



La construcción conjunta de iniciativas interorganizacionales

The mutual construction of interorganizational initiatives

Marc Craps marc.craps@kuleuven.be
KU LEUVEN, BÉLGICA

ABSTRACT

Coordinaciones interorganizacionales entre contrapartes muy diversas son consideradas necesarias para afrontar la complejidad de los desafíos planteados por el mundo actual. Para generar conocimientos localmente adecuados, los participantes en el taller intercambian sus experiencias, en base a un marco conceptual, resultado de una sistematización de casos en los Andes Ecuatorianos, que considera a las iniciativas como procesos emergentes, dinámicos y construidos conjuntamente.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años existe un gran interés en la facilitación de las relaciones entre diferentes grupos sociales y organizaciones. Esto se debe a la conciencia de las profundas interdependencias en los ámbitos económico, social y ecológico. La perspectiva de la colaboración entre múltiples partes es considerada un paradigma que puede ampliar las posibilidades de que diferentes actores sociales logren su propio interés, tomando en cuenta las necesidades y puntos de vista de los otros. Las diferencias son tomadas como fuentes necesarias de creatividad social. El aprovechamiento adecuado de esta diversidad resultaría beneficioso para la sociedad en general. El paradigma colaborativo se contrasta con el de la competencia, dominante en el mundo empresarial y político actual. Los rivales sólo contemplan su propio interés, y el poder de cada uno determina la victoria de la parte más fuerte, quien se lleva toda la ganancia para ella.

Sobra decir que el paradigma colaborativo tiene una enorme relevancia para el pensamiento y la actuación con respecto al desarrollo. La cuestión del desarrollo consiste precisamente en la exclusión de poblaciones, regiones, culturas minoritarias y temas marginados, que no son tomados en cuenta de manera satisfactoria en el mundo actual. Desde un enfoque colaborativo, se trata de transformar las relaciones entre las diferentes partes, que tradicionalmente han sido concebidas como grupos-meta o beneficiadas por un lado, y expertos por el otro lado, hacia redes de contrapartes interdependientes. Sin embargo, por más atractivo que suene este discurso, el reto de lograr esta transformación en la práctica es enorme. Pues, las diferencias -que a menudo son consideradas como desigualdades- son muy grandes entre las partes involucradas en las iniciativas con más relevancia social. Estas generalmente deben reunir a organizaciones profesionalizadas (públicas, no-gubernamentales, empresariales, educativas), organismos políticos (instancias locales, nacionales e internacionales), y una variedad de grupos sociales interesados (organizaciones de base, movimientos, etc.).

Como facilitadores de procesos nos enfocamos en la comunicación entre las diferentes partes involucradas en una iniciativa. Precisamente a través de esta comunicación se intercambian significados con respecto a la tarea que podría ser abordada conjuntamente, y a la estructuración de las relaciones entre las partes. Desde un enfoque colaborativo el reto en iniciativas interorganizacionales consiste en darle significados suficientemente compartidos (con relación a la tarea y la interrelación) como para poder actuar

conjuntamente. Pero, a la vez, estos significados deben respetar y reflejar los términos propios de cada parte, para que se pueda identificar con la iniciativa e invertir lo mejor de sí en ella.

El marco teórico-conceptual de este taller está basado en la sistematización y el análisis de varios casos concretos, que se desarrollaron en el Austro ecuatoriano con la participación del tallerista como investigador-facilitador. Las experiencias analizadas se relacionan con el ámbito del manejo de los recursos naturales y el desarrollo local. Algunas características de nuestro enfoque son:

- **Apreciativo.** En vez de partir de problemas (por lo general identificados por una parte con respecto a la realidad del otro), abogamos por una identificación conjunta de las potencialidades ofrecidas por el contexto social. A esto puede ayudar p. ej. la construcción conjunta de una visión positiva del futuro y la retroalimentación de los avances hacia todos.
- **Construccionista.** Contemplamos a una iniciativa interorganizacional, como cualquier realidad social, no como el resultado de factores objetivos que determinan ciegamente su destino, sino como la construcción significativa de diferentes personas y grupos, cada uno intentando realizar sus proyectos, con su propios marcos de referencias, sueños y experiencias,
- **Participativo.** Con este aspecto nos referimos al rol del facilitador, quien puede formar parte del proceso de construcción conjunta. Su rol no debe ser visto como de un experto externo, ni debe ser un experto con respecto al contenido o el tema central de la colaboración interorganizacional. El facilitador se enfoca en las relaciones desarrollándose entre las partes, no para monopolizar toda la comunicación a través de él, sino para apoyar a las contrapartes en su aprendizaje de comunicarse más fluidamente entre ellas.
- **Emancipativo.** Abordamos la colaboración interorganizacional desde una inquietud por la exclusión social, y las posibilidades que pueden generarse para tomar en cuenta las perspectivas, necesidades y saberes de grupos sociales marginados en muchas circunstancias (campesinos pobres, indígenas, mujeres, niños, minorías sexuales, discapacitados, etc.)
- **Dinámico.** Consideramos a las iniciativas interorganizacionales como procesos abiertos que se desarrollan en el transcurso del tiempo, y que

están en permanente evolución. Este proceso no puede ni debe ser predeterminado por ninguna de las partes. En el proceso se puede identificar diferentes fases, marcadas por momentos críticos, cuando los participantes (re)definen la tarea o la relación conjunta.

Las lecciones de estos casos no pueden copiarse como recetas a ser aplicadas en otras realidades. Con el taller apuntamos a una mejor comprensión de los procesos implícitos en las iniciativas interorganizacionales, para que cada uno reflexione sobre su propia realidad, luego saque las conclusiones, y tome las acciones que le parezcan más adecuadas de acuerdo al contexto.

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INVOLUCRADAS

¿Quiénes son los involucrados ("stakeholders") en una iniciativa interorganizacional? "Todas las organizaciones y grupos que son afectados por el tema o por las futuras acciones de la iniciativa colaborativa." Estas incluyen los que son considerados responsables de algún problema y los que son afectados por este problema, los que disponen de conocimientos para aportar a soluciones, y los que disponen de recursos y/o poder para implementar o bloquear estas soluciones. En la literatura sobre colaboración se recomienda generalmente manejar un criterio amplio para este análisis, para que las iniciativas sean representativas: consulte a todos los involucrados; también los posibles opositores! Sin embargo, en la práctica los convocantes tienden a manejar criterios restringidos, para que la iniciativa sea manejable. Ambos motivos son justificados y deben equilibrarse.

¿Cómo realizar un análisis de involucrados? Esto puede iniciarse, por ejemplo, con los siguientes dos pasos. Primero se organiza una sesión "lluvia de ideas" con respecto a todos los involucrados en el tema que se quiere abordar. Puede ser internamente en una institución convocante, o con un grupo de trabajo, un núcleo de involucrados que representa a múltiples partes, eventualmente con la ayuda de un facilitador. Posteriormente, se completa este conjunto en base a una técnica, llamada "bola de nieve": a cada uno de los involucrados, identificados en el primer paso, se pregunta sobre quiénes ellos consideran como involucrados. No se puede dejar cerrado definitivamente el proceso de convocatoria con estos dos pasos.

Como veremos más adelante, cada contraparte define el tema interorganizacional desde su perspectiva, e incide de esta manera en la delimitación del tema compartido. De acuerdo a la evolución en la negociación del contenido interorganizacional, se puede encontrar a nuevas contrapartes necesarias a ser tomadas en cuenta, que a su vez inciden en la nueva definición del tema y así sucesivamente.

Con respecto a cada uno de los involucrados, hay tres aspectos que debería tomarse en cuenta: el interés que tiene en la iniciativa interorganizacional (determinado por su propia misión), la incidencia que podría tener en el éxito de la iniciativa (que puede ser positiva o negativa, en el caso de una posible oposición y bloqueo), y la calidad de la información sobre este actor.

¿Cómo priorizar los contactos a sondear? En primer lugar el convocante debería contactarse directamente con los actores más interesados, los que podrían tener más incidencia (positiva o negativa) y los que son más desconocidos para él. Hay que evitar una tendencia espontánea a quedarse entre "los amigos de siempre", si se quiere lograr un impacto en la sociedad. No se olvide que contactar y sondear a los posibles interesados en una iniciativa conjunta no es lo mismo que realizar un diagnóstico objetivo, sino que consiste en una intervención, que puede contribuir altamente al éxito de la convocatoria y del futuro de la iniciativa. Por eso es importante retro-alimentar a las partes interesadas sobre las opiniones y expectativas encontradas en las otras organizaciones contactadas, resaltando los aspectos complementarios de la temática identificados y las soluciones propuestas por cada uno, y de seguir informando sobre el avance en la construcción de la iniciativa.

3. DEFINICIÓN CONJUNTA DEL CONTENIDO Y DE LA RELACIÓN INTERORGANIZACIONAL

Cada grupo social o institución tiende a definir el tema a tratar entre varias organizaciones, de acuerdo a su propia perspectiva. Las perspectivas de las diferentes contrapartes son determinadas por sus marcos de referencia, que se expresan a través de los vocabularios utilizados por sus representantes. Estos pueden variar desde muy generales y abstractos hasta muy concretos y operativos:

- Ideologías: son sistemas de valores, a nivel de sociedades (p. ej. la ideología cristiana, que llama la atención por la suerte de los menos favorecidos, o la ideología marxista, que llama a la lucha de clases con intereses irreconciliables). Por lo general, debates ideológicos al inicio de iniciativas interorganizacionales tienden a alzar barreras entre un grupo interno, aparentemente homogéneo, por expresiones ideológicas superficialmente semejantes, y grupos excluidos de la colaboración por sus presuntas posiciones ideológicas incompatibles.
- Paradigmas: son conjuntos de supuestos básicos con relación a los temas por abordar y los mecanismos válidos por tratar. Originalmente fueron asociados con comunidades científicas, pero por extensión se les puede aplicar también a otro tipo de comunidades (técnicas, sociales, institucionales). En este sentido hablamos del paradigma de la sustentabilidad ecológica, la autogestión comunitaria, la rentabilidad económica, etc.
- Estrategias de acción y lógicas relacionales: son descripciones de los pasos concretos a seguir para lograr los objetivos propuestos. Estrategias implican siempre (implícitamente o explícitamente) concepciones sobre cómo, con quién y de qué manera relacionarse para enfrentar las tareas, y en este sentido favorecen o limitan posibilidades colaborativas.
- Medios de transferencia: conforman el nivel discursivo más concreto, que se refiere a los mecanismos adoptados por grupos y organizaciones para difundir los aprendizajes de sus prácticas diarias, como p. ej. a través de sistematizaciones y manuales, socializaciones en cursos, instrucciones, y narraciones (informales) que muchas veces contienen un fuerte contenido pedagógico escondido.

En las iniciativas interorganizacionales para el manejo de los Recursos Naturales en el Austro Ecuatoriano, se pudo identificar diferentes paradigmas, con sus respectivas estrategias de acción y lógicas relacionales. Queremos destacar que estos paradigmas no coinciden con las partes involucradas, ya que estas últimas pueden manejar varias lógicas y discursos a la vez. Sin embargo, se puede observar que generalmente uno o pocos discursos son las voces dominantes en una organización o asociación.

Todas las estrategias tienen coherencia dentro de los límites de su propio paradigma, pero presentan limitaciones al confrontarlas con las cuestiones planteadas por otros paradigmas. En una iniciativa interorganizacional se

trata, entonces, primero de apreciar entre todos la validez de cada uno de los paradigmas manejados por las contrapartes, para – en base a éstos – crear mecanismos (estructurales y/o discursivos, como p. ej. metáforas) que permitan aprovechar las complementariedades de los diferentes paradigmas.

2. FASES E HITOS EN EL PROCESO COLABORATIVO

2.1. Antecedentes

La historia "macro" se refiere a la gran historia colonial y republicana, las relaciones entre comunidades rurales y élites urbanas, etc. ¿Cómo interpretan los diferentes grupos esta historia?

¿Qué lecciones han sacado que influyen en sus relaciones con otros grupos sociales?

La historia "micro" se refiere a los contactos anteriores o intentos anteriores de coordinación entre las contrapartes en esta iniciativa, en base a los cuales se forman imágenes mutuas.

Ambas – historias macro y micro - influyen en cómo cada parte percibe e interpreta la convocatoria.

2.2. Sondeando

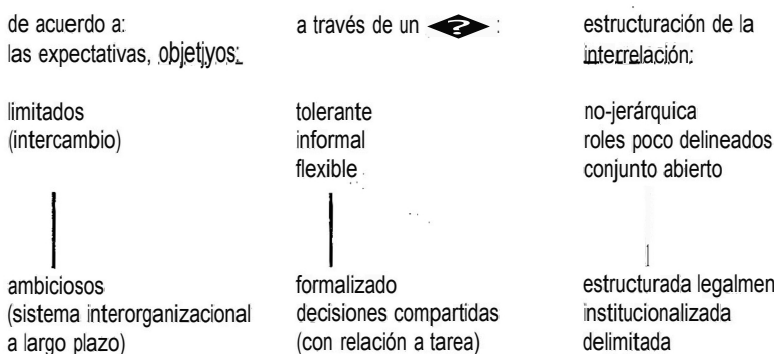
Empieza con la convocatoria de una o algunas partes (los convocantes). Ellas deben tener una profunda conciencia de la interdependencia en la temática a tratar, y de su poder de convocatoria (credibilidad). Instituciones externas (p. e. financieras) pueden jugar un rol estimulante. Cada parte cuenta la historia colaborativa de su manera, resaltando la relevancia y coherencia del rol cumplido por ella. Lo que el uno considera un momento importante de construcción conjunta, para otro puede ser considerado como antecedente (porque no estaba participando todavía). Fomentar una historia común es un mecanismo posible para crear comunalidad, apropiación de parte de los diferentes involucrados, y un sentido común para experiencias compartidas.

Un malentendido muy común con relación al proceso colaborativo es que "se necesita compartir profundamente una misma visión y/o una misma metodología para poder colaborar..." Coincidencias ideológicas o metodológicas no deben ser consideradas como punto de partida necesaria para una colaboración. Al contrario, demasiadas semejanzas pueden limitar las oportunidades de complementariedad y aprendizaje mutuo. Significados profundamente compartidos pueden ser eventualmente un resultado positivo del proceso, pero tampoco necesariamente. Como veremos adelante, esto depende de las expectativas acordadas entre las partes.

2.3. Construyendo juntos

El reto central de esta fase consiste en elaborar una iniciativa con la cual cada parte puede identificarse, y en la cual cada parte está dispuesta a comprometerse. Esto hace necesario confrontaciones e interacciones directas entre todos: "Todo el sistema en un solo lugar" (p. e. con metodologías como: conferencia de búsqueda de visión compartida, construcción conjunta de árbol de problemas, investigación-acción participativa con todos en el campo, etc.).

2.4. Desarrollando la iniciativa hacia el futuro



4. RESULTADOS

Las iniciativas interorganizacionales pueden ser evaluadas, en términos de:

- eficiencia y eficacia: ¿en qué medida se logra un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, y se enfrenta mejor la temática identificada?
- aprendizaje conjunto y sostenibilidad: ¿en qué medida los involucrados aprenden con respecto al contenido de la temática común y a cómo relacionarse en la colaboración?
- inclusión e integralidad: ¿en qué medida la colaboración involucra a grupos sociales, anteriormente excluidos, y perspectivas descuidadas, y de esta manera logra soluciones más integrales?

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, K. & D. SCHON (1996), Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- BEBBINGTON, A. (1996), Crisis y caminos: reflexiones heréticas acerca de las ONG, el Estado y un desarrollo rural sustentable en América Latina. La Paz : Nogub-Cotesu.
- BILIMORIA, D., COOPERRIDER, D., KACZAMARSKI, K., KHALSA, G., SRNASTVA, S. & UPADHAYA, P. (1995), A Call to Organizational Scholarship. The Organization Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation. Journal of Management Inquiry. Vol. 4, March 1995, pp. 71-90.
- BOREL, R. GIROT, P. & FONSECA, M. (1999), Conflictos socio-ambientales en América Latina. Un intento de tipología, mapeo y análisis comparado de casos. San José (Costa Rica): CEDARENA.
- BOUWEN, R. & C. STEYAERT (1999), From Dominant Frames towards Multi-voiced Cooperation: Mediating Metaphors for Global Change. In: Cooperrider, D. & J. Dutton, The Organization Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation. Thousand Oaks: Sage, 291-319.

- BOUWEN, R., CRAPS, M. & E. SANTOS (1999), Multi-party Collaboration: Building Generative Knowledge and Developing Relationships among 'unequal' Partners in Local Community Projects in Ecuador. Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal 4:2, 133-151.
- CHAMBERS, R. (1997), Whose Reality Counts? Putting the First Last. London: Intermediate Technology Publications.
- CHANDLER CENTER FOR COMMUNITY LEADERSHIP (1999) Community Based Collaboration. Community Wellness Multiplied. [On Line], <http://crs.uvm.edu/ncco/collab/wellness.html>
- COOPERRIDER, D. & S. SRIVASTVA (1987), Appreciative Inquiry in Organizational Life. Research in Organizational Change and Development. Vol. 1, p. 129-169.
- CRAPS, M. & M. MANCERO (1998), Colaborando por el agua. Una experiencia colaborativa interinstitucional para el manejo del agua - Cuenca, (por publicar).
- CRAPS, M. & R. BOUWEN (1999), Formacion de una red colaborativa interinstitucional para el manejo de los suelos en el austroecuadoriano. XIV Congreso Latinoamericano de la Ciencia del Suelo CLACS-99, Chile, novimebre de 1999.
- CRAPS, M. & E. Santos (2000), Diversiteit en ongelijkheid. Milieuconflict en dialoog tussen lokale besturen, professionelen en rurale gemeenschappen in de Andes. (*Diversidad y desigualdad. Conflicto ambiental y diálogo entre gobiernos locales, profesionales y comunidades rurales en las Andes*). En: Bouwen, R. De Witte, H. & Taillieu, T. (Comp.) Van groep naar gemeenschap. (De g:ruuo a comunidad). Leuven/Apeldoorn: Garant, 239-282.
- EMMERY, M. & R. PURSER (199) The Search Conference. San Francisco: Jossey Bass.
- ESSEX, S. (1996), The Collaborative Council. Third International Workshop on Multi-Organisational Partnerships. University of Strathclyde, 5-7. September 1996.
- FLOOD, R. & N. ROMM (1996), Diversity Management... Triple Loop Learning. Chichester: Wiley.

- GRAY, B. (1989) Collaborating. Finding Common Grounds for Multiparty Problems. San Francisco: Jossey Bass.
- HUXHAM, C. & S. VANGEN (1996), The Changing Shape of Community Collaboration. Third International Workshop on Multi-Organizational Partnerships, University of Strathclyde, 5-7 September 1996.
- LONDON, S. (1995), Collaboration and Community. Pew Partnership for Civic Change. On-line: www.west.net/~insight/london/ppcc.htm
- WILSON, A. & K. CHARLTON (1997), Making Partnerships Work. A Practical Guide for the Public, Private, Voluntary and Community Sectors. York: York Publishing Services (Joseph Rowntree Foundation).
- WEICK, K. (1978), The Social Psychology of Organising. New York: McGraw-Hill.
- WEICK, K. (1995), Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.
- WEISBORD, M. et al. (1992), Discovering Common Ground. Barrett-Koehler.
- WEISBORD, M. & S. JANOFF (1995), Future Search—An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations and Communities. Barrett-Koehler.