

LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS COLABORATIVOS EN LA PERSPECTIVA DE INCIDENCIA POLÍTICA¹

La literatura sobre metodologías colaborativas que tienen por base procesos participativos de toma de decisiones y manejo de conflictos públicos no es muy amplia.

La experiencia de organizaciones articuladas a la Red Partners Global, como son Partners Colombia y Fundación Cambio Democrático, resulta entonces muy importante.

A decir de Cambio Democrático, si nos remitimos a lo existente sobre experiencias de procesos colaborativos, la mayor parte de las experiencias sistematizadas provenían de Canadá y Estados Unidos. Esto, tenía como implicación que tanto los materiales que refieren esas experiencias como ellas mismas no podían ser adaptados a nuestros contextos. Fundación Cambio Democrático (2003).

Dado lo anterior la reflexión sobre la construcción de procesos colaborativos es un camino por el cual hay mucho trecho por recorrer. Sin embargo, en CLIC creemos que vale la pena avanzar por este porque coincidimos con Cambio Democrático en que para que los cambios sociales puedan ser transitados de manera pacífica, es necesario promover el desarrollo de prácticas democráticas transparentes y participativas que ayuden a transformar los procesos de toma de decisiones políticas. Fundación Cambio Democrático (2003).

La premisa colaborativa

Un proceso colaborativo parte de la premisa de que, si se puede traer a los actores preocupados por una cuestión común, proveyéndoles metodologías para trabajar juntos y facilitándoles la información necesaria para tomar decisiones, los mismos podrán crear auténticas visiones para la mejor solución del problema que los aqueja. Estos procesos promueven las decisiones donde prevalezcan los intereses comunitarios más amplios y generales por sobre los intereses partidarios y sectoriales que tradicionalmente dominan esfuerzos para renovar y cambiar. Fundación Cambio Democrático (2003).

Algunas definiciones orientadoras

Consenso

Es un término que representa un acuerdo al que llegan los participantes a través de un proceso que identifica las necesidades, los intereses y los valores entre las partes y apunta a la satisfacción de la mayor cantidad posible de ellos. El consenso no requiere unanimidad. Un arreglo por consenso puede no satisfacer todos los intereses de cada uno de los participantes por igual y es posible que alguno no apoye todas las partes del acuerdo al mismo nivel. Sin embargo, una vez que se logra el arreglo, cada una de las

¹ Este documento se desarrolla usando como base un documento preliminar denominado: *“Insumo para la elaboración de proyectos bajo la metodología de Partners for Democratic Change. Elaboración de proyectos desde la perspectiva de procesos colaborativos”* El mismo fue adaptado a los fines del curso, pero, en lo fundamental, su contenido es producción de Partners Colombia y la Fundación Cambio Democrático Argentina. También se usó para el documento el Manual de Construcción de Procesos Colaborativos de la Fundación Cambio Democrático.

partes se puede comprometer a su implementación. Esto generalmente ocurre porque las principales necesidades, intereses y valores de cada una de las partes están contempladas al menos en cierta medida, en el arreglo y ninguna de esas necesidades, intereses o valores se ven seriamente perjudicados por el arreglo.

Participación plena

En un grupo participativo los miembros son alentados a hablar y decir lo que piensan. Esto va fortaleciendo al grupo de diversas maneras. Se animan a tocar temas difíciles. Aprenden cómo compartir sus primeras ideas y vuelven más proclives a reconocer y descubrir la diversidad de opiniones del grupo.

Comprensión mutua:

Para que un grupo pueda llegar a una solución sustentable, tienen que comprender y aceptar la legitimidad de las otras necesidades e intereses. Este sentido básico de aceptación y comprensión es lo que permite a la gente desarrollar ideas innovativas que incorporen otros puntos de vista.

Soluciones inclusivas:

Son soluciones sabias. Su sabiduría emerge de la integración de todas las perspectivas y necesidades. Estas soluciones cuyo rango o visión se expande para sacar ventaja de la verdad que sostienen no solo los más poderosos o influyentes sino también los menos poderosos y más tímidos. Todos tienen un pedazo de la verdad.

Responsabilidad compartida:

En grupos participativos, los miembros tienen un fuerte sentimiento de responsabilidad por la creación y el desarrollo de los acuerdos. Reconocen que deben ser capaces y estar dispuestos a implementar las soluciones que ellos mismos construyeron.

Dialogo multi actor:

Según Hal Saunders, el diálogo es un proceso de genuina interacción humana en el que las personas se escuchan mutuamente y en profundidad de tal manera que se permiten ser cambiados por aquello que escucharon y aprendieron. En el dialogo multi actor debe darse un escuchar activo y profundo que generará respeto, confianza y entendimiento mutuo de tal manera que se dé un proceso de significados compartidos y se co-construya el conocimiento.

Conflicto:

Desde una perspectiva constructivista, el conflicto se entiende como una divergencia de intereses, o la creencia de que las aspiraciones de las partes no pueden alcanzarse simultáneamente. Un conflicto surge, entonces, cuando dos o más actores, en una relación de interdependencia, no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos, y actúan basándose en estas supuestas incompatibilidades. Desde esta perspectiva, el conflicto posee tres componentes distintivos:

1) Relación de interdependencia entre las partes; es decir, ninguna tiene suficientes recursos como para alcanzar sus objetivos de forma unilateral.

2) Percepción de incompatibilidad de los objetivos de los actores involucrados, que pone énfasis en la subjetividad de las partes.

3) Comportamiento agresivo –aunque no necesariamente violento– entre los actores involucrados.

Los procesos colaborativos. Definición.

Los procesos colaborativos son aquellos que **convocan** a individuos y grupos con **diferentes perspectivas e intereses** sobre un problema o tema, para trabajar juntos con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador) en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en el consenso.

Se fundan en...

La responsabilidad personal de cada miembro y la interdependencia positiva que se genera entre ellos permitiendo la división de tareas, recursos y roles complementarios.

Esta interdependencia positiva exige a sus miembros determinadas habilidades para generar procesos de diálogo, de negociación, de construcción de consenso y cooperación.

El liderazgo en un proyecto de colaboración es compartido y entre todos los miembros se establecen las actividades a realizar, los modos en los que se van a llevar a cabo y los roles que asume cada uno.

¿En qué situaciones se pueden usar los procesos colaborativos?

Pueden ser usados en situaciones muy diferentes. Por ejemplo:

- Puede tratarse de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución.
- Puede tratarse de varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común.

¿Quién puede convocar un proceso colaborativo?

Un proceso colaborativo puede ser convocado por distintas personas según cuál sea el objetivo:

- Si el objetivo es lograr un acuerdo en un conflicto determinado, quien debe convocar el proceso es quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión.
- Si el objetivo es acordar un plan de acción entre personas que no necesariamente están en conflicto, puede convocar el proceso cualquiera que tenga capacidad de involucrar a los demás en el proceso.

Advocacy y Colaboración

No existe una palabra en español para la traducir la palabra inglesa “advocacy”. Podríamos traducirlo como “incidencia”, “cabildero”, “lobby cívico”. En general cuando se menciona esta palabra, se hace referencia a una amplia gama de acciones para el

reclamo de derechos desde dinámicas de confrontación. Por ejemplo, las acciones legales, las manifestaciones o protestas callejeras, etc.

La cuestión acerca de lo que esta "permitido por fuera de la mesa de negociación colaborativa" es toda una discusión.

Algunas partes insisten en que si se acepta un proceso colaborativo entonces es necesario suspender cualquier forma de "advocacy", como lo serían las protestas, acciones legales o lobby sobre alguna legislación ya propuesta, etc.

Sin embargo, existen opiniones fundadas en el sentido de que los grupos de acción no debieran suspender esas acciones, ya que en ese caso percibirían que pierden alternativas o posibilidades de demostrar el poder con el que cuentan.

La pregunta pertinente es, si necesariamente un proceso colaborativo conlleva la necesidad de suspender cualquier otra metodología confrontativa simultáneamente o si ambos tipos de estrategias pueden coexistir.

No hay respuesta correcta que pueda usarse en todos los casos. Participar en un proceso colaborativo mientras se ha iniciado una acción de amparo colectivo, por ejemplo, es una cuestión de evaluación, de principios y de consenso en las reglas que acuerden los participantes. Lo importante es que todos estén de acuerdo en si se esto puede ser o no aceptado como una regla de juego. Negociar las reglas de juego y acordar en la mismas es una señal de colaboración (...)

Las partes deben convencerse de que hay buenas razones para transformar una dinámica de confrontación en una de colaboración. Muchas veces esa reflexión se da en el mismo proceso.

También sucede muchas veces, que los mecanismos de "advocacy" ayudan a equilibrar el poder de los más débiles y "empujan" a los más fuertes a sentarse a la mesa. En esos casos, será muy importante que una vez involucradas todas las partes, el facilitador pueda ayudar a evaluar las ventajas y desventajas de continuar con una acción confrontativa.

Procesos colaborativos de incidencia

*Es un **PROCESO** que utiliza técnicas de facilitación.*

*En el que a través del **DIALOGO MULTIACTOR** (intervención ordenada de personas y Organizaciones de manera no confrontativa); es decir, de una estrategia de armar coaliciones y atraer ("enganchar") constructivamente a los hacedores de política, a los intereses de negocios y otros sectores sociales cuyo respaldo es crítico.*

*Y de la **CONTRUCCION DE CONSENSOS.***

*Se llega a la **CONSTRUCCION CONJUNTA DE POLITICA PÚBLICA** (o a la participación ciudadana. Es decir, el fin de este dialogo es influir en espacios de decisión y opinión, generando propuestas conjuntas)*

*Para: **CAMBIAR UNA DINAMICA DETERMINADA** hacia una situación más justa y sustentable.*

NO SON

Incidencia tradicional confrontativa!

Es decir, un proceso de participación ciudadana confrontativo que reclama el abordaje público de problemas públicos. Esto es una confrontación constructiva. Otros acercamientos utilizan confrontaciones destructivas, para lograr sus objetivos.

Incidencia colaborativa

Busca la construcción de relaciones estables y coaliciones de personas o grupos que aborden de forma conjunta cuestiones públicas

Entiende a la colaboración como una herramienta fundamental para resolver los problemas de fondo

No niega ni elimina el conflicto

Combina distintas estrategias y tácticas

Busca transformar a las personas, las relaciones, las estructuras y la cultura

Mejora el modelo democrático porque se basa en el diálogo y el respeto por la diversidad.

Fuente; Manual de incidencia colaborativa en los procesos legislativos. Fundación Cambio Democrático

Incidimos para:

1. **Defender los derechos y hacerlos realidad.** El principio fundamental que sostiene la necesidad de incidir es que las personas tienen derechos y que esos derechos deben hacerse cumplir.

2. **Traducir valores compartidos en políticas públicas que los reflejen.** Los valores o ideales tales como la solidaridad, la justicia y el compromiso colectivo, entre otros, son los motores detrás del accionar de muchas organizaciones de la sociedad civil.

3. **Generar canales de comunicación para expresarnos más allá del voto.** La incidencia no depende de un calendario electoral, sino que es una alternativa permanente para hacer oír las preferencias de los ciudadanos en los periodos entre elecciones.

4. **Hacer llegar nuestras propuestas a los "tomadores de decisiones"**. A menos que la organización haga el esfuerzo de incidir, informando y comunicándose con quienes tienen autoridad para tomar una decisión, es improbable que los "tomadores de decisiones" conozcan el alcance de los problemas y las propuestas que la organización impulsa.

5. **Proponer una aproximación colectiva a un problema de índole social**. Actuar colectivamente implica levantar la mirada y llevar la realidad de las personas al ámbito de la comunidad: compartir y debatir estos problemas, buscar aliados, lograr que otros se identifiquen con esa realidad.

6. **Buscar mejores condiciones de vida para las personas**. El rol de incidencia no es una actividad más, sino que es una actitud pro-activa de búsqueda permanente de mejores condiciones de vida para todas las personas, especialmente aquellas más desprotegidas o excluidas del sistema.

7. **Democratizar las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones**. Significa generar las condiciones para el desarrollo de una política pública legítima para todos los actores involucrados. Y también equilibrar las relaciones de poder entre los actores involucrados en las decisiones públicas y los ciudadanos, abriendo de esta manera los procesos de toma de decisiones a los intereses de distintos grupos sociales.

8. **Controlar las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones**. Se trata de participar directamente en el control de la actividad del Estado y sus instituciones. También puede referirse al monitoreo de aquellas prácticas y políticas en las que no solo interviene el gobierno, sino también otros ámbitos tales como el sector privado o el sistema internacional.

¿Cuáles son los pros y contras de un Procesos Colaborativo? ¿Qué riesgos o desventajas pueden aparecer?

El enfoque colaborativo para el manejo de cuestiones públicas, sobre todo aquellas relacionadas con el manejo de recursos naturales donde tienen mayor aplicación, ha levantado muchas críticas y dudas. Estas críticas se han generado en países donde estos procesos se han vuelto muy usuales, pero donde una de las características es que no siempre son conducidos o diseñados desde un rol imparcial preocupado por la calidad del proceso y por el contrario han servido a otros fines políticos

Las críticas se dividen en dos categorías:

1) A gran escala, hay considerables preocupaciones sobre cómo los impactos acumulativos de los procesos colaborativos en la creación de políticas puedan amenazar algunas de las prácticas tradicionales de democracia y gobernabilidad. Por otro lado, hay preocupación en el sentido de que incrementen la influencia local en la toma de decisiones sobre recursos públicos sin incluir suficiente representación de actores nacionales.

2) A pequeña escala individual, existen inquietudes acerca de cuándo se convocan y cómo se manejan los procesos de este tipo.