

EL PROCESO DE COLABORACIÓN EN SITUACIONES COMPLEJAS DE INTERES PÚBLICO.

por Graciela Tapia

Las organizaciones, comunidades alrededor del mundo están buscando nuevos modos efectivos para transitar los cambios necesarios para manejar y resolver sus problemas.

En todos los ámbitos, las nuevas tendencias buscan la manera de que prevalezcan los intereses comunitarios más amplios y generales por sobre los intereses partidarios y sectoriales que usualmente dominan esfuerzos para renovar y cambiar. Para ello, más que focalizar en la reivindicación en la defensa de una doctrina o de jerarquías de poder para lograr resultados, estas nuevas tendencias eligen la confianza, la inclusión de los interesados procurando que puedan trabajar de modo constructivo para que puedan alcanzar propósitos comunes más amplios.

La premisa fundamental (premisa colaborativa) que subyace a estos esfuerzos, es justamente la creencia en que si se puede traer a las personas afectadas e interesadas para trabajar juntas ofreciéndoles metodologías para cooperar y asegurando que obtengan y comprendan la información necesaria para tomar decisiones, ellos crearán auténticas visiones y estrategias para abordar cuestiones de su interés, y podrán obtener respuestas a los problemas y preocupaciones compartidas en la comunidad.

El Desafío al Liderazgo Tradicional.

El líder tradicional se enfrenta hoy a la impotencia para abordar efectivamente problemas derivados de:

1. La complejidad de las cuestiones públicas.
2. La responsabilidad difusa.
3. La cultura del individualismo.
4. La emergencia de conflictos de grupos étnicos.
5. El fracaso de políticas tradicionales para resolver problemas.
6. La ineffectividad de los esfuerzos para involucrar a los ciudadanos.
7. La impotencia del liderazgo político.

La autoridad se ha vuelto tan difusa que hace imposible que una persona o un solo grupo por sí mismo, pueda ser exitoso. El liderazgo político y cívico, tal como ha sido practicado históricamente, ha fracasado en superar obstáculos significativos en la resolución de los problemas de interés público, debido a la fragmentación del poder.

En forma progresiva los sectores y comunidades tradicionalmente marginados de decisiones políticas, han comenzado a cobrar protagonismo. Grupos étnicos, campesinos, ambientalistas, vecinos,

entre otros, antes excluidos de las decisiones que los afectaban, se transforman en jugadores legítimos en la definición de políticas locales a través de estos cambios.

Las políticas establecidas se ven forzadas a reconocer estos grupos, que ahora son capaces de frenar decisiones a las que antes no podían oponerse.

Las cuestiones de política pública son multifacéticas, complejas e interdependientes, debido a que se han constituido como problemas sistémicos. Los problemas en sí mismos resisten una definición precisa y las soluciones pueden ser desconocidas.

La enorme ventaja que significa el avance hacia el fortalecimiento de la sociedad civil, genera paradójicamente el riesgo del crecimiento de grupos de intereses reivindicativos. Muchos ciudadanos de todos los sectores han formado asociaciones alrededor de reclamos que les son comunes. Todos están convencidos de que su causa es la correcta y muchas veces esto conlleva a confrontaciones entre ellos desde sus posiciones mutuamente excluyentes. Sus conflictos fragmentan su poder y la esperanza política, porque la gran mayoría representa preocupaciones legítimas. Sin embargo, son aún pocos los que hablan desde el lugar de los intereses más amplios de la comunidad. El filósofo político norteamericano John Gardiner define esta animosidad como “la guerra de las partes contra el todo”.

El método tradicional de estos grupos para manejar cuestiones públicas es a través de la reivindicación de soluciones referidas a los problemas que les preocupan a ellos. Esto va generando un clima político que invita a la polarización. Desafortunadamente, este enfoque no ayuda a la necesidad de resolver problemas complejos de políticas públicas. La mera reivindicación simplifica los problemas y las soluciones. La reivindicación divide. Al dividir, limita nuestra capacidad de implementar soluciones. Sin colaboración, sin capacidad de construir genuinos consensos transparentes, la reivindicación de grupos se focaliza más en impedir y obstaculizar que otros implementen sus soluciones que en generar alternativas y opciones.

Para superar esto, un nuevo compromiso en la sociedad tendrá que concentrarse en promover y generar espacios donde una nueva clase de líderes pueda emerger, mostrando que existe una perspectiva no explorada desde la construcción de relaciones de confianza y respeto y la sensibilización acerca de las responsabilidades de todos en cada uno de sus roles que le cometen como actores en la preservación del interés público y en la solución de los conflictos que surgen en la comunidad. La consecuencia necesaria del protagonismo es la responsabilidad.

El Proceso de Planificación Colaborativa.

El proceso de planificación colaborativa permite abordar un conflicto aplicando técnicas de comunicación, facilitación y mediación, involucrando a todos los actores de la comunidad con el fin de arribar a soluciones que satisfagan los intereses prioritarios de todos.

ETAPAS

- ❑ **Evaluación inicial y análisis de la situación.**
- ❑ **Diseño del proceso (estrategia y plan).**
- ❑ **Conducción del proceso.**
- ❑ **Implementación y monitoreo de los resultados alcanzados.**

Evaluación Inicial de la Situación

Generalmente el proceso colaborativo es promovido a instancia de una de las partes involucradas y/o interesadas en la situación planteada. Sin embargo la decisión de proceder y diseñar el proceso basado solamente en una perspectiva no dará una respuesta adecuada a las necesidades de todas las partes y tendrá pocas posibilidades de éxito. El objetivo de esta evaluación inicial es obtener información completa a cerca de la situación para la cual la colaboración ha sido propuesta: quiénes son las partes principales y secundarias; cuáles son los temas o preocupaciones prioritarios; si existen limitaciones externas para la colaboración, posibilidades de éxito etc.



Diseño del Proceso

a) Estrategia del Proceso: Componentes básicos

- 1) De la definición a la re-definición del problema.
- 2) La identificación de metas del proceso.
- 3) Los vínculos del proceso con la toma formal de decisiones.
- 4) La convocatoria: una estructura para la participación y definición de roles.
- 5) Formatos para las reuniones.
- 6) Reglas de juego.

A) Plan de Trabajo del proceso:

Establece en términos generales la manera en que los participantes implementarán la estrategia.

Brinda un perfil tentativo y siempre sujeto a revisión de lo que el grupo y quiénes están relacionados con él deberían hacer y en qué orden.

En procesos de reuniones individuales cortas, el plan de trabajo del proceso podría ser idéntico a la agenda. En procesos más largos, se consideran el número, la complejidad y la duración de las actividades que serán necesarios para que el grupo pueda alcanzar las metas propuestas.

Conducción del Proceso

FASE 1: Construcción de la Base

- Presentación de los participantes.
- Adopción de procedimientos.
- Comprensión de intereses, necesidades y valores.
- Construcción de confianza en la figura del facilitador.
- Identificación de los temas.
- Definición conjunta del problema.

FASE 2: Explorar Opciones de Soluciones

- Generar posibles soluciones.
- Analizar sus impactos en los intereses, necesidades y valores de los participantes.
- Fortalecer la confianza en el proceso.

FASE 3: Buscar Acuerdos

- Evaluar alternativas.
- Alentar soluciones inclusivas.
- Buscar y formalizar acuerdos.

Implementación y Monitoreo de los Resultados Alcanzados

Una vez puesto en marcha el acuerdo el objetivo de esta etapa consiste en colaborar con su implementación, analizando los logros y dificultades, como así también ayudar a la reformulación de aquellos aspectos que por distintas circunstancias merecen ser revisados.

PROCESOS COLABORATIVOS EN CONFLICTOS AMBIENTALES.

La complejidad de esta temática radica en los siguientes aspectos:

- ◆ Participan necesariamente más de dos partes en el conflicto.
- ◆ Las partes tienen varios y distintos tipos de representantes: grupos de presión, gobierno, científicos, técnicos, además de abogados etc.
- ◆ Diversidad y complejidad de las cuestiones.
- ◆ Con frecuencia las cuestiones están impregnadas de un alto nivel de exposición pública y suelen ser muy controvertidos.
- ◆ Suelen afectar a muchas personas de distintas maneras y por lapsos prolongados.
- ◆ Involucran los intereses de generaciones futuras.

Cuestiones específicas a considerar:

1. Papel de los medios de comunicación.
2. Información a los representados.
3. Conseguir el respaldo administrativo adecuado.
4. Tratamiento de la información técnica.

FACILITACION

El facilitador interviene en un grupo ayudando a sus miembros a actuar en forma efectiva y más productiva. Su foco está puesto en el proceso, en “cómo” los participantes interactúan.

Características del rol del facilitador:

- Está al servicio del grupo.
- No aboga por los intereses o perspectivas de los participantes.
- No evalúa criterios acerca de la sustancia del trabajo del grupo.
- Hace sugerencias acerca del proceso.
- Ayuda al grupo a definir una agenda y mantener consenso alrededor de ella.
- Mantiene al grupo en tareas comunes.
- Establece un clima cooperativo y reglas de juego.
- Protege a los individuos de ataques personales.
- Alienta y equilibra la participación.
- Aclara, resume y verifica los consensos para los acuerdos.

Disputas Públicas Complejas: Características.

- Diversidad de intereses involucrados.
- Interrelación y complejidad de los asuntos.
- Diferencias entre los grupos de interés en cuanto a capacidad, recursos y organización.
- Contexto jurídico-político
- Partes directa e indirectamente afectadas.
- Relación histórica entre partes.
- No hay mecanismo formal para convocar a las partes.

Condiciones favorables para la negociación de un conflicto público

- Las cuestiones son discernibles.
- Las cuestiones no se centran primariamente en derechos constitucionales o valores sociales muy básicos.
- Existen diversas cuestiones respecto de las cuales puede haber canjes.
- Las partes primariamente involucradas en el conflicto son identificables.
- Cada parte tiene un vocero autorizado.
- Los “potenciales rebeldes” están sentados a la mesa.
- Ninguna de las partes tiene garantías de lograr un acuerdo mejor de otra manera.
- Las partes prevén negociaciones futuras entre sí.
- Existe un equilibrio relativo entre las partes.
- Existe la posibilidad de que los ciudadanos estén abiertos a la ratificación de soluciones desarrolladas por el grupo.
- Existen presiones externas tendientes a que se llegue a un acuerdo.
- Existe un plazo realista para la conclusión de la negociación.