



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Kujichagulia: Construir activamente una Sociedad entre organismos públicos, asociaciones civiles y la comunidad

Parte B

Era el primero de mayo de 2007 y el contrato del condado Ramsey con el Centro de Bienestar Cultural (CWC por sus siglas en inglés) estaba por ser renovado en la reunión del Consejo del Condado. El departamento de Soluciones Laborales y Servicios Humanos solicitaba la aprobación del nuevo contrato con el CWC por tres años de mejora de servicios en el proyecto Kujichagulia, que incluía informes y entrenamiento. Toda vez que el Consejo no veía aún resultados cuantificables durante los tres primeros años del proyecto, muchos comisionados expresaron sus preocupaciones sobre cómo se gastaba el dinero del condado y si era justificable o no pagar por otros tres años del proyecto.

Durante las reuniones individuales con los comisionados el día previo, Patricia Brady les había explicado que “sabíamos que no obtendríamos muchos resultados medibles del CWC en un principio, ya que se trataba de una nueva relación y teníamos que construirla. Ninguno de nosotros - ni del condado, el CWC o la comunidad - sabía exactamente por qué el programa [MFIP] no funcionaba. Teníamos que emplear mucho tiempo considerando juntos el problema.” Cuando uno de los comisionados preguntó “hemos gastado un millón de dólares en tres años, ¿qué obtuvimos?”, Brady respondió: “un comienzo verdaderamente bueno.”

Este caso obtuvo el primer premio en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving" 2009-2010. Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrito por Catherine Eichers Penkert, Nicholas Dobbins, and Jodi Sandfort of the University of Minnesota y editado por Martha Haddad Ketcham. Este caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación descrita. Ha sido realizado por E-PARCC, 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 los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

Se presentó una resolución en la reunión del Consejo para firmar un segundo contrato. La comisionada que había planteado las preguntas en relación a los resultados durante el proceso inicial de aprobación, leyó las minutas del Consejo de 2003 cuando se aprobó el contrato inicial. Hizo notar que entonces se había estipulado que el personal continuaría trabajando para que los resultados y las líneas de base se identificaran en el contrato; posteriormente presentó documentación de una solicitud de información que su personal había hecho en noviembre de 2006 en relación a los resultados y para la cual no hubo respuesta. Concluyó diciendo que: “Como Consejo no siento que hayamos recibido mediciones suficientes sobre el desempeño con base en resultados y esto, desde el primer contrato hasta la propuesta de renovación, es aún difuso. Creo que el contrato no debería ser renovado si no se realizan cambios significativos en la nueva propuesta o se debería acudir a una RFP. Creo que el personal ha sido consciente desde 2003 que los resultados medibles deberían ser establecidos en el contrato previo y no añadieron esas medidas. Por lo tanto, quisiera establecer un alto en el proceso hasta que las metas medibles y los objetivos sean parte del nuevo contrato potencial con la información de las líneas de base y las metas cuantificables. A continuación procedió a retirar el nuevo contrato de la mesa.

Brady, cansada por tantos meses de trabajo para sentar las bases de una presentación sólida ante el Consejo y frustrada por la resistencia de la Comisionada para invertir más en lo que los socios del proyecto creían que fueron 3 años de trabajo público importante, replicó: “No sé qué decir”. Siguió: “Ha tomado mucho esfuerzo obtener algún tipo de información. Con el contrato original aprobado por el Consejo, el condado contrató al CWC para realizar actividades que pudiesen permitir a los beneficiarios participar activamente del programa. No había información de líneas base porque la oficina de Soluciones Laborales no había trabajado antes con esta agencia. También era una nueva experiencia para el CWC. Habían intentado múltiples vías para obtener resultados con la comunidad Afroamericana y otras comunidades de color, por ello no había información disponible. Durante este primer período de tres años, nosotros en Soluciones Laborales queríamos simplemente reunir información suficiente para poder tener información de líneas de base. La responsabilidad por los resultados del MFIP no fue asignada nunca al CWC; siempre fue un asunto de Soluciones Laborales. El papel del centro fue ayudar a Soluciones Laborales a reducir las distancias, ir a los lugares y hacer cosas que el condado no podría hacer para sumar a los individuos. Pero el condado mantuvo la principal responsabilidad para obtener resultados del sistema de empleo.” Explicó que para ese momento estaban trabajando juntos el tipo de información que podría ser documentada, monitoreada y transmitida al Consejo del condado. También advirtió que este acercamiento a la comunidad se había pedido para corregir el sistema que había estado en funcionamiento durante mucho tiempo, y que es imposible hacerlo en un período de tres años.

Una comisionada habló a favor del proyecto diciendo que había participado en muchas de sus actividades en las que estaba involucrado el CWC y estaba muy impresionada con el trabajo que habían hecho. Dijo: “Espero que haya metas más cuantificables, pero a fin de lograr eso tiene que haber una línea de base y creo que ahora existe. Estoy muy a favor de este contrato.”

Otra comisionada intentó responder a las preocupaciones de su colega. Aunque entendía las cuestiones que planteaba en términos de resultados específicos, declaró que sabía que el CWC buscó ser socio del condado para reducir las disparidades de la comunidad Afroamericana, la labor realizada durante el primer contrato fue el trabajo conjunto entre el CWC y el condado, no sólo fue responsabilidad del CWC. La comisionada refirió el entrenamiento del personal del condado Ramsey, el análisis conjunto de información, el entendimiento de los retos y una deficiencia en tomar el crédito por el hecho de que, en ese momento, el índice de sanciones para las familias Afroamericanas estaba cerca de, o igual a, los de otras comunidades en el condado. Terminó su intervención con un fuerte llamado al Consejo para actuar, “comenzamos en un punto de diferencias extremas, ahora nos movemos hacia un entendimiento de cómo hacer este trabajo con la comunidad y cómo cambiar el panorama de disparidad, es crucial que esto avance. Cualquier carencia de acción en este campo indicará que el Consejo no tiene la intención de que continúe este progreso.

Tras más deliberaciones, junto con la garantía del personal del condado de que el análisis de información del CWC estaba funcionando y que los resultados serían un elemento significativo del siguiente contrato, la Junta votó 6 a 1 en favor de un segundo contrato con el CWC por poco más de 1 millón de dólares. En menos de una semana, el personal del condado había cumplido con su compromiso de enviar respuestas por escrito a la Comisionada opositora, con respecto a las preguntas que había planteado relacionadas con los resultados cuantitativos proyectados durante el segundo período de contratación.

Aunque la reunión del Consejo era importante, al menos uno de sus miembros reconoció que fueron las reuniones individuales con los consultores de la comunidad y Brady, las que lo convencieron de renovar el contrato. “Fue tomar asiento y expresar mis preocupaciones sobre qué le había pasado al último millón de dólares. No sabían. Pero creí en su compromiso de cambiar esa situación. Creí que había una enorme disparidad para satisfacer las necesidades de las diferentes comunidades en el condado y que necesitábamos continuar siendo firmes y valientes para hacer un mejor trabajo en esas comunidades.” Al venir al condado y decir “esto es lo que necesitamos de ustedes para ser capaces de cuidar de nosotros mismos”, la comunidad, representada por los consultores, creó una poderosa impresión en este Comisionado.

Mostrar resultados

Con el segundo contrato asegurado, Brady sabía que la estructura del proyecto Kujichagulia necesitaba algunos cambios para asegurar metas compartidas y responsabilidad por los resultados. Un mes después de la reunión del Consejo, Brady convocó a la primera reunión de un Comité de la Sociedad para el Proyecto Kujichagulia, ya constituido de manera formal, compuesto por personal de diferentes departamentos del condado, el CWC y los consultores comunitarios. Por primera vez desde su inicio, los representantes de todos los aspectos del proyecto de autodeterminación se sentaron juntos alrededor de la misma mesa.

En este encuentro, el personal de Evaluación del Condado presentó diversas alternativas para evaluar y medir el éxito de la sociedad colaborativa, la mejora de servicios y la relación del condado con los beneficiarios del proyecto. Era un tema sensible; sin embargo, fue visto como vital para el éxito futuro. Ante la señal de que el cambio organizacional continuaría lento, el CWC pidió que esta propuesta se pusiera de lado para ser retomada posteriormente. Seguía siendo difícil hablar de resultados en los términos del condado a causa de la filosofía de cambio y el lenguaje que imperaba en el modelo del CWC. Mientras el condado quería hablar de “disparidades raciales en los resultados de empleo”, el CWC quería enfocarse en indicadores de “capacidad interna para retribuir a la comunidad”. La reunión concluyó con la presentación por parte del CWC de la información recabada a partir de los beneficiarios atendidos y las actividades realizadas, con un reporte adjunto por escrito que cubría el período de enero a mayo.

Ahora Brady lideraba el proyecto Kujichagulia de parte del condado. La continua falta de comunicación sobre la evaluación le confirmó su idea de que las tensiones constantes entre los socios necesitaban ser resueltas antes que el trabajo pudiera realmente avanzar. Incorporó la ayuda de un consultor, además de varios miembros asociados, para diseñar un retiro que pudiese ayudar a la gente a resolver sus problemas y así reenfocarse en el trabajo con los beneficiarios. Cuatro meses después de la primera reunión del Comité, los principales grupos de interés de la sociedad, incluyendo a los Monitores, consultores culturales, personal administrativo y los trabajadores de primera línea tanto del CWC cuanto del condado, junto con un Comisionado, se reunieron en el “Retiro para avanzar”. Brady dio la bienvenida a todos y comenzó diciendo que Kujichagulia “no era la forma típica de asociación”. Cinco personas representando cinco perspectivas diferentes ofrecieron testimonios de 3 a 5 minutos sobre la historia de la sociedad. Los líderes del retiro, incluidos Brady, Azzahir, Boyd y McDonald presentaron el programa del día, el cual reuniría a los grupos entre sí para discutir una serie de preguntas: ¿Qué viene a su mente cuando piensa en una sociedad que está funcionando? ¿Cuáles son los valores que usted aporta a esta sociedad? ¿Cómo sería el éxito si obtenemos la sociedad que hemos descrito? ¿Cuáles son las barreras actuales del éxito? ¿Cuáles son las fortalezas que como grupo aportamos al proceso?

La gente expresó emociones fuertes sobre los resultados que buscaban, sobre el por qué había sido difícil el trabajo y acerca de quién confiaba o no en otros al momento de hacer su trabajo. Los directivos del Condado se sintieron desconcertados cuando los Monitores expresaron que los Directivos no confiaban en ellos para cumplir con el trabajo. Esta oportunidad hizo que todos expresaran sus perspectivas y la construcción de confianza probó ser invaluable. Nadie quería ver hundirse a la Sociedad, así que el grupo llegó a un acuerdo sobre cómo avanzar. Brady convocó reuniones individuales con Azzahir y los consultores comunitarios para afianzar el compromiso sobre cómo la Sociedad podría avanzar a partir de ahí.

Ahora, tras un año del segundo contrato, Patricia Brady se encontraba de nuevo en su escritorio preparando una presentación para el Consejo de Comisionados. Esta vez el propósito de la presentación era poner al día a los comisionados sobre las actividades del año anterior y sobre los

progresos con la esperanza de mantener abierta la comunicación y el apoyo para la Sociedad Kujichagulia. El CWC ahora tenía información para reportar y demostró que, en los tres primeros trimestres de 2007, el número de beneficiarios del MFIP, que participaban en el proyecto Kujichagulia y que había registrado algunas horas de empleo, se había incrementado en un 39 por ciento. Mientras que otras dependencias del condado tenían una mayor cantidad de personal trabajando, no habían tenido incrementos similares. Aunque aún estaba por verse si la perspectiva del CWC podía incorporar o no a un mayor porcentaje de beneficiarios del MFIP al empleo, con más efectividad que con los métodos empleados por otras dependencias, Brady se sintió optimista sobre estos reportes iniciales. Otros signos esperanzadores habían aparecido también, los cuales incluían trabajadores de primera línea hablando positivamente acerca de los cambios que sucedían y la decisión de retomar las propuestas iniciales de evaluación que habían sido dejadas de lado.

Este aumento en la confianza y el optimismo entre los socios también permitió que aumentara el entendimiento mutuo y el cambio en los sistemas. Por ejemplo, el condado pidió a Azzahir que les consultara sobre el mejoramiento de la orientación de bienestar que ordenaba el estado para todos los nuevos beneficiarios. Basados en su retroalimentación sobre posibles barreras culturales, el personal del condado cambió la forma como se estructuraban las reuniones. En la misma línea, la experiencia del CWC influyó otras dimensiones del trabajo de primera línea del condado con beneficiarios de programas. Como lo describió un empleado, los servicios tradicionales del condado “estaban realizando los pasos del 1 al 10 con un resultado de X”. En contraparte, “lo que [el CWC] está demostrándome es que ellos no realizaron los pasos del 1 al 10, sino que dieron como resultado X”. Utilizando métodos no tradicionales aprendidos del CWC, los empleados del condado reportaban cada vez más que los beneficiarios veían ahora un verdadero compromiso del personal por ayudar a que las familias Afroamericanas progresaran.

De la misma forma, el CWC había aprendido de los procesos del condado y su lenguaje; había comenzado a confiar en los esfuerzos del gobierno en puntos donde previamente cuestionaban o peleaban. Azzahir lo planteaba así: “El condado Ramsey en verdad me ha retado a trabajar con una visión más amplia. De esta forma, a veces tengo que retarme a mí misma y a mis colegas aquellos a quienes encabezo y guío. Debo pedirle a la comunidad Afroamericana que moderemos la lucha para que pueda ser una lucha de curación y no inflija más heridas. Eso es de lo que se trata el bienestar cultural, y si no puedo vivirlo tampoco podría hablar de ello.” Quizás lo más significativo, a instancias del condado, fue que el CWC también comenzó a recabar información para probar y refinar su modelo de bienestar cultural.

Brady sabía que los grupos de la sociedad habían aprendido muchísimo de cada uno a lo largo de los últimos cuatro años. Sin embargo, ella no sabía qué podría surgir aun en el camino actual para apoyar mejor a la comunidad Afroamericana del condado Ramsey.