

LA ASIGNATURA PENDIENTE (Y MENOS SEXY) DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS: LA ORGANIZACIÓN

THE PENDING (AND LESS SEXY) SUBJECT OF POLITICAL PARTIES: THE INTERNAL OPERATION

Sofía de Roa Verdugo

Asociación Calidad y Cultura Democráticas
sofia.de.roa@ccdemocraticas.com

Recibido: noviembre de 2016
Aceptado: diciembre de 2016

Palabras clave: calidad, cultura, democracia, partidos políticos, crisis, participación, planificación estratégica.
Keywords: quality, culture, democracy, political parties, crisis, participation, strategic planning

Resumen: Este trabajo exhorta a partidos y formaciones políticas a fortalecer su cultura organizativa aplicando una solución práctica, un ejercicio de auto exigencia para la mejora de su funcionamiento y organización interna, mediante métodos y hábitos concretos, que estimulen la mejora continua de sus procesos y su fiscalización pública. La aplicación de estos métodos, cuyos orígenes les encontramos las Ciencias de la Administración y Gestión de Empresas, ensancharán su participación interna, provocando una sistematización, seguimiento, y control de la acción política, y forzando, en la práctica, la consolidación de una democracia en el seno de los partidos que podamos sentir (*identificarnos*), tocar (*materializar*), practicar (*llevar a cabo colaborativamente*) y medir (*evaluar*).

Abstract: This work calls on political parties and political formations to strengthen their organizational culture by applying a practical solution. We propose an exercise of self-demand for the improvement of its operation and internal operation, through concrete methods and habits, that will stimulate the continuous improvement of its processes and its accountability. The application of these methods, whose origins are the Sciences of Business and Management, will extend the domestic participation, and it will provoke a systematization, follow up, and the control of the political action. This method will force, in practice, the consolidation of a democracy inside political parties that everyone can play (identify), touch (materialize), practice (conduct collaboratively) and measure (evaluate).

Introducción

Este artículo recomienda una propuesta original, elaborada desde la Asociación Calidad y Cultura Democráticas, que ofrece una hoja de ruta concreta para iniciar un proceso de democratización dentro de las organizaciones políticas e instituciones públicas. El método que se propone es una potente herramienta de análisis a través de la cual un partido político podrá establecer, de manera pública, su propia agenda de calidad democrática. Igualmente, la puesta en práctica de esta recomendación, ayudará a mejorar permanentemente sus competencias en la coordinación de equipos humanos, el análisis de situaciones complejas, el establecimiento de metas y objetivos, la toma de decisiones, la concreción de tareas a realizar, el establecimiento de planes de acción, seguimiento y control, y a comprometerse libremente, tanto interna como externamente, con un objetivo de mejora continua.

La aplicación del método tiene sus orígenes en las Ciencias de la Administración y Dirección de Empresas y, en el ámbito de que nos ocupa, está dirigido a ensanchar la participación interna y externa, permitiendo una sistematización, seguimiento, y control de la acción política. Se trata, en definitiva, de explorar las posibilidades de multiplicar sinergias con otras herramientas que ya se ofrecen para el avance en la recuperación del prestigio a la actividad política y de la confianza ciudadana en estas instituciones, a través de un método que exige ejemplaridad pública.

Para ello, tras una observación de la forma de actuar de los partidos políticos, proponemos una herramienta como contrapeso a la Ley de Hierro de la Oligarquía, formulada por Robert Michels, que afirma que todo partido político acaba controlado

por una pequeña élite, eliminando las posibilidades de desarrollo de una democracia interna¹. A partir de ahí, exponemos el significado y los beneficios de la aplicación del método, al que hemos llamado “Sistema de Indicadores de Calidad democrática” (SIC), y que presentamos como ejercicio de voluntad política para provocar un cambio en cultura organizativa de las organizaciones políticas, a través del perfeccionamiento continuo de su funcionamiento interno. Su puesta en marcha conseguirá, poco a poco, reconstruir su credibilidad pública y, al mismo tiempo, permitir un mayor control y conocimiento sobre estas instituciones a la ciudadanía.

1. Los eternos problemas de los partidos

En la literatura científica encontramos multitud de análisis fatalistas sobre los

1. Esta ley desarrollada por Robert Michels en 1911 es conocida por la “ley de hierro de la oligarquía” y se fundamenta en tres argumentos:

- En primer lugar, cuanto más grandes se hacen las organizaciones, más se burocratizan, ya que, por una parte, se especializan; y, por otra, deben tomar decisiones cada vez más complejas y de una forma más rápida. Aquellos individuos que conocen cómo tratar los temas complejos con los que se enfrenta la organización se van volviendo imprescindibles, formando la élite.

- En segundo lugar, se desarrolla una dicotomía entre *eficiencia y democracia interna*; de modo que para que la organización sea eficiente necesita un liderazgo fuerte, en detrimento de una menor democracia interna.

- En tercer lugar, la propia psicología de las masas hace deseable el liderazgo, puesto que son apáticas, ineptas para resolver problemas por sí mismas; son agradecidas con el líder, y tienden al culto de la personalidad. Su única función sería, pues, la de escoger de vez en cuando a sus líderes. http://es.wikipedia.org/wiki/Robert_Michels

síntomas organizativos, electorales, culturales e institucionales del declive de los partidos políticos. Éstos se enfrentan a desafíos demasiado serios como para amenazar su propia supervivencia, pues pudiera ser que el partido como institución estuviera desapareciendo gradualmente y siendo reemplazado paulatinamente por nuevas estructuras políticas más adecuadas a las realidades económicas y tecnológicas de la política del Siglo XXI, (Montero, Gunther, Linz, 2007).

A pesar de su importancia cardinal para el buen funcionamiento de la democracia actual, los partidos, en su mayoría, han dejado de servir a la ciudadanía. No son un lugar de información, de educación, de celebración de actividades sociales y culturales o donde actuar políticamente

Distintos estudios de opinión² los sitúan como el principal target problemático de la democracia. El Centro de Investigaciones Sociológicas revela que la corrupción, los políticos, y la política en general, se sitúan entre los principales problemas de los españoles de manera consecutiva desde hace tres años y medio.

Sin embargo, los partidos siguen siendo el núcleo de la democracia (Montero, Gunther, Linz, 2007). Destacan por ser los principales mediadores entre votantes y sus intereses, las instituciones encargadas de la toma de decisiones, y los canales de interacción entre política y sociedad civil. Su fin radica en promover la participación de la ciudadanía en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación nacional, y hacer posible el acceso de ésta al ejercicio del poder público de acuerdo con los progra-

2. Barómetro CIS 2016: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3000_3019/3017/es3017mar.html

mas, principios e ideas, que postulan mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo³.

El debate sobre la problemática interna de partidos políticos vienen de lejos. Se trata de un debate centenario. La famosa Ley de Hierro de la Oligarquía, formulada en 1911 por Robert Mitchels, no ayuda a confiar en la forma de organizarse de los partidos políticos. Desde entonces, existe una creencia común de que la democracia interna no garantiza las posibilidades de éxito en las elecciones: ésta dependería más de altos niveles de disciplina y cohesión, y de proyectar una imagen homogénea ante el electorado. Igualmente, parece que los partidos excesivamente democráticos pueden resultar ingobernables, pero definitivamente un partido no democrático afecta a la confianza de los ciudadanos y a la calidad del sistema. Si nos alejamos de esta famosa Ley, que rige en las ciencias sociales, y ponemos el foco en la normativa actual, encontramos que la democracia interna apenas está regulada en la Ley de Partidos⁴. Si tiene poca presencia en el texto de ley no digamos en la práctica política cotidiana. A pesar de ser un principio fundamental de nuestro sistema de partidos, consagrado por un mandato constitucional, a efectos prácticos está diseñada para el servicio de la ilegalización de partidos y endurecer la política antiterrorista. No en vano, existen diversos movimientos ciudadanos que buscan la reforma de esta Ley, y regular

3. Instrucción Cívica, AZ editorial, 2009, pag. 87

4. Ley Orgánica 6/2002, de 27 de junio: Ver capítulo II: De la organización, funcionamiento y actividades de los partidos políticos. Documento en línea: <http://www.boe.es/boe/dias/2002/06/28/pdfs/A23600-23607.pdf>

con rotundidad el ejercicio democrático en el interior de los partidos⁵.

En definitiva, hay muchas maneras de acercarnos a la definición de partido político en la literatura científica y todas, en cualquier caso, hoy se encuentran confrontadas y sometidas a revisión. El contexto también anima a la redefinición de su papel institucional. El papel de la ciudadanía y la militancia a la hora de intervenir la esfera pública mediante la participación, fiscalización, control y vigilancia de la acción política se encuentra en discusión permanente sobre todo desde mayo 2011, tras el estallido movimiento 15M, las mareas ciudadanas, los movimientos municipalistas y ciudadanos, así como con la aparición de Podemos.

1.1 Un momento de potencia

La potencialidad de la ciudadanía de convertirse en partícipes y protagonistas de la política, por parte de nuevos actores

5. Existe un movimiento ciudadano encabezado por la asociación +Democracia que promueve el cambio de la Ley para:

- Transformar la relación entre ciudadanos, partidos y representantes, recuperando el sentido de la política en democracia (participación horizontal, en red, y control efectivo sobre el Estado y las élites).

- Hacer de los partidos instituciones transparentes (en la formación de su voluntad y adopción de decisiones, en su financiación ...).

- Acabar con la endogamia política.

- Proteger de forma efectiva los derechos fundamentales de los electores, simpatizantes, afiliados y militantes en relación con el partido.

- Transformar los partidos en organizaciones del siglo XXI, modernas, digitales, abiertas e innovadoras.

- Dar relevancia y espacio a la participación ciudadana no partidista.

diferentes a los partidos políticos tradicionales, pone de manifiesto que la política envuelve a toda la sociedad, y no puede ser entendida como un coto para especialistas, sino como una práctica social. La situación obliga a aceptar que los partidos ya no son las autoridades centrales de hacer ni de controlar el proceso a la hora de hacer política. Esa función hoy es compartida y distribuida entre una pluralidad de actores de la sociedad civil, y exige la expansión de la política de partidos^{6 7}.

La ciudadanía, más vigilante, exige de las instituciones la inclusión urgente de respuestas innovadoras, eficientes, eficaces y sostenibles para superar la actual crisis democrática. Así se observa cuando la crisis de los partidos se ve interpelada por una sociedad civil organizada en múltiples nodos de prácticas democratizadoras⁸. Hoy encontramos mil experiencias en mil lugares diferentes, altamente interesantes, que demuestran la emergencia de algo a lo que vale la pena darle valor⁹. Nos encontramos ante un proceso de apertura a nuevos actores, nuevas tecnologías, y nuevos soportes para una política

6. Antonio Lafuente, Andoni Alonso & Joaquín Rodríguez, "¡Todos sabios! Ciencia ciudadana y conocimiento expandido", Madrid: Cátedra, 2013. <http://blog.educalab.es/intef/2013/07/31/ciencia-ciudadana-los-itinerarios-amateur-activista-y-hacker/#sthash.d9BHmZJ9.dpuf>

7. Antonio Lafuente, "Modernización epistémica y sociedad expandida", en Rubén Díaz, ed., Educación expandida, Sevilla: Zemos98, 2012, pp. 131-150.

8. Mapa relacional del movimiento 15M en la práctica CCCD del seminario "Tecnociudadanía y procomún" <http://comunicacionculturayciudadaniadigital.wordpress.com/2014/05/27/open-politics-revolution/>

9. Lafuente, A. el saber, para quien lo necesita. http://www.academia.edu/4634363/El_saber_para_quien_lo_necesita

que reclama lo humano, lo colaborativo y lo abierto¹⁰. Se presenta así un rico campo de innovación social sembrado de formas de hacer política que favorecen la expresión, fiscalización y participación política¹¹.

Este panorama de iniciativas comprometidas en intervenir en la transformación de las instituciones ensanchan el espacio público, y abren un camino para estrechar las relaciones entre ciudadanía, militancia y partidos políticos. Han abierto un proceso de cambios en la cultura política, a través de prácticas que favorecen una organización política fundamentada en valores democráticos¹². Se trata de incorporar esta inteligencia colectiva, este “saber profano”¹³ y encontrar soluciones sostenibles y puentes que mejoren las relaciones entre los diferentes actores de las sociedades democráticas. Así, para poder aprovechar esta potencia ciudadana no solo se necesita participación y transparencia, sino en poner en foco en la razón organizativa de los partidos políticos en particular, y de las instituciones en general, y poner en marcha una hoja de ruta para su buen funcionamiento.

10. Open Politics Revolution: Apuntes sobre seminario “Tecnociudadanía y Procomún” del Máster CCCD 2014. <http://comunicacionculturayciudadaniadigital.wordpress.com/2014/05/27/open-politics-revolution/>

11. Lafuente, A. el saber, para quien lo necesita. http://www.academia.edu/4634363/El_saber_para_quien_lo_necesita

12. El fenómeno Ganemos iniciado por Ada Colau en Barcelona o Podemos han irrumpido en este escenario post-15M: http://www.lasexta.com/noticias/nacional/podemos-ganemos-municipales-como-objetivo_2014080500131.html

13. Lafuente, A. el saber, para quien lo necesita. http://www.academia.edu/4634363/El_saber_para_quien_lo_necesita

1.2 Parte del problema, parte de la solución

La economía ha ganado el puesto a la política y los partidos muestran debilidad frente a mercados (Baumman, 2000). Así lo revelan sus actuaciones, guiadas en muchas ocasiones por intereses corporativos. Demuestran escasa capacidad para agregar los intereses sociales y políticos. Se perciben como organismos notablemente cerrados, excesivamente jerarquizados, y muy volcados a la ocupación de espacios institucionales. Predomina en ellos una visión centrada en la presencia mediática de los líderes, que comunican constantemente los mensajes a afiliados, votantes, simpatizantes y ciudadanía en general, obviando la comunicación y acción política hacia el interior. Evidencian más prácticas de trabajo clientelares y patronazgos, que participación y pluralismo ideológico. No realizan esfuerzos suficientes para que la corrupción¹⁴ no se enquistee en su interior. El ejercicio de la función pública no se traduce en comportamientos ejemplares, sino que se transforman en actuaciones personales y colectivas muy dañinas. Su operativa interna y la toma de decisiones se realiza de manera casi improvisada, poco transparente¹⁵, centrada en las élites y los cuadros políticos, que se refleja en una organización ineficaz, que no cumple con las expectativas de militancia y ciudadanía.

14. Casos de corrupción política en España: http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Casos_de_corrupci%C3%B3n_pol%C3%ADtica_en_Espa%C3%B1a

15. Martín, J. R. (2014). La transparencia y el control económico-financiero de los partidos políticos en España: Entre un balance decepcionante y un futuro sombrío. *Revista “ Cuadernos Manuel Giménez Abad”*, (7), 211-222.

El análisis de su papel en la sociedad conduce a pensar que hoy no son mecanismos incentivadores de la participación política, sino alternativas electorales. Buscan maximizar sus beneficios en las urnas. Olvidan a los militantes y simpatizantes. Éstos son menospreciados por el aparato y sus esfuerzos por ser escuchados chocan contra el búnquer en el que hoy se refugia el poder. Su aportación no parece necesaria para trasladar su mensaje a los votantes, gracias al poder de los medios de comunicación de masas, o por su poca relevancia a la hora de financiar estas organizaciones. Como señalaba Ostrogorski, no se *estimulan las energías individuales sino que dejan que se adormezcan*.

Estas son las circunstancias que provocan el alejamiento, la desconfianza y la pérdida de credibilidad y prestigio de los partidos políticos. Igualmente, la depreciación de la discusión, de los debates internos y de la formación colectiva de opiniones y decisiones en su seno, agudizan una tendencia anti-participativa, que contribuye a debilitar los lazos de los partidos con las categorías de participación¹⁶, transparencia y organización para su desarrollo.

En definitiva, el nivel de participación e incidencia de militantes, simpatizantes, y ciudadanía en la representación del partido, en la definición del programa, en la delimitación de las estrategias y en su toma de decisiones son claves para comprender el nivel de democracia interna de un partido. De cara a que esta situación mejore, proponemos la introducción de mecanismos en su interior que faciliten una organización eficaz, participativa y transparente.

16. Del Águila, R. (1996). La participación política como generadora de educación cívica y gobernabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 12, 31-44. <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie12a02.htm>

2. Soluciones

2.1 Una herramienta de empoderamiento

A pesar de ser un problema de extrema gravedad, existe poca discusión sobre las raíces de la insatisfacción con los partidos. Las proposiciones teóricas ayudan a estimular, estructurar y ampliar la investigación empírica en su interior para iniciar, de facto, reformas que reduzcan la crítica. La variedad de tipos de partidos existentes restringe su aplicabilidad, e incluso su relevancia, para muchas facetas del comportamiento de los partidos (Montero, Gunther, Linz, 2007). Así, este trabajo sigue los estudios que exhortan al acercamiento a nuestro objeto de estudio. Igualmente, ante el ineludible fomento de prácticas democráticas, dirigidas a acabar con los comportamientos que provocan la desafección ciudadana y la desconfianza en el sistema democrático actual. La herramienta que se presenta se pone al servicio de partidos y organizaciones políticas, con el objetivo de ampliar las posibilidades de recuperar la dignidad en la acción política¹⁷.

2.2 El método

El método SIC (Sistema de Indicadores de Calidad democrática) imagina una arquitectura institucional compuesta por entidades que practican tanto el anuncio o estreno de nuevas medidas legales, como

17. “¿Quieres saber por qué “la regeneración democrática” es un cuento chino?” Pallette, F en el blog de Asociación Calidad y Cultura a democráticas: <http://www.ccdemocraticas.net/la-regeneracion-democratica-es-un-cuento-chino/>

el mantenimiento y conservación de lo conseguido. Se parte de la convicción de que la vocación por lo normativo de las organizaciones no justifica la necesidad de comprobar cómo se está llevando a cabo la acción política y, sobre todo, el estudio sobre el modo de mejorarlas. Este punto nos referimos, por tanto, a la calidad de los procesos organizativos, más allá de la transparencia¹⁸, las leyes, normas, estatutos, disposiciones, o sanciones por incumplimiento de los mismos.

SIC, por tanto, es el componente operativo que se propone para poner en práctica la mejora de la democracia interna. Es el CÓMO del que se pueden servir los partidos políticos para recuperar la inspiración en las formas de hacer política que los tiempos exigen¹⁹. SIC plantea un

18. Los partidos no pueden obviar la puesta en práctica de las recomendaciones para un Gobierno Abierto que permiten poner en público quién ha hecho qué, en qué momento, y con qué recursos. A pesar de ser una condición necesaria, no es suficiente. Mientras la transparencia es una cualidad exigible que dificulta comportamientos corruptos, la calidad es un compromiso deseable que favorece la confianza mutua entre ciudadanos y partidos políticos. Remarcar esta cuestión para hablar de SIC, no es baladí. La transparencia es obligada, pero es solo una herramienta más, no la definitiva: permite poner luz y taquígrafos sobre el pasado, pero no exige responsabilidad; aporta datos abiertos que han de ser estudiados, analizados para que a través del conocimiento podamos plantearnos cómo afrontar el futuro. La lucha contra la opacidad y censura institucional explotó con el nuevo paradigma informativo que visibilizó el fenómeno Wikileaks (Sampedro, 2014) y que ha favorecido, con ayuda nuevamente de las TICs, que hoy la transparencia sea una cualidad exigible, inexcusable.

19. “No se trata ni de persuasión, ni de retórica ni de incentivos externos... se trata de inspiración. Si la ejemplaridad se nutre de las causas, es en las formas (en el CÓMO) donde acredita su coherencia y su autenticidad”. Extracto de “La

protocolo de actuación que contribuye a la modernización de las formaciones políticas tradicionales y a su mejora, ayudando a comprender y gestionar los procesos de transformación organizativa de una manera sencilla: ofrece técnicas muy conocidas, contrastadas, de fácil manejo cuando se dominan, y útiles para abrirse camino en un contexto complejo, como es el de las organizaciones políticas. Su origen lo encontramos en la experiencia acumulada en el campo de la Administración y Dirección de Empresas, disciplina en la que, ya a principios de los años 80, se comienza a estudiar el proceso de transformación organizativa que desencadenan las TICs²⁰, y que ahora se pone al servicio de las organizaciones políticas²¹.

ejemplaridad en política”, Antonio Gutiérrez-Rubí: <http://www.gutierrez-rubi.es/2014/09/15/la-ejemplaridad-en-politica/>

20. Alvin Toffler (*La tercera ola*, 1980) y John Naisbitt (*Megatrends*, 1982) fueron dos de los más renombrados divulgadores de la entonces incipiente preocupación por la transformación “de las jerarquías a las redes”, un fenómeno en la estela de las aportaciones teóricas al campo de la toma de decisiones en las organizaciones humanas debidas al economista, politólogo y sociólogo Herbert Simon (1916-2001), premio nobel de Economía.

21. Gutiérrez-Rubí *Otro modelo de partido es posible* [<http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2013/05/Otromodelodepartidoesposible1.pdf>], José Antonio Gómez Yáñez, profesor de sociología de la Universidad Carlos III, se expresa en clave de ciencia política, siendo sus fuentes las propias de la literatura sobre partidos. Lo que aprovechamos para exponer, aunque sea a pie de página, la necesidad de superar la indisimulada prevención con que, en nuestra opinión, se observan no tanto los teóricos (que también) cuanto las personas de acción en ambos campos: desde la empresa hacia la política y viceversa. El método SIC/P, nacido en esta particular tierra de nadie, aspira a colaborar en la construcción de puentes entre unos y otros.

Recomendamos así iniciar un proceso de mejora de la misma que enriquezca y modernice su organización, mediante el establecimiento un “Sistema de Indicadores de Calidad democrática”. A continuación, explicamos las motivaciones y el alcance de este mecanismo.

a) Una iniciativa interna:

La puesta en marcha de este método ha de surgir del interior de la organización. La voluntad de mejorar debe surgir, no sólo por la presión social externa, sino por motivaciones propias, exigidas por militancias críticas e incluso por mero instinto de supervivencia de los partidos. Esta ha de estar convencida de que quiere transformar su *modus operandi* de cara a mejorar la operativa interna de sus procesos de trabajo. No estamos, por tanto, ante una propuesta de evaluación sino de autoevaluación, auto exigencia, y autocrítica.

El requisito necesario para poner en funcionamiento esta herramienta es poner el foco en aspectos concretos. Buscar un objetivo y un equipo para poner en marcha su ejecución. Es decir, el reto será consensuar un objetivo de mejora RElevante, Específico, ALcanzable, MENsurable y TEmporal (regla nemotécnica: REALMENTE). A partir de su formulación, el partido podrá comenzar a construir ese Sistema de Indicadores de Calidad y hacer el seguimiento, a lo largo del tiempo, de cómo se van acercando o separando del objetivo propuesto.

El método SIC es, por tanto, sinónimo de iniciativa para disponer libremente de los medios necesarios que permitan al partido:

- Marcarse unos objetivos
- Anunciarlos a través de un compromiso dentro y fuera de sus organizaciones

- Tomar medidas para corregir o afinar el trabajo hasta alcanzar el objetivo

Y que estos demuestren así que:

- Tienen voluntad de mejorar su actividad
- Han identificado áreas de mejora
- Han determinado en qué grado o cuantía quieren solucionarlos
- Se han marcado unos plazos para cumplir el objetivo
- Sabe analizar, en caso de incumplimiento, los motivos de la desviación objetivo mal establecido y/o ejecución ineficiente de medidas previstas)
- Deja preparado el camino de la mejora y marcará nuevos objetivos

SIC, igualmente, se plantea como una herramienta de empoderamiento, ya que envolver a toda la comunidad que forma parte de la organización es condición y consecuencia de su aplicación. Trabajar a través de la puesta en práctica de los procedimientos que se derivan de este método ayudará a mejorar las competencias, las aptitudes, y las destrezas de quienes forman del partido, permitiendo aprovechar así los recursos de capital, organización y trabajo disponibles.

b) Un día y medio de trabajo

La primera actuación SIC tiene una duración aproximada de 32 horas de trabajo, con un equipo compuesto por entre 6 y 10 personas²² capaces de contagiar de

22. Notas sobre la composición del equipo SIC (véase Pallete-Rivas, F., Blanco, V. S., & Quirós, J. L. G. Una vindicación de la acción política. En representación de: La idea de acudir “en representación de” debe quedar desterrada. Un equipo de trabajo para llevar a cabo una actuación SIC/P no es una reunión de coordinación entre diferen-

este método al resto de la organización. Se trata de elegir entre mujeres u hombres no por su cargo dentro del partido, sino por los conocimientos que posean sobre la meta que van a analizar. Es su talento, son sus conocimientos sobre el objetivo a alcanzar y su capacidad para trabajar en equipo los criterios a utilizar a la hora de elegir a las personas que formarán parte de esta primera actuación, nunca su situación jerárquica dentro de la organización.

En ese tiempo SIC enseña a combinar dinámica asamblearia, capacidad de debate y consenso, responsabilidad ejecutiva y compromiso público. Estos son los 4 ejes en los que se basa el método:

- Dinámica asamblearia: Identificación de influencias dominantes que pueden poner en peligro o favorecer la consecución del objetivo de mejora.
- Capacidad de debate y consenso: Selección de Factores Críticos de Éxito, objetivos que necesariamente se han de alcanzar para poder llegar al objetivo final.

tes órganos del partido. Es una reunión de personas con capacidad de análisis y síntesis, dotes intelectuales, conocimientos, y habilidades para trabajar en equipo. Jerarquía: Debe dejarse colgada en el perchero, antes de entrar en la sala de trabajo, aunque entre las personas seleccionadas existan relaciones de dependencia en la organización del partido. En caso de que así sucediera, durante los debates el asesor debe impedir cualquier forma de hacer valer las relaciones jerárquicas entre los miembros del equipo. Incluso si, como sucede con cierta frecuencia, el patrocinador es la máxima autoridad, en el día a día del partido, de parte o de todos los miembros elegidos por él. Dentro de la sala de trabajo SIC/P, el patrocinador no es jefe de nadie; es un miembro del equipo con ideas, talento, sentido común y dotes para trabajar en equipo como todos los demás. Nunca, bajo ninguna circunstancia, debe aceptar el asesor que esta norma sea transgredida.

- Responsabilidad ejecutiva: Enumeración de tareas, plazos de cumplimiento, asignación de responsabilidades y planes de seguimiento y control.
- Compromiso público: Diseño e implementación del Sistema de Indicadores de Calidad que permitan, de manera visual, transparente e inmediata, saber en qué estado se encuentra el partido en su proceso de mejora, para ser una institución digna de merecer la confianza de la ciudadanía.

c) Procesos

¿Cuándo acaba la actuación SIC? Se trata de habituarse a nuevas prácticas que mejoren la definición y el establecimiento de planes de acción dentro de los partidos, y que puedan ser evaluadas y corregidas con la regularidad que en cada caso se estime necesaria. No se trata de alcanzar un ideal, o una foto fija que presente un horizonte perfecto: se trata de cubrir etapas, día a día, desde las 8 de la mañana del día siguiente a su puesta en marcha. SIC ofrece procesos, no resultados: prácticas que ayudan a recorrer un nuevo camino, desde la convicción de que la democracia es un proceso, no un estado de perfección. Estos procesos generarán formas de hacer, que favorecerán una cultura democrática y forzarán actuaciones más responsables, rigurosas y una mayor rendición de cuentas. Se trata de tomarse en serio la regeneración democrática. La actuación SIC termina cuando se naturaliza en la forma de estar en el partido, a través de la cotidianidad, en el día a día, revirtiendo poco a poco la cultura organizativa interna.

d) Los indicadores

Cuando hablamos de indicadores, nos referimos a la forma de comunicar las mejoras y la consecución de objetivos del partido que facilita SIC. Cada militante, cada ciudadano o ciudadana podrá seguir, paso a paso, el camino que recorre el partido hacia las metas comprometidas, hacia el cumplimiento de sus promesas y la defensa de los intereses de la ciudadanía. SIC permite observar el ejercicio, el esfuerzo por la mejora interna, y la visualización y comunicación del objetivo marcado, mediante la construcción de indicadores. Es la parte visible, comunicacional y mediática de la propuesta. Los indicadores se construyen a través de los medios de los que se disponga: medios digitales o analógicos, medios de comunicación, o las herramientas y canales que el partido considere oportunas para ello. El partido ha de ser capaz de comunicar que se ha comprometido a mejorar en un punto concreto en un periodo de tiempo determinado. Un 'indicador de calidad', por tanto, no es una medida que indique cuánto nos apartamos de la perfección, ni un límite que no deba transgredirse; ni una advertencia sobre la proximidad de un peligro: sólo informan de un propósito adoptado libre y soberanamente²³, que se alcanza a través de ejemplo. Es decir, SIC es una forma por la que la organización política comunica o anuncia la etapa en la que se encuentra en el proceso de mejora de su funcionamiento interno. Si esta etapa se obvia, la actuación SIC carece de sentido.

23. Véase: Pallette-Rivas, F., Blanco, V. S., & Quirós, J. L. G. Una vindicación de la acción política." <http://www.ccdemocraticas.net/la-re-generacion-democratica-es-un-cuento-chino/>

e) Sellos de Calidad Democráticas

Los sellos de calidad actuarán a modo de símbolos que hablarán de quiénes están comprometidos y quiénes no, y en qué medida, en la carrera por mejorar su acción política. Estos símbolos, de formar parte del imaginario colectivo, señalarían a los partidos políticos que inicien la senda de la mejora continua. El objetivo es que estos sellos, actualmente en diseño, lleguen a ser tan habituales como hoy lo son miles de símbolos internacionales que nos informan a diario en los aeropuertos y las playas, por carretera o en las calles de pueblos y ciudades²⁴. Nos ayudarán a distinguir entre tres tipos de partidos:

- Los que practican la mejora de sus procesos internos de trabajo.
- Los que tienen previsto hacerlo.
- Los que no se lo plantean.

Se entiende así la calidad como una garantía de compromiso con el futuro, un lugar al que solo nos acercamos, paso a paso.

2.3 Beneficios de SIC

Los beneficios que ofrece este método resultan fundamentales para revertir la situación de desafección y desprestigio hacia el ejercicio de la actividad política. La potencia de SIC favorecerá no sólo a los propios partidos u organizaciones políticas que lo pongan en marcha, sino a la ciudadanía en general, y a la propia democracia como sistema de convivencia. No obstante, SIC no es la fórmula mágica. Por ello, ante todo, es obligado plantearse las posibles conexiones entre cada

24. "Queremos llenar España de semáforos" <http://www.ccdemocraticas.net/la-calidad-bien-entendida-y-6/>

propuesta y el resto de las soluciones y propuestas que ya están al servicio de la regeneración democrática.

a) Para el partido

- Cohesión interna: Anunciar la puesta en marcha de SIC mejora la cohesión interna de la comunidad partidaria, así como la imagen que las militancias críticas proyectan sobre sus propias organizaciones.
- Adaptación al entorno: SIC es una potente herramienta de análisis que permite ampliar las posibilidades de interpretación, adaptación al entorno y, en definitiva, anticiparse al futuro. Favorece una mejora sustantiva y cualitativa de la cultura organizativa, al permitir un análisis complejo y sistemático sobre la organización de manera rigurosa, y permite diseñar el camino a recorrer con mayores garantías. Es decir, SIC aporta la satisfacción que produce el llevar la organización al día.
- Reconocimiento y legitimidad pública: A nivel externo, SIC va de la mano de un aumento del reconocimiento público y de mayor aceptación por parte de la ciudadanía, más legitimidad pública, y por tanto, mejores expectativas electorales. Así, la puesta en marcha de SIC implica una recomposición de la responsabilidad que conlleva el ejercicio de una actividad pública de manera ejemplar.

b) Para la ciudadanía

- Mayor control sobre partidos y organizaciones políticas: Un Sistema de Indicadores de Calidad facilita a la ciudadanía una mejor disposición para exigir a los partidos que informen de sus objetivos,

que muestren el trabajo y los fines y medios de su acción política. SIC es un aval que permite, por un lado, a partidos justificar sus decisiones, y por otra lado, a la ciudadanía, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil disponer de más información sobre los partidos, así como más poder para demandar una real fiscalización de cuentas.

- Mayor autonomía y cultura cívica: SIC ofrece un mayor control sobre las instituciones, pues al obtener un mayor conocimiento sobre ellas se aumentan las posibilidades de abrir vías de colaboración e intervención cívica. Es un método que favorece una mejor canalización de la participación, amplía el concepto de transparencia, y contribuye, por tanto, al aumento de las competencias de la ciudadanía como sujeto político.

c) Para la democracia

- Fortalecimiento institucional: Los beneficios para la propia democracia como sistema de convivencia son sustanciales, pues a través del ejemplo y la responsabilidad se producirá un fortalecimiento institucional mediante la mejora de la cultura organizativa, imprescindible para afianzar una mejora continua.

3. La práctica de SIC

3.1 El papel de la Asociación Calidad y Cultura Democráticas (ACCD)

El objetivo de la ACCD es fortalecer el papel de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas, recabar su participación activa y animar a unificar esfuerzos, tras la explosión en 2011 de iniciativas dirigi-

das a mejorar la democracia. En concreto, la ACCD ofrece apoyo a los partidos y formaciones políticas que decidan implantar métodos y técnicas de mejora de la calidad en su interior. Es en el seno la ACCD donde nace y se desarrolla esta iniciativa, en colaboración con el Máster en Comunicación, Ciudadanía y Cultura Digitales de la Universidad Rey Juan Carlos, MediaLab-Prado Madrid, la Fundación Hay Derecho o Más Democracia. Su objetivo es ayudar a los propios partidos a formarse en la aplicación del método SIC, así como a difundir los avances conseguidos a lo largo y ancho de la sociedad. La ACCD se ofrece a acompañarles en ese camino, con independencia de cualquier poder económico, así como político: este es el principal e irrenunciable activo profesional de la asociación.

Su papel es el del profesional externo que ayuda al político a identificar posibles mejoras en los procesos de su organización, en función de los objetivos estratégicos que persiga²⁵. El éxito de la ACCD radicarán en que toda organización que inicie este camino de mejora y compromiso público deje de necesitar formación, preparación o asesoría, y pueda por sí misma organizarse de manera eficaz y eficiente para el cumplimiento de su agenda democrática.

Durante el desarrollo de esta iniciativa se ha participado en diversos foros y se han mantenido reuniones con diversos partidos y organizaciones políticas con el objetivo de poner en práctica SIC. La experiencia extraída de estos encuentros nos han permitido pensar sobre las posibilidades sobre el terreno para que la herramienta que ofre-

cermos sea introducida en nuestro objeto de estudio. Se enumeran a continuación:

a) Interés

Los encuentros realizados hasta ahora indican que hay interés por iniciar procesos de mejora en el seno de los partidos. Se reconoce como una necesidad extendida y generalizada el introducir nuevas formas de actuar que permitan regenerar la actividad política, la credibilidad y confianza públicas, por tanto, se entiende SIC como un método útil tanto para partidos tradicionales o en ascenso.

b) Contexto óptimo

En este sentido, existe un consenso entre los interlocutores de que el contexto actual dibuja una ocasión excepcional que anima a su aplicación. A nivel interno, no obstante, es percibido como una amenaza por la élite o el aparato de partido, por cierto temor a la pérdida de poder, pero sí lo asumen las militancias críticas.

c) Publicidad que puede traducirse en votos

SIC se percibe como una forma de visibilizar al partido, lo cual se reconoce como un gran beneficio y palanca para aumentar su protagonismo en positivo. Se entiende como un incentivo para recuperar la confianza y legitimidad pública, y en consecuencia, para abrir la posibilidad de recabar un mayor número de votos.

3.2 Barreras de entrada

Igualmente, la experiencia recogida en las conversaciones mantenidas nos lleva

25. En <http://www.ccdemocraticas.net/dialogo-sobre-calidad-democratica/> se reproduce el diálogo que mantienen ambos, político y asesor, sobre calidad y partidos políticos.

ENFOQUE TRADICIONAL	PROPUESTA ACCD
Lo que suelen entender quienes nos oyen hablar de CCD/SIC. O, dicho de otro modo, esta columna representa la pinta o el aspecto que tiene la “zona de confort intelectual” de quien nos oye (pero no nos escucha).	Lo que intentamos transmitir y, al parecer, no lo conseguimos del todo. Estos son los mensajes inmanentes a la mentalidad CCD/SIC cuya emisión debemos mejorar para que quien nos escuche entienda lo que queremos transmitirle
Estándares a cumplir	Objetivos de mejora que uno se marca
Los estándares vienen dados por autoridad externa	Los estándares se buscan los fijan equipos del partido, militantes, ciudadanía
Se trata de alcanzar un ‘ideal’ establecido	Lo importante es el ‘proceso’ de mejora
Se llega a la meta	Se cubren etapas
El futuro se diseña	El futuro se construye
Autoridad externa al partido	Iniciativa interna
Transparencia del pasado	Compromiso con el futuro

Fuente: Una vindicación de la acción política, página 36.

a afirmar que el sentido común siempre nos puede jugar una mala pasada ya que, a pesar de que una actuación SIC se compone de una serie de pasos naturales, no es fácil a priori argumentar su validez. Las dos columnas del siguiente cuadro delimitan el significado, de lo que nunca debe entenderse cuando hablamos de Sistema de Indicadores de Calidad democrática.

Esta percepción inicial errónea se suma a las barreras de entrada a superar a la hora de introducir el método y que suponen las mayores resistencias para la aceptación de SIC. Se identifican, principalmente, cinco barreras de entrada:

a) Zona de confort

La zona de confort intelectual demuestra lo diferente que es escuchar de oír. La expresión “indicadores de calidad” lleva a pensar a nuestros interlocutores, (como veíamos en el cuadro anterior), que la ACCD ofrece estándares a cumplir o que pretende erigirse como auditoría externa. Se identifica SIC con organizaciones de la sociedad civil relacionadas con auditar de manera externa a los partidos, sin em-

bargo, se trata de lo contrario: poner en marcha un ejercicio de autocritica y auto exigencia a la interna.

b) Pensar por cuenta ajena

Observamos que es difícil encontrar, dentro de los partidos políticos, personas decididas a asumir el “riesgo” de tomar la iniciativa y comenzar a aplicar herramientas o métodos que no hayan sido usado por otras antes. A pesar de que es común escuchar que, ante la situación de crisis político-institucional actual se necesitan “nuevas formas de hacer política” o “encontrar soluciones audaces e innovadoras”, la inercia institucional y cultural en el funcionamiento de los partidos les conduce a repetir los mismos vicios o copiar soluciones que fuera su contexto no sirven.

c) Somos diferentes

“Los partidos somos diferentes a cualquier otro tipo de organización”: Este es uno de los argumentos de rechazo a SIC que nos hemos encontrado en nuestras entrevistas. Sin embargo, pensamos

que “en todos sitios se cuecen habas” y que un partido es igual que cualquier otra organización humana en la que sus miembros compartes objetivos comunes. En este sentido, creemos que este argumento solo trata de ocultar las aspiraciones legítimas y las luchas de poder que se descubren en su interior.

d) Fervor endogámico

Observamos que existe un rechazo habitual, casi sistemático, a las iniciativas, consejos, advertencias o métodos que llegan desde el exterior. Y más aún si la iniciativa recomendada procede del ámbito de la Administración y Dirección de Empresas. En este sentido, existen prejuicios serios debido a la falta de conocimientos sólidos sobre la importancia de nutrirse de esta disciplina científica, para trasladar la innovación empresarial al ámbito civil y público, y viceversa. Paradójicamente, SIC solo puede tener éxito si se implanta como una iniciativa interna.

A pesar de las barreras de entrada que hemos encontrado y las que pueden surgir, pensamos que el mayor riesgo surge a la hora de hacer público el compromiso. Para ello, quizás los partidos simplemente han de comenzar proponiéndose objetivos significativos pero sencillos, que no impliquen rupturas internas o un riesgo fuerte al aparato.

4. Consideraciones finales

El diagnóstico crítico a la actuación de los partidos políticos ha inspirado numerosas terapias para llevar a la práctica el ideal de participación, pero no siempre han sido compatibles entre sí: se les exige contundencia y unidad pero que resistan

las tentaciones oligárquicas y mantengan la pluralidad, que promuevan la adopción democrática de las decisiones, la participación y el control desde abajo. Se espera que representen los intereses de sus votantes, pero también que formulen políticas coherentes por encima de intereses particulares. Deberían proporcionar liderazgo, y no ser dominados por sus líderes. No deberían ser financiados por el Estado (no hasta el extremo actual), pero tampoco deberían depender de las contribuciones de las grandes empresas o grupos de interés. No deberían estar representados ni dirigidos por políticos profesionales, ni a la vez controlados por amateurs o élites inexpertas. Los partidos son víctimas de las expectativas que la sociedad espera de su actuación. Y su estructura y su rendimiento también han contribuido a su crisis.

Los problemas organizativos de los partidos políticos pendientes de resolver se reducen a cuestiones concretas como primarias, sí o no; listas, cerradas o abiertas, o cuestiones meramente normativas o relacionadas con la transparencia, o con la puesta en marcha de normativa, que finalmente queda en el papel. A pesar de que es un elemento crucial, el debate sobre la organización y el funcionamiento interno de los partidos apenas tiene lugar en el espacio público²⁶. Es poco sexy. Sin

26. Debates visibles, debate oculto: “El debate sobre la necesidad de incorporar nuevos métodos de trabajo en la cultura organizativa de las formaciones políticas, tanto tradicionales como quincemayistas. Si esta cuestión fuera objeto de tan encendidos debates como los anteriormente apuntados, estaríamos hablando de detractores y partidarios del movimiento en favor de mejorar la competencia, pericia y aptitud de los partidos políticos para los procesos de toma de decisiones, la dirección de equipos humanos, el análisis de situaciones complejas, el establecimiento de metas y objetivos, así como para la planificación,

embargo, no basta sólo con voluntad y un buen discurso para llevar a la práctica los principios y valores democráticos. Éstos no pueden prosperar y consolidarse sin prestar atención a cuestiones organizativas básicas. Los avances que facilitan las TICs no eliminan la vigencia de las estructuras jerárquicas de los partidos políticos, y la supervivencia de toda organización depende de una estructura mínima eficiente y ágil para su funcionamiento continuado²⁷. Y, aunque la vigencia de La Ley de Hierro de la Oligarquía es inevitable, se puede controlar democráticamente. Por ello, los partidos han de virar el timón y trasladar a su cultura organizativa valores democráticos, a través de

puesta en marcha y seguimiento de las tareas a realizar, por citar únicamente algunas de las tareas que, ineludiblemente, deben practicarse a diario en cualquier tipo de asociación humana compuesta por personas que comparten valores y metas comunes” Blog CCC: <http://www.ccdemocraticas.net/debates-visibility-debate-oculto/>

27. Los académicos, **Antonio M. Jaime** es profesor de la Universidad de Málaga y **Xavier Collier**, de la Universidad Pablo de Olavide. Ambos son miembros del grupo de investigación Democracia y Autonomías: Sociedad y Política, escribe en La prueba del algodón de Podemos sobre esta cuestión: “La Ley de Hierro de la Oligarquía es inevitable en Podemos porque requerirá un mínimo de organización para responder a las necesidades con las que sus líderes se encontrarán: alguien tiene que buscar locales, relacionarse con los medios, canalizar y destilar las ideas para convertirlas en programa electoral, analizar documentos, convocar reuniones, elaborar normas internas, tomar decisiones para el funcionamiento diario de la organización, etcétera. La supervivencia de toda organización depende de que estas necesidades encuentren respuesta en una estructura mínima que sea eficiente y ágil para su funcionamiento continuado, y esto se suele oponer al asamblearismo y la horizontalidad” http://elpais.com/elpais/2014/07/04/opinion/1404488097_127999.html

métodos que generen nuevos estilos de gestión, nuevas disciplinas, nuevos hábitos, nuevas rutinas dirigidas a mejorar su funcionamiento interno, como el descrito en este trabajo. Así, conjugar todos estos paradójicos factores obliga a revisar y modernizar su organización. Desde este trabajo esperamos que los partidos eliminen las barreras que presentan la introducción de este tipo de métodos, y sean capaces de innovar y avanzar en la necesaria y urgente regeneración democrática.

Bibliografía

Bauman, Z. (2000). *Em busca da política*. Zahar.

Castells, M. (Ed.). (2006). *La sociedad red: una visión global*.

Cazorla, J. (1992). *Del clientelismo tradicional al clientelismo de partido: evolución y características*. Institut de ciències polítiques i socials.

De la Cueva, Javier. (2013). «Innovación y conocimiento libre: cuestiones morales y políticas». Isegoría. Revista de filosofía moral y política, número 48, 2013, pp. 51-74. Documento accesible en línea. ISSN: 1130-2097.

De la Cueva, J. (2012). *Metodología y codificación de la acción micropolítica*. Acciones políticas ciudadanas en internet. Trabajo de Investigación. Máster en Estudios avanzados en Filosofía. Madrid: Universidad Complutense. Documento accesible en línea. de Miguel, J. M., & Martínez-Dordella, S. (2014). A New Index of Democracy. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (146).

Duverger, M. (1987). *Los partidos políticos*, Fondo de Cultura Económica, México (versión original 1951).

Echeverría, J. (2012). *Democracia en internet?*, en Champeau, S. y Innerarity, D.

- (comps.). *Internet y el futuro de la democracia*, pp. 179-199. Barcelona: Paidós.
- Fortes, B. G. (2010). *Calidad de la democracia española: una auditoría ciudadana*. Editorial Ariel.
- Freidenberg, F. (2006). *Democracia interna: reto ineludible de los partidos políticos*. Revista de Derecho Electoral del Tribunal Supremo de Elecciones, San José de Costa Rica, (1).
- Freidenberg, F. (2007). *¿Qué es la democracia interna? Una propuesta de redefinición conceptual*, documento del Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM, México, disponible
- Gómez Pallete, F. (2015). Una vindicación de la acción política. Asociación por la Calidad y Cultura Democráticas.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2011): “*Otro modelo de partido es posible*”.
- Ibáñez, J. (1979). *Más allá de la Sociología: El grupo de discusión: teoría y crítica*. Siglo XXI de España Editores.
- Katz, R. S., & Mair, P. (2004). El partido cartel.: La transformación de los modelos de partidos y de la democracia de partidos. *Zona Abierta*, (108), 9-42.
- Kirchheimer, O. (1989). “El camino hacia el partido de todo el mundo”, en Lenk, La Palombara, Joseph & Weiner, Myron (eds.) (1966), *Política*.
- Lafuente, A. (2007). Los cuatro entornos del procomún. *Archipiélago. Cuadernos de Crítica de la Cultura*, noviembre 2007, número 77-78, pp. 15–22. Documento accesible en línea: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/2746/1/cuatro_entornos_procomun.pdf>
- Linz, J. J., Günther, R., & Gibert, J. R. M. (2007). *Partidos políticos: viejos conceptos y nuevos retos*.
- Manuel Maroto, Victoria Anderica, Suso Baleato, & Miguel Ongil. (2013). *Que hacemos con la financiación de los partidos*. Ediciones AKAL.
- Medero, G. S. (2011). La democracia interna en los partidos políticos españoles: el caso del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). *Revista de ciencias sociales*, 17(4), 598-611. Quintanilla, M.A. (ed.). *Ciencia, Tecnología y Sociedad*, pp. 303-323. Madrid: EditorialTrotta/CSIC
- Méndez, M., & Morales, L. (2004). *Los afiliados y su papel en los partidos políticos españoles*. *Zona abierta*, (108/109), 153-207.
- Méndez-Lago, M., & Martínez, A. (2002). Political representation in Spain: an empirical analysis of the perception of citizens and MPs. *Journal of Legislative Studies*, 8(1), 63-90.
- Michels, R. (1979). *Los partidos políticos*, Amorrortu, Buenos Aires (versión original 1911).
- Nadal, H; De la Cueva, J. (2012). *Redefiniendo la isegoría: open data ciudadanos*, en Cerrillo i Martínez, A., Peguera, M., Peña-López, I., Pifarré de Moner, M.J., & Vilasau Solana, M. (coords.) (2012). *Retos y oportunidades del entretenimiento en línea*. Actas del VIII Congreso Internacional, Internet, Derecho y Política. Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona 9-10 Julio, 2012, pp. 283-300. Barcelona: UOC-Huygens Editorial. Documento accesible en línea. ISBN: 978-84-695-4123-
- Ontañón Carmona, J. F. (2013). *El Partido Político como Plataforma. Modelo para un partido abierto basado en el Gobierno Abierto y la Tecnopolítica*.
- Ostrom, E. *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva, 2ª ed.* Fondo de Cultura Económica, Mexico, 2011.