



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Gestión inclusiva: La planificación de “Green Grand Rapids” Parte B

El análisis de Rachel

Después de algunas discusiones iniciales con su personal sobre los cuatro precedentes y las opciones para Green Grand Rapids, Rachel decidió compartir algunos de los procedimientos internos de la gestión inclusiva. Ella sabe que la gestión inclusiva significa no sólo conocimiento y habilidades para poder colaborar sino también una actitud particular hacia la colaboración. En las reuniones intenta trazar las líneas maestras y elementos clave de una orientación inclusiva:

- **Nuestras acciones son importantes.**

Rachel empieza reconociendo que era difícil saber qué hacer. El número de elecciones era inmenso. Pero ella defiende que vale la pena que el equipo acepte el reto y se piensen las acciones y los efectos de éstas. Es inevitable que sus acciones en cualquiera que sea su contexto tendrán efectos intencionados y no intencionados en las reglas y usos sobre las relaciones en la comunidad, las relaciones entre la gente y entre organizaciones y las diversas jurisdicciones se verán afectadas.

- **Las relaciones que creamos son particularmente importantes.**

Rachel escribe otro punto para enfatizar esto. Las relaciones –que crearon confianza y redes para una acción continuada– son particularmente importantes. En Green Grand Rapids, ella continúa, la forma como se diseñe el proceso, como participe la comunidad y como las relaciones se construyan en la

Este caso tuvo una mención de honor y ganó nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem solving" en 2007. Fue revisada anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue redactado por Kathryn S. Quick y Martha S. Feldman de la Universidad de California, Irvine y editado por Laurel Saiz. Esta basado en un estudio etnográfico con gestores públicos y miembros de la comunidad de Grand Rapids entre 1998 y 2007. Todos los nombres de este documento son ficticios. Algunas observaciones atribuidas a Rachel son una destilación de las lecciones que las investigadoras aprendieron de ella y sus colegas en Grand Rapids. Este caso está diseñado para su discusión en clase y no sugiere ni una aplicación efectiva o inefectiva de la situación descrita. Ha sido realizado por E-PARC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que las autoras reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

comunidad tendrán implicaciones a largo plazo. Las acciones afectarán a la gestión medioambiental y los espacios verdes. También afectarán a la comunidad y a sus expectativas sobre la gobernanza, los futuros procedimientos de toma de decisiones y las relaciones entre comunidad y gobierno.

- **Nuestras acciones siempre crean recursos o los ponen a disposición de todos, pero también los consumen.**

En la medida en que la discusión de Green Grand Rapids continúa, se hace obvio que el nivel de esfuerzo para obtener cierta inclusión tiene que tomarse en consideración. Rachel promueve el mirar hacia ello como un proceso que genera recursos, a la vez que los consume. Según ella lo ve, el cambiar las prácticas –en este caso, para ser más o menos inclusivo– cambia la manera como los recursos son consumidos y generados. Los líderes políticos, el personal y los activistas (que son los vigilantes de la comunidad), a menudo se preguntan si el proceso de toma de decisiones colaborativo es más, o menos “eficiente” que el proceso no colaborativo. La participación y la inclusión ciertamente requieren de recursos, como tiempo y presupuesto pero ellas también generan fructíferos recursos como por ejemplo marcos de motivación y una coordinación de acciones permanente, una base de conocimiento mayor, relaciones y confianza entre los participantes. De un modo incluso más concreto, Rachel señala que los procesos del Plan Maestro y de la ordenanza zonal han demostrado que invertir un esfuerzo sustancial en la inclusión vale la pena, ya que facilita una aprobación rápida y sin problemas de los gestores municipales y los responsables políticos. Rachel informa al grupo de que cree que han sido capaces de avanzar en temas mucho más contenciosos como la división zonal a causa de que sus procesos inclusivos han construido la capacidad de compromiso y el conocimiento suficiente para apoyar la siguiente tarea.

- **Las dicotomías son casi siempre falsas.**

Siguiendo la idea de que no es necesariamente verdad que se deba hacer una elección entre “eficiencia” y “participación”, Rachel defiende que no es cierto que normalmente se tengan que hacer elecciones entre una cosa o la otra. Por el contrario, suele ser cierto que hay una alternativa que combina los dos lados de la dicotomía. Estudiando otro ejemplo, observa que el tema añadido que a menudo surge en las discusiones sobre participación es si el proceso debe buscar una representación “amplia” o “profunda”.

Raquel vuelve a la historia del presupuesto para ilustrar esto. La ciudad empezó haciendo un esfuerzo extra para buscar una participación amplia, diseñando un proceso que involucrara a cientos de personas, dando a cada vecino una oportunidad igual de ser preguntados por sus opiniones en la encuesta telefónica, asegurándose de que cada participante en la reuniones de la comunidad pudiera votar y ajustando los resultados para que fueran representativos de la demografía étnica y racial de la ciudad. Sin embargo, el resultado de este tipo de representación amplia y democrática no fue un buen método para que los ciudadanos expresaran todo su conocimiento y su opinión sobre el presupuesto. La gente estaba más satisfecha con un grupo de consejeros más pequeño pero escogido que participaba en un proceso que permitía más deliberación. Es importante recordar, por otro lado, que este tipo de participación fue “profunda” no sólo porque los consejeros participaron hasta el mínimo de los detalles en las largas reuniones, sino porque empezaron con unas perspectivas muy amplias. El hecho de que el grupo pequeño fuera tan diverso de opinión y dado que tenía que tratar una multitud de temas y tratarlos desde diversas perspectivas –con o sin llegar al consenso– fue la clave para que la comunidad fuera capaz de confiar en su proceso y en las recomendaciones. En contraste, la Comisión Blue Ribbon de la alcaldía sobre parques y actividades recreativas, en la que todos estuvieron de

acuerdo en que los parques son importantes, fue mucho menos incluyente según la definición que ella había creado. Rachel usa esto como ejemplo de participación menos amplia y menos profunda. El resultado fue de un menor debate interno, menos opciones para la acción y menos participación de la comunidad.

- **La inclusión quiere decir construir un sentido de participación de la comunidad que se extiende más allá de un tema específico.**

Rachel explica su opinión sobre la inclusión diciendo que significa crear relaciones entre individuos, sobre diferentes temas y sobre el futuro. En otras palabras, la inclusión tiene que tratar el resultado y el proceso. Ella le dice a su personal que le gusta pensar sobre la toma de decisión de la comunidad como un trabajo “50/50”. O sea, que el 50% del objetivo es el éxito del proceso: la dinámica social y la sabiduría de la comunidad sobre el tema que los participantes pueden pasar de unos a otros para que sea utilizada en distintos contextos. El otro 50% es el gran documento de planificación o decisión política que la comunidad recibe al final, que es una referencia para recordar lo que hemos aprendido y que podemos aplicar (Rachel, 14 de agosto de 2007). Además, señala que uno de sus grandes retos es siempre encontrar algo tan interesante y atractivo para que un amplio elenco de ciudadanos quiera asistir a una reunión del Ayuntamiento sobre dicho tema. Dada la controversia a propósito de Indian Trails, Green Grand Rapids parece ser realmente ese tipo de tema.

- **¡No existen formulas para la inclusión!**

Rachel le dice al grupo que sus discusiones le recuerdan de nuevo que hay siempre más de una manera de aprender, más perspectivas que incluir, más problemas con los que lidiar, más oportunidades de construir la confianza y la comunidad. Las dinámicas de la inclusión son continuas. Necesitan gestores públicos no sólo para experimentar con los procesos de un tema a otro, sino también para ser flexibles dentro de un proceso dado. Por lo tanto será importante que Green Grand Rapids sea un proceso abierto a las nuevas características del contexto.

Un ejemplo de la necesidad de ser abierto concierne al tema de las fronteras. Rachel explica que los procesos colaborativos a menudo parece que empiezan porque la gente está muy frustrada con los marcos institucionales que ellos creen que están impidiendo la resolución del problema. Esperan que la colaboración rompa esas barreras, quizás animando a otra organización a tomar partido o una mayor responsabilidad o liberando sus capacidades para actuar. Un proceso inclusivo debería ayudar a identificar y evaluar las fronteras que son relevantes para tratar un problema particular, pero no necesariamente ver todas las fronteras como obstáculos. Algunas de esas fronteras serán institucionales, otras estarán basadas en cosas como los intereses, la información o el conocimiento sobre un tema. Algunas de las fronteras serán útiles y otras causarán problemas, no hay un modo predeterminado por el cual las diferentes fronteras deban recibir un único tratamiento. Un proceso pensado debe estar abierto a trascender, cambiar o afirmar esas fronteras.

Puntos de discusión adicional del caso (B)

Teniendo en cuenta esta nueva contribución de Rachel, revise el proceso propuesto tomando en

consideración lo siguiente:

1. ¿Es su proyecto consistente con el objetivo del 50/50, o hay algún otro equilibrio de objetivos para el proceso y el resultado de la planificación medioambiental? ¿Qué tipo de estructuras a largo plazo están intentando producir o modificar a través de este proceso colaborativo, como los precedentes de normas de participación de la comunidad, las relaciones entre personas y organizaciones, jurisdicciones y sectores? ¿Cómo lo harán?
2. ¿Cómo tratará su proceso propuesto la desconfianza de Indian Trails? Y de cara al futuro, ¿cómo promoverá o inhibirá su proceso la inclusión futura?
3. ¿Qué tipo de recursos consumirá y generará su proceso propuesto? ¿Cómo tratará las dudas sobre la eficiencia? ¿Cree que necesariamente hay un sacrificio de la eficiencia a causa de la participación? ¿Por qué? ¿Cómo puede hacer un mejor uso de los recursos públicos y ser más emprendedor?
4. Tras el estudio de su hoja de ruta propuesta para el proceso, ¿qué tipo de cambios sugeriría? ¿Cómo mantendría la flexibilidad y ajustaría el proceso en respuesta a los nuevos temas y oportunidades?
5. Tras reflexionar sobre el proceso como una oportunidad de dar a conocer las fronteras importantes, ¿hay algún cambio que quiera hacer respecto a quién incluiría? ¿Cómo diseñaría el proceso?