarse en el desarrollo de las diversas iniciativas.



Reflexiona: En resumen, ¿qué limitaciones has identificado? ¿Qué recursos adicionales se requieren?

Tarea 11. Recursos limitados a considerar en la estrategia formativa

Temas priorizados	Financiamiento	Equipo	Conocimientos	Herramientas
.....
.....

3.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos (SMART) facilitan aterrizar en términos realistas las estrategias formativas. Dicha tarea significa también definir en qué momento temporal se buscará alcanzar cada uno de los objetivos, considerando la posible correlación que existe entre diversos objetivos.



Reflexiona: A partir de los recursos y las limitaciones identificadas, ¿cómo se pueden hacer posibles las estrategias formativas? ¿Quiénes deben ser los beneficiarios?

Tarea 12. Construcción de objetivos estratégicos a partir de las estrategias formativas

Estrategia formativa	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
	<i>Specific</i>	<i>Measurable</i>	<i>Attainable</i>	<i>Realistic</i>	<i>Time Bound</i>
	¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Para qué?	¿Cuándo?
Ejemplo 1:					
Ejemplo 2:					
Más ejemplos:					

3.3. Actividades

En la planificación estratégica se pueden incluir hasta este nivel de detalle las acciones formativas y los indicadores. A nivel práctico, dependerá de cada organización hasta qué nivel territorial u organizativo se van a colocar las actividades y/o resultados en la planificación estratégica y los mecanismos para retroalimentar dichos logros. En este sentido, es posible que algunas organizaciones tengan un tablero general de mando que colecte la información de las acciones formativas a nivel nacional; mientras que otros pueden incluir únicamente las informaciones más relevantes ligadas a los objetivos estratégicos y dejar la tarea de seguimiento general a los niveles descentralizados.



Reflexiona y desarrolla: ¿Qué actividades tenemos planificadas? ¿Cuáles son las acciones más relevantes relacionadas con cada una de estas actividades? Ten en cuenta que varias actividades pueden responder a un objetivo.

Tarea 13. Propuestas de actividades por objetivo estratégico

Objetivo estratégico	Tipo de actividad (capacitaciones, programas de mentorías, concursos, etc.)	Grupos meta	Fechas	Responsables	Recursos / Presupuesto (monto, área asignada)



En la planificación estratégica existente, actualizada o elaborada, cada instancia de la organización, responsable de la ejecución, debe concentrarse en plantear objetivos y metas según su propio alcance. Es fundamental que toda la organización comprenda, de la misma manera, las estrategias formativas para que los esfuerzos se dirijan en el mismo sentido.

Reflexiona: A partir de los objetivos desarrollados, ¿cómo imaginas que contribuye la formación política a la organización? ¿Qué resultados esperamos lograr desde la formación política? Finalmente, compara los resultados con la Tarea 8.

Tarea 14. Resultados de las actividades formativas

Versión 2: Aterrizaje de ideas



La planificación de actividades formativas puede estar sujeta tanto al calendario interno de actividades y al calendario electoral como al contexto político del país, en caso de procesos electorales adicionales al calendario regular. Para ello, es necesario que el partido establezca procedimientos para actuar de manera previsible en caso de crisis.

3.4. Indicadores e instrumentos de medición

La construcción de indicadores formativos resulta un paradigma, pues el impacto del trabajo formativo posiblemente vea sus frutos en el largo plazo, con el éxito de los políticos formados en la organización. Sin embargo, el cumplimiento de las acciones formativas implementadas por las áreas responsables sí pueden ser monitoreadas por el equipo. Para ello, se deben construir metas e indicadores realistas en función de las limitaciones previamente reconocidas. En este sentido, es recomendable construir menos indicadores que brinden información para la toma de decisiones, que muchos indicadores que solo alimenten la carga de trabajo para el equipo.

Tabla 4. EFP: Ejemplos de indicadores y metas de convocatoria

En las distintas etapas del proceso formativo, los indicadores han provisto información para mejorar las diversas etapas del proyecto. Por ejemplo, entre otros aspectos, durante la convocatoria se analiza:

- **El nivel de participantes de regiones.** Meta: Al menos 50 % de regiones.
La procedencia geográfica de las candidaturas, al ser un proyecto nacional, ha permitido ampliar la convocatoria en regiones menos atendidas. Sin embargo, los resultados también responden a la realidad de los partidos políticos.
- **El nivel de participantes por partido político.** Meta: Se determina anualmente.
La procedencia política de las candidaturas, al ser un proyecto multipartidario, ha permitido ampliar los esfuerzos para contactar a los líderes y responsables de las organizaciones que menos participan. Asimismo, el apoyo de los exbecarios en sus redes políticas ha sido fundamental para mejorar el desempeño.
- **La cantidad de participantes por grupos indígenas.** Meta: Se determina anualmente.
Al ser un componente inclusivo del proyecto, que responde a las brechas del país (véase la Tabla 7), ha permitido mejorar los esfuerzos activos por contactar a más organizaciones y líderes indígenas en la etapa de la convocatoria.

A partir de los elementos trabajados previamente, el equipo formativo debe implementar mecanismos del cumplimiento de las metas de las actividades que les permita tomar medidas correctivas en el mediano plazo. Por ejemplo, si las metas planificadas para algunas instancias son muy exigentes, si se deben incorporar refuerzos en el equipo para alcanzar las metas o si se deben plantear objetivos más desafiantes.

Una de las herramientas más conocidas es el *Balanced Scorecard* (BSC); en español, Cuadro de Mando Integral (CMI). Este mecanismo, a partir de los objetivos, los indicadores y las metas planteadas, así como de los rangos de cumplimiento establecidos para dichos objetivos, permite visualizar (normalmente en forma de semáforo) los niveles de cumplimiento de la organización. Se deberá determinar el plazo de cumplimiento para cada equipo y se asignarán los colores para señalar el cumplimiento: rojo (con retraso), amarillo (en proceso), verde (realizado exitosamente). Asimismo, es fundamental comprender que los procesos de evaluación pueden requerir presupuestos específicos o recursos de la organización.

Entre las metas que se han de medir se pueden incorporar aspectos relacionados con la ejecución presupuestal. En el caso de la no ejecución de presupuestos con fecha de caducidad, esta información permite redestinar el presupuesto a otras acciones formativas. Asimismo, es fundamental que el logro de las acciones no se evalúe únicamente por la cantidad de participantes o la realización de las actividades, sino que se asegure la calidad de los espacios formativos en términos de resultados y su contribución al impacto deseado. Para ello, los responsables de reportar el cumplimiento deben aprehender el valor que aporta el alcance de los resultados planificados.



Reflexiona: ¿Cómo contribuye esta actividad al impacto? ¿Qué es relevante en términos formativos? ¿Necesitamos información en términos presupuestales?

Tarea 15. Propuestas de actividades según estrategia

Objetivo estratégico	Actividad	Indicador	Meta	Resultado

La organización puede establecer este mecanismo de manera física en un entorno presencial, o se puede construir de manera virtual, con herramientas que sean accesibles para todos los miembros del equipo. También es posible incorporar cuadros detallados por áreas responsables de la formación que alimenten el BSC en caso de que este incorpore métricas del nivel descentralizado.

Finalmente, los plazos para la entrega de la información deben ser transparentes, realistas y oportunos. Todos los miembros, tanto del *core team* como de las instancias ejecutivas, deben conocer los plazos y las condiciones. Se debe dar suficiente tiempo para que se cumpla con las acciones establecidas y la información final. Especialmente, las metas financieras deben rendirse a tiempo para que el *core team* pueda tomar decisiones que aseguren una ejecución satisfactoria. Al término del periodo establecido para la ejecución, estos resultados serán insumos para discutir los avances de la organización política en términos formativos, para lo cual es recomendable que el *core team* presente un análisis cualitativo sustentado en los resultados.

CAPÍTULO 4

¿QUÉ HACER?

«Una de las cosas principales en política es no perseguir fantasías o utopías, sino reconocer claramente las circunstancias y posibilidades reales, tal como deben hacerlo el artesano, el comerciante y el agricultor en sus profesiones».

Konrad Adenauer



Una vez definido el sueño (*¿por qué?*), así como los objetivos estratégicos y las actividades que de manera práctica nos llevarán a alcanzar el *¿cómo?*, el equipo formativo cuenta con toda la información para planificar individualmente cada una de las actividades que le permitirán conseguir los resultados planificados. Este capítulo analiza las herramientas e instrumentos útiles para generar estas actividades.

Como en los capítulos anteriores, se recomienda hacer una reflexión corta y concreta sobre qué está haciendo la organización en términos formativos para que sea sencillo de explicarlo a los miembros actuales, sean o no parte del equipo formativo, a los simpatizantes y al público en general, de ser el caso.

Tabla 5. EFP: ¿Qué?

Durante el proceso formativo, los becarios se comprometen a seguir las reglas de respeto y buenas prácticas políticas. A través de tres módulos, con agendas específicas, se desarrollan conocimientos y competencias para profesionalizar su *performance* como líderes políticos. En una siguiente etapa de *networking*, los becarios son invitados y forman parte de programas especializados junto a becarios de distintas promociones de la EFP.

Las organizaciones políticas usualmente diseñan los espacios formativos a partir de las experiencias empíricas de los miembros del equipo o formatos que no están sujetos a procesos de innovación o de evaluación, con lo cual se reduce el espacio para renovar y ajustar el diseño. Es plausible que incorporen algunos de los elementos de diseño instruccional; sin embargo, también es posible que no se tomen en consideración elementos fundamentales del diseño instruccional y que el espacio formativo sufra consecuencias, como alejarse de la estrategia formativa, aprender lecciones que pudieron ser prevenidas o que resultan costosas para la organización o que provoquen la deserción de los participantes. Esta obra ofrece una ruta distinta para que, de manera estructurada, se planifique cada una de las acciones formativas a partir de la estrategia formativa.

Aunque existen diversos modelos de diseño instruccional, en esta obra se explora el modelo ADDIE,² diseñado en 1975 por el Centro de Tecnología Educativa en la Universidad Estatal de Florida para desarrollar programas educativos. Sus iniciales son la clave del proceso (Kurt, 2018).

² En el desarrollo de los elementos de ADDIE se hace referencia a los docentes como las personas que asumen el rol de enseñar. Dependiendo del tipo de actividad, estos pueden ser, por ejemplo, mentores o cumplir otros roles en el mismo sentido.

Las etapas propuestas por el modelo ADDIE suelen ser intuitivas en el desarrollo de espacios formativos; sin embargo, el riesgo está en no tener una secuencia lógica que prevenga olvidar cuestiones fundamentales en el desarrollo de los proyectos que buscan contribuir a generar un impacto desde la formación. Por ello, este capítulo apuesta por analizar las etapas y características de las actividades desarrolladas en el ámbito de la formación política relacionadas con este instrumento.



Figura 6. Modelo ADDIE

¡IMPORTANTE!

Los contenidos de la Tabla 6 guían el presente capítulo. En cada una de las etapas de ADDIE se desarrollan de manera detallada elementos relacionados con el equipo, el grupo meta, la metodología, el presupuesto y la retroalimentación.

Se recomienda desarrollar este capítulo con un proyecto específico. De manera ideal, se puede realizar con un proyecto previamente ejecutado, para reflexionar sobre los espacios de mejora. ¡Por supuesto, también son bienvenidas las nuevas ideas!

Tabla 6. Modelo ADDIE: elementos a considerar en el ámbito de la formación política

Elemento	A	D	D	I	E
Detalle	Análisis	Diseño	Desarrollo	Implementación	Evaluación
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Core team:</i> perspectivas • Especialistas externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles • Capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización
Grupo meta	<ul style="list-style-type: none"> • Características • Brechas • Requisitos previos 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con los participantes • Asistencia y deserción • Dinámica grupal • Inducción 	<ul style="list-style-type: none"> • Por los participantes
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de actores • Lecciones aprendidas • Herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Método pedagógico • Competencias • Currículo o programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderación 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento y presentación
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones • <i>Fundraising</i> • Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Secuencia didáctica 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños • Medios de comunicación • Plazos de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas externos
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • De la estrategia institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de instrumentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación 	<ul style="list-style-type: none"> • Correcciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización

4.1. Análisis

Durante esta primera etapa se definirá el *core team* de la actividad, quien asumirá la responsabilidad de comprender el entorno en el que se diseña la actividad. Esta etapa tiene una conexión directa con las estrategias y los objetivos estratégicos diseñados en etapas previas. El trabajo realizado durante esta etapa establecerá aspectos elementales para el diseño de la actividad.

EQUIPO

Core team: perspectivas

Según las dimensiones y el alcance de la actividad, se analizarán los perfiles de los miembros del equipo que se requieren de manera permanente para desarrollar la actividad. Algunas de las perspectivas que se podrían tener en cuenta son:

- Perspectiva política: Por la orientación hacia la estrategia formativa.
- Perspectiva administrativa: Por el soporte en la planificación estratégica y ejecución.
- Perspectiva académica: Para la definición de aspectos metodológicos.
- Perspectiva técnica: Para la incorporación de nuevas tecnologías.

Especialistas externos

Adicionalmente al *core team*, se debe analizar si resulta conveniente incorporar en algunas de las etapas de la actividad a especialistas externos que conozcan la estrategia formativa, el tema o tengan experiencia con el tipo de actividad. Estos profesionales agregarán valor al análisis debido a que ampliarán las perspectivas del *core team*. Al ser profesionales externos, el *core team* debe validar sus aportes para definir si se ajustan a los objetivos estratégicos de la organización.



Reflexiona y desarrolla: ¿Qué perspectivas se deben tener en cuenta en el *core team* de tu actividad? ¿Existen otras perspectivas que deben incluirse en el *core team*? ¿Son fundamentales por el nivel de especialidad de la actividad? ¿Qué especialistas externos agregarían valor a la actividad y por qué?

Tarea 16. Análisis del equipo

Core team	
Perspectivas	Nombres
Perspectiva política	
Perspectiva administrativa	
Perspectiva académica	
Perspectiva técnica	
¿Otras perspectivas?	
Especialistas externos	
Valor agregado	Nombres

GRUPO META

Características

Durante el desarrollo de la planificación estratégica se han establecido los grupos meta. En esta etapa se analizarán sus características específicas, como las cuestiones geográficas o territoriales, culturales, educativas, entre otras que puedan resultar significativas para el desarrollo de la actividad.

Brechas

Se debe analizar la diversidad que se busca tener en el grupo meta y si existen brechas para lograr esta meta. Considerar las brechas, por ejemplo, económicas, educativas, culturales, tecnológicas, y medidas que contribuyan a disminuirlas, puede afectar el impacto del trabajo formativo. Esta información tomará relevancia especialmente en el diseño del perfil de entrada y de salida y de las competencias, así como en el desarrollo de la convocatoria.

Tabla 7. EFP: Cierre de brechas

Debido a las condiciones de la participación política en el ámbito descentralizado, se ha analizado la situación de los jóvenes líderes provenientes de comunidades indígenas que no militan en partidos políticos. Con el fin de contribuir con el cierre de brechas en este ámbito, entre el 2019 y el 2022 se han incorporado en el proceso de selección a jóvenes líderes de comunidades indígenas, pese a no participar en partidos políticos.

Requisitos previos

Se debe analizar qué requisitos deben cumplir los participantes para ser parte de la actividad. Por ejemplo, si deben tener conocimientos previos, si deben contar con acceso a equipos o servicios tecnológicos. Asimismo, si se va a condicionar el cumplimiento de ciertas características, se debe analizar que tenga sentido en relación con la realidad. Estos requisitos se considerarán en distintas etapas del desarrollo, como en el proceso de selección o en la implementación de la actividad.



Reflexiona: ¿Qué características son «no negociables» en el desarrollo del proyecto para lograr el impacto esperado? ¿Cómo lidiar con las brechas identificadas? ¿Qué condiciones deben cumplir los posibles participantes de la actividad? Incorpora algunas metas, indicadores y más adelante resultados en la planificación de la actividad.

Tarea 17. Análisis del grupo meta

Metas	Indicadores
Características	
Brechas	
Requisitos previos	

METODOLOGÍA

Mapa de actores

Es una herramienta que permite identificar personas que estarán relacionadas con la actividad, ya sean grupos meta internos (al interior de la organización), externos (nuevos actores) o personas e instituciones que podrían contribuir con establecer una conexión con el grupo meta, incluidos los socios de la organización, así como los medios de comunicación (que también pueden ser útiles en las siguientes etapas de la actividad, como lo veremos en el análisis de recursos, en la etapa 4.3. Desarrollo).

El valor agregado puede ser sustancioso si se busca un grupo meta muy específico al cual no se tiene alcance; o si, por el contrario, el grupo meta es muy amplio o lejano, ayuda a identificar a los actores (personas o instituciones) que sí tienen alcance. Asimismo, ayudará a delimitar qué acciones emprender, en quiénes enfocarse y cuánto tiempo, dentro de la planificación, se puede tomar para esta tarea.

De manera más estructurada e institucionalizada, el mapeo de actores puede no ser una tarea al interior de una actividad, sino una actividad en sí misma. En caso de que sea parte de las acciones regulares de las áreas de formación política, deberá incluirse en su planificación.

En cualquiera de los dos casos, ya sea que se trate de una tarea del área formativa o de una actividad, se deben reconocer los tipos (internos o externos, partidos, sociedad civil, prensa, etc.) y niveles de actores (nacionales, regionales, etc.). Asimismo, se debe evaluar si los miembros del equipo tienen acceso a dichos actores, lo que podría facilitar el contacto. Las responsabilidades y los medios de contacto, así como los plazos límite, se deben incluir en la planificación.

Se recomienda que este instrumento esté sistematizado, en forma de base de datos, y que se encuentre en un lugar accesible para el equipo para que el punto de partida de cada año sea lo construido en las experiencias previas.

Tabla 8. EFP: Mapa de actores

A lo largo de ocho años, el mapa de actores de la EFP ha crecido y se ha actualizado. Algunas etapas que han marcado esta tarea son la incorporación de las redes sociales de los partidos políticos, en el nivel descentralizado, y la creación de una base de datos de organizaciones sociales relacionadas con los líderes indígenas. Esta última ha permitido establecer el contacto con personas allegadas a los líderes jóvenes de comunidades indígenas y hacer llegar la convocatoria al grupo meta. Cada año, el mapa de actores de la EFP se actualiza para así contar con los datos actuales de las diversas instituciones.

Lecciones aprendidas

Esta etapa permite analizar lecciones aprendidas en otros proyectos similares de la institución, en experiencias extrapolables dirigidas por expertos o de exmiembros del equipo, en caso de que la actividad no se desarrolle por primera vez. A partir de la investigación, las entrevistas y el diálogo tanto con especialistas como con miembros de la organización, se pueden reconocer lecciones aprendidas, ideas innovadoras para el desarrollo de la actividad y propuestas que respondan a las necesidades de grupos meta específicos.

Herramientas

Es un periodo para descubrir qué herramientas se ajustan mejor al grupo meta. En algunas ocasiones es posible que se deban usar mecanismos tradicionales y analógicos. Sin embargo, también es el espacio para identificar herramientas innovadoras que pueden ser valiosas para el desarrollo de la actividad tanto a nivel académico como de gestión de los grupos (y de la actividad en general para el equipo). Las herramientas se deberán elegir según el tipo de actividad.

A continuación, se presenta una lista reducida de las herramientas más comunes. Algunas de ellas requieren de suscripciones para contar con las funciones de manera ilimitada; no obstante, las versiones gratuitas pueden ser un buen punto de partida para probar si la herramienta se ajusta a la necesidad.

Sobre Google Drive, si bien no es un LMS (*Learning Management System*), Sistema para la Gestión del Aprendizaje en español, durante la pandemia, diversas organizaciones dedicadas a la formación política usaron sus funcionalidades como un espacio para almacenar las informaciones y enviar exámenes. Al respecto, Google provee un LMS que responde a esta necesidad: Google Classroom.

Dependerá de la necesidad de la actividad o de la institución diseñar una plataforma *ad hoc* para las actividades virtuales, o pagar membresías en caso de que se requiera. Para tomar decisiones sobre las herramientas, es importante tener en cuenta la familiaridad que tienen el *core team*, los docentes y los alumnos con estas. Y, como veremos más adelante, de ser necesario, se deberán incorporar sesiones adicionales para que todos los involucrados en la actividad manejen las herramientas necesarias de manera autónoma.



Reflexiona: ¿Conoces estas herramientas? ¿Conoces otras? ¿Cuáles te parecen útiles para la actividad? Encierra en círculos las que te parezcan mejores o anota nuevas herramientas de tu preferencia.

Tarea 18. Uso de herramientas virtuales

LMS	Evaluación	Streaming	Diseño	Gestión
Google Classroom	Google Forms	Zoom	Prezzi	Trello
Google Drive	Kahoot	MS Teams	Canva	Miro
Blackboard	Mentimeter	Google Met	Presentaciones de Google	CleverReach
Moodle	Microsoft Forms	Webex Cisco	Redes sociales
.....	Whatsapp
				Slack
			

Tabla 9. EFP: Herramientas virtuales

La EFP usa regularmente algunas de estas herramientas virtuales:

Convocatoria

- Desde el 2015 se ha usado Facebook para difundir la convocatoria. Con los años se ha incorporado el uso de Instagram y los mensajes directos a las organizaciones políticas (especialmente a nivel descentralizado) y a las organizaciones indígenas, en ambas plataformas.
- A partir del 2016 se crearon grupos de WhatsApp con cada promoción, y en el periodo de convocatoria también han sido una herramienta fundamental de difusión.
- Desde el 2017 se ha usado Google Forms para recibir las postulaciones de los participantes. Durante el 2020 se probó incorporar el uso de carga de documentos para las cartas de

recomendación, pero se desactivó debido a que esta herramienta retrasó la recepción de las postulaciones.

- Desde el 2020 se ha usado CleverReach para difundir la convocatoria.

Selección

- CleverReach se usa para contactar a los participantes seleccionados y no seleccionados.
- Google Forms se usa para confirmar la asistencia de los participantes antes de cada encuentro, así como para coleccionar la información en caso de emergencia (alergias, seguro médico, datos de personas de contacto en caso de emergencia).

Implementación: en la virtualidad

- En el 2020 se diseñó un LMS *ad hoc* para llevar la EFP 2020 (y la EFP 2021), que facilitó el dictado de las clases, el control de asistencia, la subida y descarga de materiales.
- Durante el 2020 y el 2021 también se implementó el uso regular de Zoom, que facilitó el trabajo en grupos y la grabación de las sesiones.

Contacto

- Entre el 2015 y el 2017 se usó de manera activa el grupo de Facebook. Con los cambios en la preferencia de redes sociales, esta herramienta se reemplazó por WhatsApp.
- Desde el 2018, con la confirmación de la participación en la EFP, se invitó a los participantes a un WhatsApp grupal para promover el intercambio. Asimismo, para posibles coordinaciones adicionales, se crearon grupos *ad hoc*; por ejemplo, para los participantes que viajan.

Evaluación

- Google Forms también ha sido la herramienta que se ha usado durante toda la EFP para desarrollar las encuestas después de cada encuentro.

Otras herramientas virtuales, como Canva, Prezzi, Kahoot, etc., se han usado en la EFP en situaciones específicas por los docentes o los participantes.

RECURSOS

Limitaciones

Como vimos en el acápite «3.1. ¿Recursos limitados? ¡Prioridades!», se deben analizar las diversas limitaciones específicas para la actividad en términos de financiamiento, equipo, conocimiento y herramientas.

Sobre el tiempo, desde el *core team* se debe analizar cuánto tiempo efectivo se tiene para implementar la actividad y si es realista. En su defecto, se deben analizar los ajustes en términos

de objetivos y metas, así como de tiempos de la actividad. Asimismo, es recomendable analizar el tiempo que los participantes están dispuestos a destinar a la actividad.

Captación de fondos (*fundraising*)

Como se ha mencionado reiteradamente, los recursos son limitados. Es posible que la responsabilidad de la captación de fondos esté en manos de otras áreas de la organización. Sin embargo, como parte del análisis se debe reconocer si es necesario llevar a cabo acciones adicionales de captación de fondos, especialmente si los proyectos formativos son muy ambiciosos. También es necesario evaluar si debe existir una contraprestación por participar en la actividad por parte de los participantes. De ser el caso, se deben analizar las condiciones legales para realizar dichos cobros y actuar acorde con las obligaciones de la institución.

Alianzas

Si bien algunas alianzas estratégicas a nivel institucional pueden estar consideradas desde las etapas previas de la estrategia, es posible que se consideren también en esta etapa algunas alianzas específicas para cada actividad; por ejemplo, a través de la búsqueda de servicios y facilidades para la realización de los eventos, de docentes de organizaciones específicas, becas para cursos, entre otros.

RETROALIMENTACIÓN

De la estrategia institucional

A partir del análisis realizado, se debe revisar la estrategia institucional y, específicamente, la estrategia formativa para asegurar que todos los puntos del análisis se ajusten a ambos instrumentos. Dependiendo de la magnitud de la actividad, se evaluará si algunos de los puntos deben pasar por la validación de las instancias superiores de la organización. Con toda la información confirmada, el *core team* puede pasar a la siguiente etapa del diseño instruccional.

4.2. Diseño

A partir de la información analizada, se cuenta con elementos suficientes para diseñar un primer boceto de las acciones que deberá seguir la organización para el desarrollo de una actividad exitosa, también en términos organizativos.

EQUIPO

Perfil de los docentes

La formación política está orientada a adultos, quienes tienen prisa por aprender. Generalmente, buscan profundizar en conocimientos que son de su interés y aprender desde la práctica. Este es un buen punto de partida para definir a quiénes integrar como docentes en los espacios formativos. La organización debe cuidar de acercarse a especialistas que, además de contar con

los conocimientos necesarios, sean personas ejemplares, pues se podrían convertir en referentes de los alumnos.

En el ámbito de la política se recurre a menudo a políticos experimentados como docentes. Si bien puede ser un aporte para la actividad, se debe priorizar que contribuyan con los objetivos estratégicos. Para ello, deben:

- Conocer los temas que responden a los objetivos de la actividad.
- Contar con habilidades comunicacionales.
- Es recomendable que estén preparados para los nuevos tiempos (tecnología y contenidos).

GRUPO META

Perfil de los participantes

Los requisitos se definen en función de la estrategia y de los objetivos estratégicos. Su redacción debe ser clara. En la convocatoria, para actividades con alta demandada, la organización debe construir preguntas que permitan reconocer si los participantes, efectivamente, pertenecen al grupo meta. Para ello, se debe definir qué informaciones del grupo meta se requieren en cada etapa de la convocatoria.

Por parte de la organización, para atraer al grupo meta se debe crear una oferta atractiva que combine la respuesta a sus necesidades con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 10. EFP: Requisitos

En la edición 2022, la EFP estableció en sus bases los siguientes requisitos:

Generales

- Tener entre 20 y 35 años, haber concluido la secundaria.
- Participar activamente en un partido político o ser líder indígena.
- Tener nacionalidad peruana.
- Contar con disponibilidad para eventos presenciales.
- Contar con dos dosis de vacuna más alta médica, o tres dosis de vacuna contra el COVID-19.

Políticos

- Ser político, con participación activa.
- Ser líder político de un pueblo indígena u originario (según la Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios).

Técnicos*

- Tener acceso a internet y al aplicativo Zoom.
- Contar con medios electrónicos (*tablet*, computadora o laptop con cámara y micrófono en funcionamiento).

* La EFP 2022 se realizó íntegramente de manera presencial; sin embargo, se tuvo la previsión de considerar elementos de la virtualidad en caso de que se diera alguna medida de corto plazo en el contexto de la pandemia y se tuviera que migrar a la virtualidad nuevamente.

METODOLOGÍA

Método pedagógico

Se debe definir cómo los métodos contribuyen (o no) a la formación política, ya sea en el ámbito virtual (en línea u *online*) o presencial (*on-site*):

- **Sincrónico.** El docente provee el conocimiento y los alumnos aprenden en tiempo real las informaciones. Regularmente incluye espacios para la consulta de dudas, la discusión u otras metodologías que promueven la participación en clase.
 - **Asincrónico.** El docente previamente graba o envía la información, y los alumnos aprenden de manera independiente. Puede contener elementos de evaluación, el desarrollo de trabajos u otras metodologías para comprobar que las informaciones han sido estudiadas.
 - **Aula invertida (*Flipped classroom*).** Comparte elementos de ambos métodos: sincrónico y asincrónico. Provee de información previa a los participantes para que se revise o aprenda antes de la clase. Durante la clase, la información sirve como fundamento para el desarrollo de nuevos conocimientos.
-

Tabla 11. EFP: Método aula invertida (*Flipped classroom*)

En el 2020, con la llegada de la pandemia por el COVID-19, la EFP implementó un módulo de cinco semanas bajo el método de aula invertida con el objetivo de cerrar brechas de conocimientos:

1. Se elaboraron *podcasts* junto al Comité de Lectura que explicaban de manera sencilla y práctica ejemplos relacionados con los temas de cada semana.
2. Adicionalmente, se grabaron clases virtuales junto a los docentes y se desarrollaron videos interactivos a partir de las diapositivas preparadas por los propios docentes.
3. Los *podcasts* y videos se enviaron cada semana a los alumnos el viernes previo a la sesión de la semana siguiente (los martes) para que pudieran revisarlos durante el fin de semana.

Este método ha traspasado la virtualidad. En la EFP 2022 se usó para que los alumnos se prepararan antes de sesiones con temáticas complejas, como asuntos internacionales o económicos, de modo que las discusiones con los especialistas fueran aprovechadas al máximo.

Competencias

Son características personales que se requieren para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento, construidas a partir del conocimiento, las habilidades, las capacidades, los rasgos de personalidad y las motivaciones mediante metodologías de aprendizaje activo.

Tabla 12. EFP: Propuesta de competencias

Con la iteración del proyecto, la EFP ha construido un currículo que busca desarrollar tres competencias complementarias en los becarios en el ámbito de la comunicación:

- **Comunicación no verbal.** Implementado desde el 2019 y dictado durante cuatro años consecutivos por Gianfranco Brero. Es un taller semipersonal, desarrollado en grupos de 8 a 10 personas, durante 8 horas supervisadas por el especialista y 4 horas de práctica individual. Les ha brindado a los becarios elementos para que reconozcan su lenguaje corporal y comuniquen de manera consciente sus mensajes políticos de manera profesional.
- **Marca personal.** Implementado desde el 2020 y dictado durante tres años consecutivos por Rocío Ames. Es un taller semipersonal desarrollado en grupos de 10 a 16 personas, durante 8 horas con la especialista y de 2 a 4 horas de manera individual. Les ha brindado a los becarios herramientas para que manejen de manera más profesional sus redes sociales, especialmente LinkedIn; y para que, a partir del reconocimiento de la intersección entre su vida política, profesional y personal, reconozcan y comuniquen mejor su misión personal.

La propuesta de competencias de la EFP sigue en proceso de construcción. La tercera competencia, que comenzó sus primeras acciones en el 2017 y que sigue buscando su consolidación, ha sido la parte discursiva. Algunas de las principales acciones para desarrollar una competencia en este sentido han sido:

- **Elevator Pitch.** Implementado como piloto en el 2017. Dinámicas organizadas desde el *core team*.
 - **Debate grupal.** Implementado como piloto en el 2018. Dinámicas organizadas desde el *core team*, con apoyo de voluntarios.
 - **Taller de discurso político.** Implementado como piloto en el 2020. Dictado virtualmente por un docente internacional.
 - **Storytelling.** Implementado como piloto en el 2022. Es un taller que sigue en proceso de construcción en el currículo de la EFP.
-

Currículo o programa

La extensión del documento y el nivel de detalle estarán relacionados con la dimensión de la actividad. Si la actividad es compleja, con varias fechas y acciones de seguimiento, es mejor tener un currículo en el que todo el equipo encuentre detallado el proceso de enseñanza propuesto. En el caso de actividades sencillas (o de corto tiempo) puede resultar suficiente un programa, con algunas informaciones internas que deben haber sido previamente discutidas. A continuación, se plantean los principales puntos del currículo de manera referencial :



Reflexiona y marca: ¿Qué elementos del currículo son relevantes para tu actividad?

Tarea 19. Elementos de un currículo

<input type="checkbox"/>	Datos generales del curso	Nombre, fecha, descripción general de la/s actividad/es
<input type="checkbox"/>	Objetivo general	
<input type="checkbox"/>	Objetivos específicos	
<input type="checkbox"/>	Contenidos	
<input type="checkbox"/>	Datos generales del/de los docente/s	
<input type="checkbox"/>	Nombre de la sesión	
<input type="checkbox"/>	Sumilla de cada sesión y alcances	
<input type="checkbox"/>	Resultados de aprendizaje	
<input type="checkbox"/>	Tiempos	Se debe considerar el tiempo de cada sesión durante las actividades sincrónicas y asincrónicas, así como las actividades adicionales (tareas, lecturas obligatorias).
<input type="checkbox"/>	Contenido	Los temas de cada sesión.
<input type="checkbox"/>	Bibliografía	Lecturas y/o casos obligatorios y otras informaciones recomendadas.

<input type="checkbox"/>	Metodología	Explorar distintos métodos, técnicas o estrategias.
<input type="checkbox"/>	Evaluación	Véase la Tabla 20.
<input type="checkbox"/>	Fuentes	
<input type="checkbox"/>	Información adicional	Otros recursos tecnológicos; descargar previamente programas, indicaciones técnicas o metodológicas previas.

RECURSOS

Secuencia didáctica

Permite identificar si es realista el tiempo planificado para cada sección de la actividad, así como delimitar los objetivos, los temas, y reflexionar sobre las preguntas disparadoras (que se enviarán previamente al docente) y los materiales adicionales.

Las preguntas disparadoras son un recurso útil para que durante la sesión se planteen las preguntas relativas a aquellos temas que podrían no haber sido expuestos por el docente, pero que se consideran fundamentales en el desarrollo de la sesión.



Reflexiona: ¿Cuáles son los temas que acercan la actividad al logro de los objetivos? ¿Qué preguntas debería resolver el profesor sin falta?

Tarea 20. Secuencia didáctica

Elementos	Descripción
Título de la sesión	
Objetivos de la sesión	
Temas específicos	
Nombre del docente	

Preguntas disparadoras	El docente debe responderlas, o el equipo las puede usar para propiciar la discusión.	
Recursos adicionales	Bibliografía, recomendaciones.	
Etapas de la sesión	Descripción de la etapa	Tiempo (en minutos)

RETROALIMENTACIÓN

Aprobación de instrumentos

El *core team* debe validar el diseño para asegurar que los instrumentos propuestos para llevar a cabo la actividad tengan el visto bueno y se pueda pasar a la siguiente etapa: el desarrollo.

4.3. Desarrollo

En esta etapa, el *core team* alista todos los instrumentos y herramientas. Asimismo, se definen detalladamente las responsabilidades de los diversos *stakeholders* que serán parte activa de la implementación de la actividad. En esta etapa es fundamental que el *core team* considere el tiempo de revisión de los materiales para asegurar la calidad de todos los productos.

EQUIPO

Roles

Los roles que asumen los miembros del equipo durante la actividad están relacionados con las perspectivas del *core team*. Sin embargo, es importante revisar qué tareas asumirán tanto el *core team* como las personas de apoyo durante la implementación de la actividad para evitar así superposiciones u omisiones.

Tabla 13. EFP: Roles del equipo**Dirección**

- Monitorea la implementación y el cumplimiento acorde con la estrategia formativa.
- Supervisa la *performance* del equipo.
- Contacta a *stakeholders* priorizados en el mapa de actores.
- Conduce las relaciones públicas durante la actividad.
- Aprueba los productos finales o coordina su aprobación.
- Revisa el desempeño de los participantes.
- Ejecuta medidas correctivas.

Coordinación

- Supervisa el cumplimiento del cronograma.
- Coordina la aprobación de productos comunicacionales (por ejemplo, diseños, *posts* para las redes sociales).
- Propone medidas correctivas.
- Selección:
 - Supervisa la revisión de postulaciones y consolidación de propuestas de selección.
 - Supervisa el desarrollo exitoso de entrevistas.
 - Coordina comunicaciones sobre los resultados del proceso.
- Programa formativo:
 - Propone un cronograma interno (tareas del equipo).
 - Acompaña y supervisa la ejecución a nivel operativo.
 - Acompaña las sesiones según el cronograma interno.
 - Modera sesiones de la actividad.
- Supervisa el cumplimiento de las tareas del asistente y coordinador académico.

Coordinación académica

- Propone medidas correctivas.
- Selección:
 - o Apoya en el proceso de selección según las tareas designadas por la coordinación.
- Programa formativo:
 - Es responsable del diseño del programa formativo.
 - Acompaña las sesiones según el cronograma interno.
 - Monitorea el desempeño de los participantes.
 - Modera las sesiones de la actividad.
 - Acompaña las asesorías.
 - Resuelve posibles dudas académicas y/o coordina con especialistas.
 - Revisa los trabajos de los participantes y brinda retroalimentación según indicaciones.
 - Contacta con especialistas y docentes sobre contenidos de las sesiones y posibles dudas.
 - Propone contenidos de materiales, docentes y mejoras del programa formativo.

o Planifica y ejecuta acciones de monitoreo de los contenidos, de la autoevaluación de los participantes y de la evaluación por parte de los participantes.

Asistencia

- Es responsable de las coordinaciones administrativas (licitaciones, pagos y formatos) con los proveedores, los docentes y el equipo.
- Apoya en la ejecución de los procedimientos y de las tareas de la coordinación general.
- Convocatoria:
 - Actualiza las bases de datos de los *stakeholders* a nivel nacional (páginas nacionales y páginas descentralizadas en redes sociales).
 - Envía mensajes en redes sociales y correos formales a *stakeholders* (lista preaprobada).
- Selección:
 - Apoya en el control documentario y la gestión de entrevistas.
 - Apoya en el proceso de selección según tareas designadas por la coordinación.
- Programa formativo:
 - Gestiona el LMS.*
 - Acompaña las sesiones según el cronograma interno.
 - Modera sesiones de la actividad.

* En caso de medidas virtuales.

Capacidades

Tanto los docentes como los miembros del equipo que organizan el evento deben conocer todas las herramientas tecnológicas de la plataforma que se esté usando y tener el control en el caso de que se deban activar o desactivar los micrófonos, agregar o retirar participantes del ambiente virtual, entre otros. Del mismo modo, si se requieren capacidades en el ámbito presencial, como el manejo de equipos u otro tipo de conocimientos, debe estar asegurado que se cuenta con las capacidades necesarias para desarrollar la actividad.

GRUPO META

Convocatoria

Junto con el proceso de selección, son las tareas más críticas para llegar al grupo meta. Se combinarán aspectos como las etapas y los requisitos que serán validadas por el *core team*, quien debe reflexionar sobre los instrumentos y las preguntas necesarias para identificar si los participantes seleccionados responden al grupo meta, agregando valor a la estrategia formativa.

Los plazos que han de cumplir los postulantes deben ser realistas y acordes con los requisitos. En este sentido, si solo se requiere completar un formulario con datos personales, el periodo de tiempo puede ser breve; por ejemplo, pueden ser días. Si se solicitan formularios complejos, la entrega del *curriculum vitae*, cartas de motivación o de recomendación, se requieren tiempos

prolongados, como semanas o meses. Una convocatoria exitosa dependerá de una buena planificación de estos plazos.

Las bases proveen información detallada de la convocatoria, como los requisitos, los plazos, la protección de datos. Si se requiere completar un formulario, debe ser explícito el tiempo aproximado requerido para su llenado, así como si una vez que se empieza, se debe completar íntegramente o si se puede grabar y continuar en el futuro. Asimismo, proveen información de la actividad; por ejemplo, el método pedagógico, el tiempo requerido (según el currículo y la secuencia didáctica), las reglas de convivencia, entre otras.

Tabla 14. EFP: Bases

Los postulantes pueden acceder a las bases actualizadas anualmente, que incluyen los requisitos, los pasos para postular (enlaces), los beneficios de la beca y las responsabilidades del becario. Las bases incluyen las fechas de cada actividad: cierre de postulación (día de semana a las 17:00 h), fecha de anuncio de resultados preliminares (postulantes que pasan a la fase de entrevistados), periodo de entrevistas (una semana), fecha de anuncio de resultados finales y del primer, segundo y tercer encuentro, regularmente realizados de miércoles a sábado.

Asimismo, incluyen información sobre los encuentros —duración, cantidad de encuentros presenciales y ciudad— y sobre la modalidad de internado.

Dinámica general:

- La EFP consta de tres encuentros presenciales bajo el sistema de internado.
- Todos los participantes seleccionados (de provincias y Lima) conviven y pernoctan durante los eventos en el lugar del evento.
- Por la dinámica de los programas no es posible llegar después del inicio o salir antes de finalizar.

Responsabilidades del becario:

- Los becarios deberán cumplir con puntualidad toda actividad relacionada con la EFP.
- Al ser seleccionado, es obligatorio contar/contratar un seguro médico personal que cubra los gastos médicos de urgencia, el cual deberá estar vigente durante cada encuentro presencial. Se solicitará una constancia antes del primer encuentro.
- No asumirán los traslados desde el domicilio o del punto de encuentro al aeropuerto o aeropuerto (y viceversa).
- Los gastos personales en el hotel, como minibar, teléfono, lavandería, etc., deberá asumirlos cada participante.

Beneficios de la beca:

- Para los participantes que no sean de la ciudad donde se realiza el evento, la institución asume los costos de traslado interprovincial. Se coordinarán y comprarán los boletos en avión o carretera, según las ofertas y los tiempos de viaje: ciudad de origen - ciudad de destino (y retorno). Los viajes se organizarán máximo un día antes y/o después de cada encuentro, según la disponibilidad de los servicios de transporte y decisión de los organizadores. No es posible comprar los boletos en periodos distintos a las fechas oficiales de los programas de cada encuentro. Los traslados comunes se organizarán y comunicarán previamente.
- El evento se da bajo la modalidad de internado. Los costos de la estadía durante la realización del programa, alojamiento y alimentación se asumen para todos los participantes.
- La organización no asume la alimentación adicional que no esté detallada en los programas específicos de las actividades.

También se han incorporado consejos en el Google Forms para el llenado de la postulación a la EFP. Por ejemplo:

- La ficha de postulación es muy importante para conocer al postulante, por lo cual recomendamos reservar un tiempo prudente para su llenado.
- Deficiencias en el llenado y envío de los documentos generarán la invalidez de la postulación.
- Si la carta de recomendación no se adjunta correctamente, la postulación no se tomará en cuenta.
- Se recomienda no esperar al último día para completar la postulación.

Selección

Tanto los pasos previos en la planificación estratégica como las primeras etapas del diseño instruccional, especialmente en la etapa de la convocatoria, tienen relevancia en la definición de los participantes. Este proceso puede subdividirse en varias etapas, las cuales deberán considerar factores como la complejidad, la toma de decisiones y los aspectos económicos.

- **Factor de complejidad.** Si la actividad requiere de varias etapas de selección, internamente se deberá definir la cantidad de participantes según las características identificadas durante el análisis. Por ejemplo, sexo, edad, procedencia (geográfica o institucional), así como la incorporación de medidas que cierren posibles brechas. Para ello, los participantes deben estar informados y aceptar participar de todas las etapas. De mayor a menor complejidad:
 - **Alta.** Cumplimiento de requisitos, formularios y otras actividades como entrevistas o talleres.
 - **Media.** Registro. Especialmente en lugares con un aforo limitado, lo cual debe comunicarse a los participantes.

- **Baja o nula.** Eventualmente cumplir con los requisitos durante la asistencia a la actividad.

En todos los casos se debe tener en consideración la capacidad del equipo para coordinar la actividad y para el logro de los objetivos. Los aspectos logísticos deben responder a la cantidad de participantes esperados. Las dinámicas deben prever el tiempo para cumplir con los objetivos. Ante estos aspectos, puede ser necesario definir la complejidad de la convocatoria.

- **Factor de decisión.** La decisión final sobre la participación puede estar en manos del *core team* —por ejemplo, cuando se ejecutan convocatorias o procesos de selección—; o de los participantes —por ejemplo, cuando el proceso formativo está dirigido a candidatos o a autoridades en función a que tienen agendas complejas—.

Si la decisión está en manos del participante, el cronograma deberá considerar los tiempos de respuesta y posibles negociaciones sobre las fechas que incluyan también la disponibilidad de tiempo de los especialistas que dictarán la sesión. Asimismo, en el caso de que los invitados declinen participar, se puede tener preparada una lista de potenciales participantes que cumplan con las características del grupo meta.

- **Factor económico.** Se deben hacer transparentes los costos que se asumen (o no) al participar en la actividad. Quien postula evalúa la relación del costo-beneficio. Si la actividad tiene cupos limitados, una vez seleccionado, como se ha explicado en la Tabla 14, es recomendable diseñar un instrumento para que el futuro participante confirme su participación. Si el equipo tiene como prioridad que se seleccione una cantidad mínima de participantes, se puede elaborar una lista de espera.

Si en el análisis se han priorizado medidas para cerrar brechas y estas tienen una relación con el factor económico de los participantes, se debe evaluar qué facilidades económicas se pueden otorgar a dichos participantes. Por ejemplo, si se cuenta con un número restringido de becas, se deberán seguir los parámetros priorizados.

La creación de parámetros internos para la toma de decisiones reducirá el margen de discrecionalidad del equipo y elevará la transparencia del proceso de selección.

Tabla 15. EFP: Selección de participantes

Con el paso de los años, la EFP ha pasado de tener cerca de 30 postulaciones a más de 250 en el año más competitivo. En esta sección desarrollamos algunas de las principales características del proceso de selección en el nivel interno.

El formulario que deben llenar los participantes incluye preguntas para seleccionar opciones únicas; por ejemplo, el sexo o partido político, lo que simplifica el procesamiento de las categorías y respuestas. Estas permiten conocer mejor al postulante. En el caso de la EFP se busca comprender las motivaciones políticas y la escala de valores políticos de los participantes.

Para el proceso de selección de la EFP no se han establecido cuotas, pero sí existe un fuerte compromiso del equipo tanto en la primera etapa (postulaciones) como en la segunda (entrevistas) de lograr una amplia representatividad, atendiendo distintas variables como el sexo, el partido político, la comunidad indígena, la procedencia geográfica, entre otras.

La amplia variedad de participantes en la EFP ha agregado valor durante las discusiones. Por ejemplo, la variedad de edades y el recorrido político han mostrado tener un efecto positivo en el intercambio entre personas con distintos niveles de experiencia política. Asimismo, por ejemplo, en el caso de la EFP 2022, el tener varios representantes de comunidades indígenas ha permitido reflexionar sobre los desafíos de los partidos políticos para llegar a las comunidades indígenas y, viceversa, sobre la representación de las comunidades indígenas en la política.

En la EFP se ha modificado cada año el proceso de selección, incorporando nuevos elementos y mejorando los existentes. Se detallan a continuación los documentos evaluados en la selección y su evolución a partir de los desafíos identificados.

Documentos	
Curriculum vitae (CV)	No vigente. Fueron principalmente laborales, no políticos.
Ficha de motivaciones (en Word)	No vigente. No era eficiente revisar y comparar respuestas narrativas entre decenas de participantes.
Formulario <i>online</i> (vía Google Forms)	Vigente hasta la EFP 2022. Se ha mejorado en el tiempo para que se pueda comparar información de manera eficiente. Incluye preguntas sobre las motivaciones políticas. Entre sus principales características se encuentran las siguientes: permite cerrar el formulario al término de la convocatoria, tener cifras automáticas, verificar postulaciones duplicadas, entre otras.
Carta de recomendación sobre la actividad política del participante	Vigente hasta la EFP 2022. Permite conocer la solidez política del candidato desde la perspectiva de miembros del partido.
Entrevistas	
Telefónicas	No vigente. Se implementó como un proyecto piloto. Al año siguiente se reemplazó por otros mecanismos de entrevistas que se detallan a continuación.
Presenciales	No vigente. Se implementó hasta la EFP 2020, año de la pandemia. Es un mecanismo útil pero costoso en recursos; especialmente, de organización logística y tiempos del equipo.
Virtuales (vía Zoom)	Hasta la EFP 2022. Se implementó con la llegada de la pandemia; fue un reemplazo efectivo para las entrevistas presenciales. Puede tener limitaciones para personas que residen en zonas de lluvias.

METODOLOGÍA

Herramientas y contenidos

Una vez aprobado el diseño, se debe proceder con la coordinación y/o contratación de especialistas, docentes y miembros del equipo para garantizar que cada una de las herramientas y metodologías propuestas en el diseño se realicen a tiempo hasta el momento de la actividad. Asimismo, el docente debe estar listo para ampliar las recomendaciones brindadas.

Tabla 16. EFP: Introducción de herramientas y contenidos disruptivos

La EFP 2020, desarrollada durante el primer año de la pandemia por el COVID-19, tuvo el desafío de transformar la propuesta formativa desarrollada durante cinco años (2015-2019) en pocas semanas. Como se ha explicado en la Tabla 11, a partir del método establecido se planificó en un breve periodo de tiempo el desarrollo de materiales. Para ello, a los especialistas se les brindaron las siguientes pautas:

- **Podcasts.** Se estableció un tiempo máximo de 10 minutos con una breve introducción al tema y ejemplos prácticos que permitieran al becario tener nociones generales sobre la temática. Estas informaciones se enviaron una semana previa a la clase con el docente en forma de *podcasts*, vía SoundCloud, y se subieron como archivos en LMS, diseñados *ad hoc* para el EFP, para que los estudiantes tuvieran las posibilidades de escucharlos *online* o descargarlos en sus equipos.
- **Videos.** Debido a las restricciones producidas por la cuarentena se tomó contacto con los docentes y se les brindaron indicaciones tanto sobre el contenido como sobre el aspecto técnico.
 - Por las limitaciones de tránsito, se solicitó a los expositores grabar las sesiones desde sus celulares, en formato vertical.
 - Se enviaron indicaciones para realizar pruebas de luz y sonido en breves grabaciones que se remitieron al proveedor para asegurar la calidad del video.
 - Ante un error en el dictado, se recomendó cortar la grabación y comenzar nuevamente desde el principio de la última idea.
 - El video y las diapositivas debían tener el mismo orden para que en el producto final el video estuviera acompañado por el diseño interactivo de los conceptos.
 - Se solicitó que las diapositivas tuvieran el contenido detallado para que fuera sencillo trasladarlo al diseño interactivo.
 - Durante el proceso de edición, tanto el equipo académico como el de edición, eventualmente, replantearon o cortaron secciones del material que se trasladaron a la información escrita para una mejor comprensión del tema.
 - Los videos se enviaron a los docentes, antes de ser publicados, para su aprobación.

RECURSOS

Diseños

Su desarrollo debe estar contemplado en la planificación. Si es una actividad muy compleja, se ha de prever qué autoridades de la organización deben aprobar los materiales y en qué etapas. Por el contrario, en equipos pequeños o en actividades con recursos limitados es posible que esta tarea la asuma algún miembro del equipo a través de aplicaciones; por ejemplo, Canva. En cualquiera de estas dimensiones se recomienda considerar las siguientes tareas:

- Definir si la actividad tiene una **línea gráfica** propia, si existe y se va a seguir una línea gráfica institucional, o si se debe crear una nueva; especialmente, cuando las actividades se organizan entre varias instituciones.
- Dependiendo del grupo meta y de los medios, se definirán **las piezas de diseño y los textos**: videos o diseños para redes sociales, tarjetas de invitación físicas o virtuales, cartas formales de invitación, mensajes directos en redes sociales.
- Los **proveedores de diseño**, ya sean internos o externos, van a requerir información sobre la actividad y las expectativas del equipo. Es más eficiente tener una discusión previa que clarifique estos aspectos que un largo intercambio de piezas porque no satisfacen las expectativas. En el caso de que se contraten proveedores externos, se deben definir los **términos de referencia (TdR)** para tener por escrito qué piezas se van a cotizar, las características y las limitaciones. En respuesta, la cotización debe contrastarse con los TdR para asegurar que, en el caso de que sea aceptada, se recibirá lo solicitado. Un segundo instrumento de coordinación con los proveedores (internos o externos) es el **Brief de diseño creativo** que se elabora por cada producto, incluye detalles como los datos de la persona responsable, la fecha límite de entrega, los mensajes, el lenguaje, el esquema de colores, las extensiones, entre otros. Usualmente, el proveedor lo solicita antes del inicio del trabajo.

Medios de comunicación

Durante la etapa de análisis se han identificado diversos *stakeholders* a los que se busca llegar en periodos de convocatoria y difusión de la actividad. Según el grupo meta y las limitaciones, se evalúan los mecanismos más eficientes y eficaces. Según el tipo de actividad se incorporarán uno o varios medios:

- **Medios de comunicación tradicionales.** Como hemos visto en el acápite «4.1. Análisis», para cada actividad se debe valorar el posicionamiento en medios de comunicación y tener listo el mapa de actores. Entre los roles que asumen los miembros del equipo se debe definir tanto a la persona que hará de enlace con la prensa en su rol de coordinación como a la persona que asumirá la vocería o la responsabilidad de las relaciones públicas, quien atenderá las entrevistas. Se debe prever la preparación de esta persona sobre la convocatoria (plazos, enlaces informativos, medios de contacto, etc.) y sobre las preguntas relacionadas con la organización política que puedan resultar coyunturales. Asimismo,

debe ser capaz de transmitir un mensaje claro sobre las cuestiones clave, como el grupo meta, los objetivos de la actividad o lo que resulte más relevante para la organización, en relación con la estrategia.

Dependiendo de cuál sea el alcance que se quiera lograr, se implementarán medidas adicionales como, por ejemplo, el envío de notas de prensa. Esta práctica cambia según el ámbito territorial. Así, en ciudades más pequeñas, es posible que sea un mecanismo que se use regularmente. Por ello, se debe evaluar si cada esfuerzo tendrá un impacto efectivo en la convocatoria.

- **Correos electrónicos (y mailing).** Los *stakeholders* identificados en el mapa de actores pueden ser contactados por este medio. La forma de contactar a las personas ha evolucionado con los años. Hace una década era usual enviar cartas de invitación, y los correos electrónicos eran un medio menos formal o servían para enviar los cargos o recordatorios de la comunicación física. Con los años, y especialmente durante la pandemia, se ha acentuado el uso de correos electrónicos. En diversos ámbitos se consideran un medio formal para tomar contacto, y a estos se adjuntan cartas u otros documentos. Por ello, el uso de este medio se ajustará tanto al tipo de actividad como al nivel de formalidad de la convocatoria. Si los correos electrónicos se envían a varios destinatarios, estos se deben enviar en copia oculta o a través de plataformas de difusión.

Si bien las formalidades cambian en el tiempo, un correo electrónico es parte de la identidad institucional. Se debe cuidar de enviar comunicaciones desde direcciones electrónicas con un dominio de correo electrónico institucional; por ejemplo, contacto@institucion.com. Asimismo, se deben evitar comunicaciones desde correos electrónicos personales, pues, en el largo plazo, si hay cambios en el equipo, la información se podría perder.

- **Redes sociales.** Se debe evaluar si es el mejor (o único) mecanismo para el tipo de convocatoria que se busca hacer. En caso de tener socios, se debe coordinar previamente que las comunicaciones (por ejemplo, el *copy* de una publicación) y respuestas a las preguntas del público tengan la misma base de informaciones. Para ello, dependiendo de la complejidad de la convocatoria, se puede establecer previamente un instrumento de preguntas y respuesta (*FAQ* o *Frequently Asked Questions*, en inglés) interno o dirigido al público.

Con relación a las redes sociales, Adriana Amado explica que «no son medios, sino lenguajes que no se aprenden de un día para otro [...] la política suena en ellas como el esperanto, que mezcla un poco cada lengua sin que se entienda totalmente en ninguna» (2022). Se debe descubrir en qué plataformas se «habla» mejor con el grupo meta y cuestionar si se necesitan «traductores» para hacer llegar el mensaje a través de organizaciones, personas (o *influencers*) que hablen de una manera «más nativa» cada uno de los lenguajes.

Se deben analizar las limitaciones de cada medio como mecanismo único de convocatoria. Por ejemplo, que las redes sociales de las instituciones no tengan un alcance suficiente, o si se cuenta con el presupuesto —y es necesario— publicitar anuncios en redes sociales.

Asimismo, se deben analizar los riesgos; por ejemplo, los *trolls* o que respondan a la convocatoria personas que no son parte del grupo meta. Si es una campaña ambiciosa, es recomendable contar con especialistas en esta materia dentro del equipo.

Tabla 17. EFP: Las redes sociales y el grupo meta

En las primeras ediciones de la EFP, los instrumentos que ofrecían las redes sociales para realizar convocatorias eran bastante limitados. El desarrollo de las redes sociales, así como su alcance masivo, han jugado un rol positivo para llegar anualmente a los grupos meta. El uso institucional de las redes sociales de los partidos políticos y organizaciones afines, la creación de perfiles políticos y la nueva oferta, tanto de instrumentos en las plataformas como de nuevas redes sociales, han sido aprovechados por la EFP.

La EFP ha aprovechado las redes sociales (incluido el WhatsApp) para compartir la convocatoria a través de publicaciones y de mensajes directos a los actores identificados en el mapa de actores. Las informaciones compartidas han sido variadas durante los últimos ocho años, incluyendo publicaciones previas al inicio de la convocatoria para anunciar que ya pronto comenzará el proceso de postulaciones, las informaciones sobre la experiencia de la EFP de manera institucional y también a través de los exbecarios, las informaciones sobre cómo postular, así como mensajes directos a los actores y grupos meta, estableciendo un canal de contacto directo.

Con el crecimiento del proyecto, un miembro del equipo ha asumido esta responsabilidad durante la etapa de convocatoria. Sus tareas han incluido seguir trabajando en el crecimiento del mapa de actores y, al tener acceso como «editora» en las redes sociales institucionales, ha asumido el rol de contactar y responder a los mensajes en estas. Asimismo, la convocatoria se comparte con los exbecarios, a través de canales directos (como los grupos de WhatsApp), para informarles sobre el estado de la convocatoria. Al ser parte del grupo meta, han jugado un rol clave al compartir la convocatoria cada año en sus propias redes, desde las cuales tienen un alcance directo a sus pares (el grupo meta).

Finalmente, los resultados se dan a conocer en las redes sociales, y este enlace se proporciona a los becarios seleccionados y se les invita a compartir este logro en sus redes sociales. Esta acción está diseñada para que más personas del grupo meta sepan de la iniciativa y estén atentos a la próxima convocatoria.

Plazos de entrega

Los tiempos que se requieren para elaborar los materiales deben incluirse en el cronograma de la actividad; se han de considerar los tiempos de elaboración y de revisión. Asimismo, dependiendo del ritmo del equipo, se ha de definir si los plazos de revisión serán durante el horario laboral o, por el contrario, durante los fines de semana, para tener la certeza de que el cronograma se ajusta a la realidad.

Existen distintas herramientas que permiten controlar el avance del trabajo. Si el proyecto es muy ambicioso, se puede incorporar el uso de Trello, un diagrama de Gantt o alguna otra herramienta que le permita a todo el equipo reconocer los avances y las tareas pendientes del proyecto. Si el equipo se ve regularmente en un espacio físico, se puede implementar un calendario en dicho espacio. Es fundamental que la herramienta que se use sea accesible cuando se requiera, que el equipo la use con confianza y que se comparta el valor de usarla para lograr la actividad.

RETROALIMENTACIÓN

Validación

Todos los materiales deben aprobarlos quienes asuman la responsabilidad de validar en el *core team*, para así asegurar la calidad de la actividad y pasar a la etapa de implementación dentro de los plazos previstos.

4.4. Implementación

En esta etapa se ejecuta lo planificado en un ambiente real: presencial, virtual o híbrido. Se debe tener en cuenta que esta es una etapa crucial para sistematizar la experiencia y recoger información que permita tomar decisiones y generar lecciones aprendidas.

EQUIPO

Gestión del riesgo

Especialmente en actividades complejas, el equipo debe estar listo para afrontar escenarios de riesgo, identificando a los responsables de tomar decisiones de corto plazo, las medidas e instrumentos preventivos, los recursos, entre otros. En el caso de que, por ejemplo, las actividades estén dirigidas a grupos grandes de personas o por periodos largos, si el evento se realiza en lugares alejados, entre otros.

Tabla 18. EFP: Mapa de riesgos

Riesgo	Casos	Medidas preventivas / Instrumentos
De salud	Emergencias médicas	<ol style="list-style-type: none"> Lista de instituciones médicas cercanas Números de emergencia Informaciones (seguro médico, problemas médicos o alergias) Personas de contacto (<i>core team</i> y participantes) en caso de emergencia Coordinar con los proveedores del lugar a qué personas del <i>core team</i> informar en casos de emergencia y los datos de contacto

Logísticos	Falla de proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de proveedores alternativos 2. Análisis de los recursos disponibles
Del equipo o de los docentes	Inasistencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reasignar roles de los miembros del equipo 2. Listas de respaldo (<i>backup</i>): <ul style="list-style-type: none"> · Equipo: miembros de organización · Docentes: especialistas cercanos a la organización 3. Si el docente necesita intercambiar su horario, se deberá tomar contacto con otros docentes para explicar el caso y verificar si cuentan con disponibilidad en el corto plazo. 4. Actividades de respaldo en caso de que no sea posible conseguir un docente



Reflexiona: ¿Qué riesgos existen en tu actividad? ¿Qué personas asumirán responsabilidades? ¿Con qué instrumentos cuentan para la toma de decisiones?

Tarea 21. Análisis de riesgos

Riesgo	Responsable	Instrumentos

GRUPO META

Contacto con los participantes

Se debe definir, en un plazo razonable, quién, cuándo y cómo se contactará a las personas, así como las respuestas que se darán. Se puede usar *mailing* (o *email marketing*) a través de Newsletter Softwares como MailChimp, CleverReach u otras plataformas. Estas herramientas facilitan el envío de correos electrónicos de manera masiva, pues personalizan el nombre del receptor, permiten programar las fechas de envío, así como enlaces y otros datos específicos.

Se deben tener algunas precauciones, como verificar qué correo aparece como emisor, que los receptores tengan derecho a darse de baja y que figuren otros posibles términos legales dependiendo del país. Con el uso de estos sistemas, es posible revisar, por ejemplo, la tasa de personas que efectivamente recibieron el correo en su bandeja de entrada (y no en SPAM), que lo abrieron y que accedieron a los enlaces incluidos en la comunicación.

Para confirmar la participación se pueden usar otras herramientas, como las desarrolladas en la Tabla 9. Asimismo, se deberán comunicar los medios regulares de contacto para las actividades formativas.

Asistencia, retiro y deserción

Cada participante debe conocer los parámetros de asistencia: si esta se tomará en cuenta, los porcentajes o la cantidad máxima de inasistencias y, de ser el caso, si se puede compensar con trabajos adicionales. Este, así como otros factores sobre la dinámica de participación esperada de cada participante, pueden ser factores no negociables para su permanencia. Para ello, el equipo deberá establecer parámetros que permitan actuar con predictibilidad.

Asimismo, recibir estas informaciones detalladas sobre el tiempo que le tomará participar en la actividad facilitará la decisión de confirmar si cuenta con la disponibilidad y los recursos que demandaría su participación. En consecuencia, para la organización, es una medida preventiva para reducir la deserción y que en lo posible solo las personas comprometidas con la actividad postulen y confirmen su asistencia.

Dinámica grupal

Interacción entre los participantes. ¿Se tiene como objetivo que construyan lazos, que sean competitivos, que busquen soluciones en común? Está en manos del *core team* definir qué tipo de relación se espera que tengan los participantes. Cada una de las decisiones que se tomen desde el inicio de la actividad podrá jugar un rol en la implementación de la actividad y en la dinámica entre los participantes.

Tabla 19. EFP: Compromiso responsable

La EFP busca promover una cultura de compromisos conscientes y responsables, así como la rendición de cuentas. Por ello, se trabaja en compromisos obligatorios y voluntarios que tendrán un impacto en la acción política de los becarios, más allá de su experiencia en la EFP.

Los compromisos obligatorios se aceptan como las «Reglas de convivencia» de la EFP. Detallan las responsabilidades asumidas por los becarios durante la EFP. No son negociables y contribuyen con garantizar el adecuado funcionamiento y el logro de los objetivos. En caso de incumplimiento, el *core team* se reserva el derecho de evaluar la permanencia en la EFP. Con la postulación se declara la aceptación de:

- Asistencia obligatoria. Asistir a todas las sesiones y talleres de la EFP.
- Puntualidad. Cada sesión está abierta 15 minutos antes.
- Responsabilidad. Participar y entregar todos los trabajos asignados en el tiempo previsto, sin excepciones.
- Respeto. Respetar a todos los participantes dentro y fuera de la EFP.
- Anteponer el argumento al insulto.

- Pedir la palabra, no interrumpir.
 - Participación activa y profesional. Seguir instrucciones, mantener la cámara encendida, presentarse con vestimenta y en lugares adecuados para la reunión.
 - Precisión. Ser conciso en las intervenciones y puntual en las preguntas.
 - Comunicación. En caso de dudas sobre el proceso formativo o situaciones personales excepcionales, se debe tomar contacto con el equipo de la EFP.
-

Inducción

Con relación al uso de la tecnología o de actividades complejas, es posible que se requieran espacios adicionales (posiblemente no obligatorios) para cerrar las brechas de los conocimientos e informaciones que son necesarias para participar en la actividad.

Si son sesiones frecuentes con el mismo público, se puede tener una sesión previa para mostrar las herramientas que se usarán en las sesiones. En la virtualidad, por ejemplo, «levantar la mano» o participar en grupos, vía Zoom. Es posible que con un pequeño video o una imagen a modo de tutorial se brinde información suficiente para los participantes. No se recomienda dar por sentado que todos conocen las herramientas digitales.

METODOLOGÍA

Moderación

Cada sesión debe tener una programación que permita al equipo y a los participantes comprender la dinámica de la sesión y respetar los tiempos. Se debe informar previamente sobre posibles cambios. Conocer bien previamente el programa del evento facilitará la moderación.

Desde el *core team* se debe contar con las competencias mínimas para gestionar reuniones de decenas de personas que quieren aprender y compartir conocimientos en entornos con recursos limitados; especialmente de tiempo. Moderar un evento implica tomar su dirección y aportar información que cree un hilo conductor entre el programa, los aportes de los especialistas y la participación del público.

Para promover la participación de los asistentes, es imprescindible que, previamente, el moderador estudie los contenidos, conozca información sobre los expertos, y prepare preguntas según las experiencias y los conocimientos de los especialistas. Para ello, debe:

1. Tomar control del orden, de la participación y del tiempo.
2. Mantener un ambiente positivo. La meta es que los participantes estén atentos y se queden durante toda la sesión.
3. Gestionar límites sobre el tiempo, los temas, la dinámica (preguntas, comentarios), entre otros. Por ejemplo, dar o retirar el micrófono. Al respecto, la moderación suele estar conducida por una persona, pero entre el público se encuentran asistentes del *core team*

para entregar los micrófonos. Estas personas deben seguir las indicaciones del moderador en caso de que algunas personas tengan prioridad en la lista de participantes.

4. Facilitar que los asistentes interactúen, se sientan incluidos y participen activamente.

Algunas ideas prácticas para que el moderador mantenga el orden:

1. Escribir antes de hablar. Una excelente práctica es pedirles a los participantes que manden al moderador su comentario o pregunta por escrito; se les ha de indicar que estos deben ser breves. Ello facilita:
 - a. Que las personas aclaren sus ideas.
 - b. Que el moderador agrupe las participaciones por temas.
2. Los comentarios pueden ser valiosos, pues permiten compartir experiencias y lecciones aprendidas, no se deben descartar automáticamente, pero se deben gestionar de manera adecuada; en especial, el tiempo de participación.
3. Coordinar previamente con el docente si quiere abrir el micro para comentarios durante la charla (por ejemplo, para responder preguntas específicas) y establecer una regla clara sobre las preguntas para los participantes.

RECURSOS

Administración del tiempo

Una de las responsabilidades que debe estar claramente definida es quién administra el tiempo de la actividad, en el corto y largo plazo, según la secuencia didáctica o la coordinación con los diversos docentes. Ya sean horas o periodos extensos de días, se debe asegurar el cumplimiento de todas las etapas de la actividad. Para las actividades de corto plazo, se pueden usar instrumentos de apoyo como:

- **Tarjetas semáforo.** Tarjetas de papel grueso o plastificadas de color rojo, amarillo y verde, a las que se les asigna el tiempo pendiente de uso. También es posible que los números estén indicados en las tarjetas.
- **Cronómetros o relojes.** Se adquieren y se entregan a los equipos. Para que funcionen mejor, el tiempo del que disponen los equipos para desarrollar cada actividad debe ser el adecuado.
- **Programa.** Los participantes deben poder acceder a este visualmente. Por ejemplo, a través de un elemento visual expuesto en la sala de eventos, el programa enviado o impreso, entre otros.

Los responsables de administrar el tiempo en los eventos formativos deben tener presente el principio de justicia; especialmente, en los espacios de exposiciones. Si a los primeros grupos se les asigna más tiempo, los últimos grupos serán los perjudicados, ya sea porque tendrán menos audiencia, un público más cansado, o porque se reducirán los otros puntos de la agenda general.

RETROALIMENTACIÓN

Correcciones

Es posible que durante la actividad el *core team* se enfrente a la necesidad de corregir ciertos puntos para que funcione mejor la implementación. Se pueden proponer algunas acciones para este fin, como:

- Los **hilos conductores**, para evaluar los aprendizajes diarios, incluidas las oportunidades de mejora.
- **Encuestas rápidas**; por ejemplo, vía Kahoot o Google Forms, para reconocer el ambiente general de la actividad.
- El **diálogo directo**, para profundizar en cuestiones recurrentes sobre las cuales se deben tomar medidas correctivas.

4.5. Evaluación

La implementación de la retroalimentación de cada actividad considera las evaluaciones realizadas de manera interna por el equipo ejecutor en sus diversas dimensiones, dependiendo de la complejidad de la actividad; y las realizadas de manera externa por los *stakeholders*; especialmente, los participantes o beneficiarios. En cada etapa se debe ponderar si la posibilidad de realizar evaluaciones anónimas permitirá obtener información más detallada o si, por el contrario, agrega valor identificar a las personas, en caso se requieran ejecutar acciones de seguimiento.

EQUIPO

Organización

Es fundamental organizar de manera estructurada la retroalimentación del equipo. Para ello, se debe calendarizar en qué momentos el equipo requiere discutir el desarrollo de la actividad. Por ejemplo, si el curso tiene módulos o encuentros, se puede hacer después de cada una de estas acciones. Dependiendo del tipo de actividad, se puede complementar con elementos adicionales de evaluación, como los docentes o mentores que no necesariamente son parte del equipo organizador, pero sí del equipo ejecutor de la actividad.


Tarea 22. Organización de la evaluación desde el equipo

Características de la reunión	Definir las cuestiones organizativas para la reunión (participantes, lugar/medio, tiempo, documentos enviados previamente para revisión, otros).
Miembros del equipo	
Puntos de agenda	Aspectos organizativos: Aspectos académicos:
	Aspectos políticos: Otros:
Programa de la reunión	Tiempo de presentación de puntos: Tiempo de discusión por puntos de la agenda:
Punto de retroalimentación	Cumplimiento de objetivos/metas: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

GRUPO META

Por los participantes

Las evaluaciones son hitos que deben planificarse en el diseño de la actividad. Para ello, Servir Perú (2018) ha desarrollado cuatro niveles de evaluación. De acuerdo con cada uno de estos niveles, se pueden aplicar diversas herramientas para evaluar las actividades de formación política:

Tabla 20. Tipos de evaluación a participantes

Nivel	Descripción	Herramientas (ejemplos)
Reacción	Mide la satisfacción (objetivos, contenidos, recursos, docentes).	Encuestas de satisfacción.
Aprendizaje	Retención de los contenidos transmitidos.	Exámenes, casos, etc.
Aplicación	Mide el uso y la aplicación.	Evaluaciones participativas (mide la utilidad y aplicación de los conocimientos adquiridos).
Impacto	Evidencia cómo la entidad (o el individuo) mejora.	Línea de base vs. Indicadores. Asimismo, las evaluaciones por pares y monitoreo al grupo meta/participante.

Tabla 21. EFP: Evaluación por parte de los participantes (posibles preguntas)

INFORMACIÓN	
Datos personales	Nombre, correo electrónico, celular, edad, otros. Definir si la encuesta debe ser anónima o debe incluir el nombre de manera obligatoria u opcional.
SATISFACCIÓN	
¿Qué tan satisfecho estás?	Es posible usar escalas.
¿A qué tema se le debió dedicar más/menos tiempo?	Definir un máximo de caracteres y anunciarlo en las indicaciones.
CONTENIDOS / METODOLOGÍA / MATERIALES	

¿Se explicó el objetivo antes del inicio?	
¿Has aplicado los conocimientos adquiridos? ¿Qué conocimientos?	
¿Qué temas faltaron?	
¿Qué fue lo que más/menos te gustó?	
¿Qué tan satisfecho estás con el material utilizado?	
¿Consideras que la duración fue adecuada para satisfacer tus expectativas de formación?	
¿Te sientes satisfecho al haber completado la actividad?	
Por favor, indica tres cosas que más te beneficiaron/consideres innecesarias	
Comentario sobre la metodología	
SOBRE LOS DOCENTES	
Conocimiento del tema por parte de los docentes	
¿Qué tan fácil fue entender el lenguaje o los términos usados?	
Otros comentarios sobre los docentes	
¿Tiene alguna sugerencia/comentario que nos ayude a mejorar la sesión?	
APRENDIZAJE	
Preguntas de conocimiento (de entrada/de salida)	En caso de que se quiera medir el aprendizaje adquirido. Se debe definir con qué fin aporta a la formación política.
ORGANIZACIÓN	
¿Te pareció adecuado el orden del programa?	
¿Qué cambiarías en el orden del programa?	
ACCESIBILIDAD VIRTUAL	
¿Qué tan accesible te pareció la herramienta virtual usada (sesiones sincrónicas)?	
¿Qué tan accesible te pareció el LMS y la nube virtual (sesiones asincrónicas)?	
¿Tienes otros comentarios sobre las herramientas virtuales?	

METODOLOGÍA

Procesamiento y presentación

Se debe definir quiénes serán los responsables de procesar las evaluaciones y trabajar en las lecciones aprendidas. Asimismo, si algunas de estas lecciones deben incorporarse en la iteración del proyecto o en la rendición de cuentas sobre los resultados de la actividad. El *core team* debe haber definido cuándo y quiénes han de presentar los resultados de la actividad, si es solo de manera interna o si las etapas de evaluación y/o presentación deben incorporar a miembros del equipo ampliado.

RECURSOS

Especialistas externos

Para proyectos de alta complejidad, se debe valorar la incorporación de especialistas externos que evalúen o retroalimenten los resultados de la evaluación. Es posible que esta tarea se realice sobre los objetivos estratégicos y no solo sobre las actividades específicas. Para ello, se deberá tener la información de antemano y discutir los parámetros y la participación a lo largo de la actividad.

RETROALIMENTACIÓN

Sistematización

Si se busca que el proyecto se repita en el tiempo, es recomendable que todos los esfuerzos estén sistematizados en un lugar accesible para el *core team*, como una nube virtual o un archivador físico, dependiendo del caso.

Se deben guardar como plantillas o archivos todos los instrumentos desarrollados durante el diseño instruccional; por ejemplo, los mensajes de convocatoria, la difusión, los diseños, las bases de datos del mapa de actores y de los postulantes, teniendo en cuenta la protección de datos personales en relación con quiénes pueden acceder a la data y dónde se almacena esta.

REFLEXIONES FINALES

La redacción de esta obra y el proyecto que la ha inspirado ha significado incorporar enseñanzas de distintas disciplinas. Esta es una tarea sustancial en la formación política. Es inviable crear estrategias formativas sin equipos multidisciplinarios; sin reflexionar sobre los desafíos actuales y futuros de la política, y las amenazas a la democracia en tiempos de flagrante polarización; y sin identificar las habilidades que necesitan los políticos para responder con carisma, pero especialmente con responsabilidad, como líderes, como funcionarios públicos y como gestores de partidos políticos. Formar políticos significa estar en un constante estado de aprendizaje y cuestionamiento del mundo que nos rodea.

Como hemos visto a lo largo de estas páginas, el elemento transversal a las tareas en el ámbito de la formación política es la claridad sobre el impacto que se quiere lograr; sin embargo, solo es posible alcanzar este con la presencia de otros dos elementos. El primero, son los líderes que motivan a las personas a perseguir estos grandes cambios en la sociedad desde la acción política. Líderes que apuesten por la formación de políticos capaces de tomar las decisiones correctas, y no solo las decisiones políticamente rentables. El segundo es el fortalecimiento institucional de los partidos políticos. Sin este elemento es poco probable ver una renovación generacional en la política que atienda con responsabilidad los viejos y nuevos desafíos de cada sociedad.

Al culminar de escribir este libro, muchos temas se han quedado en el tintero. Sin embargo, como el título lo señala, esta es una caja de herramientas, que provee reflexiones sobre diversos elementos para la concepción y ejecución de estrategias formativas para los partidos políticos. La profundización en cada uno de estos aspectos queda en manos y es responsabilidad de los líderes que apuesten por la formación política en los partidos.

Finalmente, esta obra inspirada en años de trabajo formando jóvenes **#Enamoradosdelapolítica** responde a la investigación constante en el contexto de la Escuela de Formación Política «Millennials para el cambio», pero principalmente incorpora aprendizajes de una serie de experiencias en diversos programas formativos, desde la militancia política hasta el voluntariado social. La tarea de formar políticamente a las generaciones actuales y futuras es inagotable, al igual que las herramientas implementadas para este fin. Y en la formación política esta es una inmensa oportunidad. Con estrategias claras, puede contribuir de manera directa con el «sueño» que motiva esta obra, promover más y mejor educación política para el fortalecimiento de la democracia.

REFERENCIAS

- Amado, A. (2022). La política no sabe hablar TikTok. *Diálogo Político*. <https://dialogopolitico.org/debates/politica-no-sabe-hablar-tiktok/>
- Freire, P. (1975). *Pedagogía del oprimido*. 14.ª ed. Siglo XXI.
- Fundación IVI. (2022). <https://iviglobaleducation.com/educacion-y-formacion-estas-son-las-diferencias>
- Hofmeister, W. (2021). ¿Por qué los partidos políticos son un modelo para el futuro? *Diálogo Político*. <https://bit.ly/3iwgkaP>
- Konrad-Adenauer-Stiftung, Friedrich-Ebert-Stiftung, Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit, Heinrich-Böll-Stiftung, Hanns-Seidel-Stiftung y Rosa-Luxemburg-Stiftung. (2021). *Demokratie braucht Demokratinnen und Demokraten*. <https://bit.ly/3A6cXgl>
- Konrad-Adenauer-Stiftung. (2021). Bedeutung und Profil der Politischen Bildung der Konrad-Adenauer-Stiftung. <https://www.kas.de/de/web/politische-bildung/ueber-uns>
- Kurt, S. (2018). ADDIE Model: Instructional Design. *Educational Technology*. <https://educational-technology.net/the-addie-model-instructional-design/>
- Lobatón-Patiño, R. G. (2016). El ámbito científico de la formación política: elementos conceptuales y líneas de investigación. *Educación y Educadores*, 19(2), 254-273. <https://www.redalyc.org/pdf/834/834446681005.pdf>
- Luna, J. P. (2017). ¿El fin de los partidos políticos? *Diálogo Político*. <https://bit.ly/2Y9u5F8>
- Servir Perú. (2018). Aprenda los niveles de evaluación de las capacitaciones - GDC Sesión 4. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=M2Qws6sibak>
- Sinek, S. (2011). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.
- Thesing, J. (2011). Política y democracia: crisis y desafíos. <https://bit.ly/3iq12qr>
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janés.
- URBI PSI ORBI. (2017, junio 12). ¿Conoces de qué trata el modelo ADDIE? Facebook.com. <https://www.facebook.com/urbipsiorbi/photos/a.1387891234843825/1453358568297091/>
- Van den Berg, C., Piri, K., Van der Staak, S. y Tsutskiridze, L. (2015). *Planificación estratégica para partidos políticos: una herramienta práctica*. IDEA Internacional y NIMD.

ISBN: 978-612-49057-2-8

