



Colaboración Multipartes: Una competencia de ACORDES

Multi-party Cooperation: An ACORDES know-how

Mónica Mancero
UNIVERSIDAD DE CUENCA, ECUADOR

66

ECONOMÍA POLITICA

I. INTRODUCCIÓN

La influencia que ha tenido la Universidad de Lovaina, y concretamente su Centro de Psicología Organizacional y del Trabajo (COOP) se ha evidenciado en el desarrollo de esta nueva temática para nuestro medio: La colaboración multipartes, que a veces ha sido referida como colaboración interinstitucional.

Acordes ha pretendido focalizar muchas de sus iniciativas en el desarrollo de esta nueva línea. De hecho, algunos de sus proyectos más sostenidos y exitosos han tenido que ver con el desarrollo de la estrategia de colaboración. Sin embargo es una competencia que aún no termina de consolidarse dentro del propio equipo y realmente constituye un reto de trabajo para el futuro, dada la complejidad que supone el manejo de los procesos colaborativos.

Debemos diferenciar dos ámbitos dentro de la colaboración multipartes que ha implementado Acordes, igual que en algunas otras de sus competencias: por un lado tenemos la reflexión sobre la colaboración multipartes que está dada por talleres de capacitación, lecturas, redacción de artículos, etc. Y por otro lado está el manejo de los procesos colaborativos propiamente dichos. Frecuentemente Acordes ha privilegiado el incursionar en los procesos de colaboración sin haber desarrollado de forma suficientemente solvente la primera línea de trabajo.

De todas formas ha sido una fortaleza haber puesto sobre el tapete una temática totalmente nueva en nuestro medio, a pesar de que muchas iniciativas de desarrollo han tenido el carácter de colaborativas, han sido manejadas de forma empírica y no han implicado procesos de reflexión posteriores.

El cooperante belga que trabajó en los primeros años del proyecto tomó esta línea como central de su propio trabajo, esto desembocó que su investigación de PhD inclusive estuviera focalizada en la temática de colaboración multipartes, y concretamente en el estudio de algunos procesos colaborativos que tuvieron lugar en la zona del austro de país, y que fueron desarrollados por Acordes. Esto constituyó una fortaleza dentro de Acordes, pero también una debilidad, en la medida en que cuando el cooperante belga salió del Centro no hubo las suficientes competencias ni reflexión sobre esta línea de trabajo.

Debemos mencionar además que cuando la colaboración empezó a ser trabajada en Acordes, aproximadamente hace 9 años atrás, el discurso de la participación del mundo del desarrollo aún no tomaba fuerza en nuestro medio. Después, quizás desde el último lustro, toma mucha fuerza el enfoque de la participación, y eso por una parte presenta la ventaja de que ayuda a posicionar la colaboración dentro del discurso del desarrollo; pero por otra parte banaliza hasta cierto punto la estrategia de colaboración, que es un proceso mucho más complejo y sostenido que la participación.

2. EL ENFOQUE DE LA COLABORACIÓN MULTIPARTES

Acordes adoptó, quizás de manera demasiado esquemática, el enfoque de colaboración multipartes desarrollado por la profesora de la Universidad de Pennsylvania Barbara Gray. Esta limitación de seguir a pie juntillas un marco conceptual y unas fases determinadas del proceso colaborativo se explica en la medida en que el equipo contaba con la literatura procedente de esta fuente, y no hizo el suficiente esfuerzo por buscar otra literatura que matice este enfoque. La limitación del manejo de los idiomas es quizá una explicación para este hecho debido a que prácticamente toda la literatura de colaboración se encuentra en inglés.

Se define a la colaboración multipartes como el proceso por el cual los actores, quienes ven diferentes aspectos de un problema, exploran constructivamente sus diferencias y buscan soluciones que van más allá de su visión limitada de lo posible¹ Este concepto enfatiza en la interdependencia que tienen los actores debido a sus diferentes visiones, roles y posiciones. Esta diversidad debe ser manejada a favor de construir una solución más integral para problemas complejos, en los cuales valdría la pena incursionar con un enfoque colaborativo, dado que este tipo de problemas no pueden ser solucionados con intervenciones unilaterales de una sola parte.

El concepto de caleidoscopio es introducido por Gray para explicar que cada actor, en la medida en que gira el caleidoscopio, es decir en que expresa su propia percepción, aparece una configuración distinta del mismo fenómeno. Esta diversidad supone crear un entendimiento común del problema para luego elegir un curso de acción colaborativo.

Gray enfatiza en que el mundo actual donde las

interdependencias globales son cada vez más acentuadas, donde hay una base de cambio tecnológico y económico, donde las fronteras entre los sectores del Estado, de los negocios, del trabajo y de la sociedad son cada vez más difusos; hay cada vez más incentivos y más ímpetus para iniciar procesos de colaboración.

Contrapone un enfoque adversarial frente a un enfoque colaborativo. En el enfoque adversarial las partes se perciben como adversarios, se polarizan las posiciones, las opciones de solución son limitadas, y las partes no están satisfechas con los resultados; mientras que en el enfoque colaborativo las partes se perciben como solucionadoras del problema, buscan el interés común subyacente y se amplían los márgenes de solución de los problemas y los resultados son satisfactorios para todos.

De acuerdo con Gray el proceso colaborativo tiene las siguientes fases:

FASE 1: Establecer el problema

Paso 1: Encontrar una definición compartida del problema

Paso 2: Responder a intereses de contrapartes y obtener compromiso

Paso 3: Identificar todos los actores interesados

Paso 4: Dar legitimidad a las partes involucradas

Paso 5: Convocar

Paso 6: Movilizar recursos necesarios

FASE 2: Situar la dirección

Paso 1: Establecer reglas básicas para interrelaciones

Paso 2: Elaborar una agenda compartida

Paso 3: Organizar comisiones mixtas de trabajo

Paso 4: Buscar conjuntamente información faltante

Paso 5: Generar y explorar varias alternativas de solución

Paso 6: Llegar a acuerdos básicos entre las partes

FASE 3: Implementar acciones

Paso 1: Prever un tratamiento adecuado para grupos representados

Paso 2: Construir apoyos externos

Paso 3: Estructuración e institucionalización

Paso 4: Monitorear cumplimiento de acuerdos.

Las fases que presenta Barbara Gray en su libro *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*, presenta la ventaja de que estructura muy bien la metodología y los pasos a seguir para implementar un proceso colaborativo. Esta secuencia Acordes la ha tomado con mucho, a veces quizás demasiado apego, en efecto, como veremos más adelante, las fases del proceso colaborativo a veces han constituido una camisa de fuerza de la cual los practicantes difícilmente han podido escapar.

De estas fases se deriva la importancia de contar con una identificación de los actores claves. Se ha insistido mucho en la importancia de incluir y no excluir, puesto que esto mismo garantizaría el éxito de los proyectos colaborativos. Acordes ha puesto mucho énfasis en manejar un enfoque incluyente que por lado suponga un ejercicio democratizador, pero que además garantice que algún actor importante que se quede fuera no pueda posteriormente bloquear el proceso. En nuestro medio ha resultado difícil manejar este enfoque, frecuentemente en capacitaciones sobre estos temas o en diseños de tablas o mapas de actores, las diferentes partes han expresado su voluntad de dejar a ciertos actores fuera, sobre todo a aquellos que son percibidos como conflictivos o como los causantes de los problemas que están convocando la iniciativa de colaboración precisamente. Ha supuesto desarrollar toda una "estrategia de convencimiento" para que se incluyan todos los actores relevantes, precisamente bajo el argumento de que si están dentro son más fáciles de controlar.

La necesidad de manejar una metodología de identificación de actores ha llevado a que desarrollemos o tomemos prestadas metodologías

diversas de tablas de actores, mapas de actores, etc. que nos permitan llegar a una construcción acertada del análisis de los actores involucrados

en el proyecto o iniciativa. A continuación adjuntamos dos matrices que hemos utilizado en algunos proyectos:

INSTITUCION GRUPO	INTERES Bajo/Alto	INCIDENCIA Negativo/ Positivo	GRADO DE SEGURIDAD Bajo/Alto
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

No.	Nombre del actor	Interés	Efecto Del proyecto sobre el interés del actor	Importancia Del actor para el éxito del proyecto	Grado de influencia
				D= desconocida 1=Baja/Sin importancia 2=Alguna importancia 3=Importancia moderada 4=Muy importante 5=Actor crítico	D=desconocida 1=Baja/Sin influencia 2=Alguna influencia 3=Influencia moderada 4=Influencia significativa 5=Muy influyente

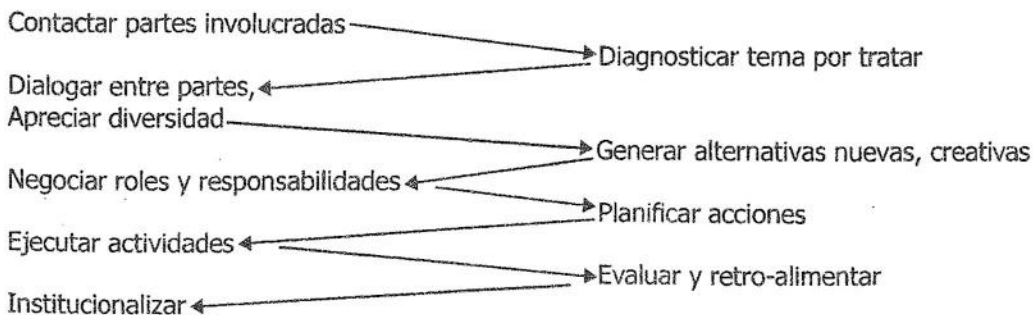
Sin embargo hubo interés por presentar un enfoque menos lineal de las fases del proceso colaborativo, quizás a eso responde el siguiente esque-

ma que desarrolló Marc Craps para presentar la secuencialidad del proceso de colaboración:

PROCESO COLABORATIVO INTERINSTITUCIONAL:

DIMENSIÓN RELACIONAL

TAREAS



En este esquema se enfatiza en la dimensión relacional que supone un proceso de colaboración, esto implica que no únicamente es necesario desarrollar actividades, ejecutar tareas per se, sino que sobre todo implica el buscar que las partes puedan contactarse: explicitarse ante los convocantes y facilitadores del proceso colaborativo; además que puedan conocerse, juntarse entre ellas, solo el acercamiento directo, cara a cara, puede dar inicio a un real proceso colaborativo. Esto no implica que siempre y para cualquier iniciativa se generen reuniones innecesarias, ahora más que nunca pueden utilizarse medios alternativos para que las partes contacten como Internet, teléfono, fax, etc. Hay que tener mucho cuidado de no cansar a los actores con excesivas reuniones que desgastan cualquier iniciativa colaborativa, realmente una de las limitaciones más graves de los procesos colaborativos es que demandan demasiado tiempo y los resultados tardan en llegar, por lo cual los actores suelen cansarse y cuestionar las bondades del proceso.

Apreciar la diversidad y la capacidad de diálogo es un reto que corresponde desarrollar a nuestras sociedades, frecuentemente nos encontramos con que en los espacios colaborativos se generan consensos demasiado rápido y sin beneficio de inventario, esto se genera por una incapacidad de reflexión y de crítica. Hay actores que tienen mucha facilidad de vender o imponer sus posiciones y esto da pie a que los consensos no se construyan sino que se los imponga desde una posición de poder político o poder derivado del conocimiento o las experticias sobre un determinado tema. Por ello se vuelve muy importante generar un diálogo real que implique un auténtico intercambio de saberes y posiciones. Pero como contraparte se advierte también una incapacidad de escuchar al otro, de valorar su propuesta, una intolerancia a aceptar otros enfoques o puntos de vista. El contexto de intolerancia, de ruptura del diálogo que persiste en nuestra sociedad obstaculiza llevar a la práctica esta dimensión relacional.

La negociación de roles y responsabilidades pasa por establecer antes claramente qué acciones se

tomarán dentro del proceso colaborativo, qué soluciones se prevén y cómo van a ejecutarse esas acciones. Solo en este momento podrán establecerse los roles y responsabilidades de cada actor. Negociar los roles implica que deben establecerse acuerdos claros y pragmáticos sobre aquello que es posible que cada actor desde su posición, experiencia y experticia pueda contribuir para el proceso y sus soluciones. Frecuentemente los actores envueltos en el calor de las reuniones colaborativas se comprometen a llevar a cabo acciones que posteriormente se ven imposibilitados de cumplir. Es importante que se dimensionen las limitaciones y posibilidades reales de estos procesos. La negociación de roles enfatiza en los resultados que arrojan una claridad acerca de qué va a hacer cada uno, sin embargo se debe tener claro que estos compromisos no son eternos y que pueden variar tanto las acciones que se ejecuten como los compromisos que cada actor ha tomado. Acordes ha implementado técnicas de negociación de roles en numerosos procesos.

La ejecución de actividades si bien aparece como algo muy fácil de llevar a cabo, sin embargo frecuentemente constituye la piedra de toque de los procesos colaborativos. Hemos presenciado procesos en donde se han debido implementar diversidad de reuniones, talleres, encuentros para contactarse, definir el problema, definir las acciones y estrategias que se llevarán a cabo, y cuando llega la hora de ejecutar esas acciones no es posible hacerlo por factores que no se habían previsto, como la carencia de recursos, o la imposibilidad legal o institucional para desarrollar alguna acción, etc. En ese momento el proceso se agota, los actores sienten frustración y frecuentemente se bloquean los procesos colaborativos. Ir desde los discursos colaborativos a implementar las primeras acciones concretas es un paso indispensable para concretar y fortalecer cualquier iniciativa de colaboración.

La institucionalización de la colaboración implica establecer los marcos normativos y desplegar prácticas de los actores consistentes con esos marcos, implica la permanencia y sostenibilidad

del proceso. Existen problemas que requieren contrarrestarlos con una dinámica permanente de interacción de actores involucrados, sin embargo pueden haber situaciones específicas que demanden una iniciativa temporal de colaboración.

Finalmente todo el gran esfuerzo que supone un proceso de colaboración de multipartes se

justifica en virtud de sus resultados, que según el enfoque de colaboración son de mejor calidad puesto que incluyen la diversidad de perspectivas de los actores, y pueden ejecutarse en la práctica puesto que no se opondrán a ellos quienes han participado desde un inicio en su diseño. Según Craps los resultados de los procesos colaborativos pueden evaluarse en términos de:

eficiencia y eficacia

"Ventajas colaborativas"

¿Se resuelve un problema con menos recursos y más adecuadamente?

aprendizaje conjunto y sostenibilidad

"Capacidad colaborativa"

¿Los actores participantes aprenden nuevas destrezas y capacidades como conjunto que permiten la sostenibilidad de la coordinación interinstitucional?

inclusión e integralidad

"Colaboración y participación comunitaria"

¿Las partes logran integrar a perspectivas anteriormente desconocidas o discriminadas, para la producción de soluciones más equitativas e integrales?

C. Huxham y S. Vangen (2005) exponen la teoría de la ventaja colaborativa, e identifican algunas bases comunes como ventajas para colaborar, que han sido mencionadas por muchos autores, e incluyen:

- Acceso a los recursos: organizaciones frecuentemente colaboran si son incapaces de lograr sus objetivos con sus propios recursos. Se habla de recursos en sentido amplio: tecnología, experticias, conocimientos, contactos, etc.
- Riesgo compartido: organizaciones colaboran simplemente porque las consecuencias del fracaso de un proyecto son demasiado altas para correr el riesgo solas
- Eficiencia: dentro de esta ventaja se detallan un conjunto de argumentos y formas que permiten a las organizaciones tener un mejor desempeño en

base a la colaboración, por ejemplo si se tratan de organizaciones gubernamentales que colaboran con privadas, o si una organización subcontrata a otra, etc.

- Coordinación: que permita evitar la repetición, la omisión, la divergencia. Por ejemplo se juntan servicios de diverso tipo en un mismo local para dar facilidades a los clientes.
- Aprendizaje: es un argumento muy fuerte que inspira a muchas organizaciones a colaborar. Se han formado redes de organizaciones en los diversos sectores que buscan el aprendizaje mutuo.
- Imperativo moral (no hay otra forma de hacerlo): hay problemas tan complejos en la sociedad como la pobreza, el crimen, las drogas, los abusos, el desarrollo, etc. que no pueden ser en-

frentados de forma unilateral, son esencialmente problemas interorganizacionales, que deben ser enfrentados de esta forma.

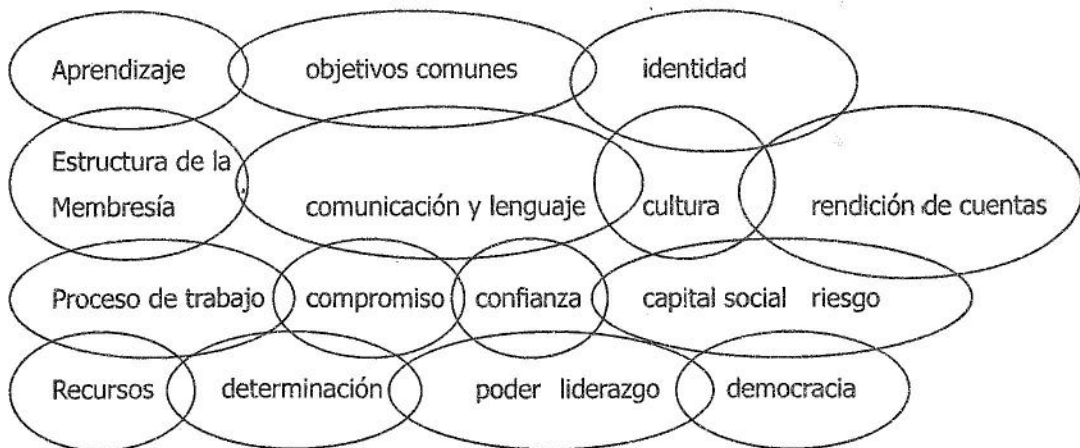
De manera amplia se identifican tres grandes enfoques sobre la colaboración multipartes². El primero desarrolla la metáfora del ciclo vital y muestra a la colaboración como un conjunto de fases o etapas que deben seguirse, y dentro de cada fase se preveen pasos o actividades para desarrollarlas. La crítica que se le hace a este enfoque es que es muy difícil predecir un desarrollo lineal y secuencial de un proceso tan complejo como el colaborativo. Frecuentemente estas fases no se aplican de forma tan esquemática y más bien se advierte que los procesos colaborativos tienen mucha flexibilidad.

Un segundo enfoque está basado en la identificación de atributos, condiciones o determinantes que de cumplirse asegurarían un buen desempeño colaborativo, por ejemplo se mencionan factores como inclusión de contrapartes, confianza mutua, visión compartida, interdependencia, comunicación abierta, poder distributivo, estructura apropiada, convocantes y practicantes experimentados, etc. Al contrario de darse una serie de otras condiciones negativas, los procesos

colaborativos tendrían problemas: agendas personales, egos, politización, distancias geográficas, diferencias culturales, deficiente manejo de las relaciones, etc.

El tercer enfoque se focaliza más bien en el desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de colaboración. Se han escrito una serie de guías sobre cómo llevar adelante un proceso colaborativo exitoso, que incluyen al detalle como planificar y llevar a cabo talleres. Estos autores provienen desde las ciencias gerenciales y de manejo estratégico.

Huxham and Vangen plantean la teoría de la ventaja colaborativa basada en una serie de temas que se superponen unos a otros. Cualquiera de esos temas puede tener relevancia en cualquier momento del proceso colaborativo. Según mencionan las sistemáticas investigaciones empíricas que ellos han desarrollado les ha demostrado que la colaboración es compleja y multifacética, y que no hay rutas fáciles para llegar al éxito. Se presentan también muchas tensiones dentro del proceso de colaboración. A continuación se detallan los temas en los cuales ellos basan su teoría:



3. TRES EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN MULTIPARTES EN ACORDES

1. Colaboración en el tema de agua para consumo humano en Cañar

Los sistemas rurales de agua en la provincia de Cañar son manejados de manera autónoma y descentralizada. Esto conlleva a que existan una gran cantidad de sistemas de agua entubada que han sido construidos por el Estado, o por ONGs y que al cabo de poco tiempo sufren averías o colapsan. Las comunidades tradicionalmente participan en la instalación de los sistemas a través de poner su mano de obra, y luego, una vez que se retiran las entidades que han ejecutado las obras, las comunidades deben mantener esos sistemas. Sin embargo las limitaciones de recursos, experticias, etc. hacen que luego estos sistemas de agua tengan problemas recurrentes y lleva a un desabatecimiento constante de agua para consumo humano en la zona.

En este contexto una ONG belga Protos contactó a Acordes para establecer una estructura colaborativa que pueda dar sustentabilidad a los sistemas de agua potable de una zona rural de la provincia del Cañar, para ello era necesario hacer un análisis de los actores que tenían algo que ver con los sistemas de agua potable, se determinaron actores diversos: cuatro ONGs, gobiernos locales (tres municipios y el Consejo Provincial), tres ministerios y una entidad de desarrollo regional, tres agencias de cooperación internacional, más de doscientas comunidades y diversas organizaciones campesinas.

Estos actores fueron entrevistados en numerosas ocasiones, posteriormente se retroalimentaron los resultados de las entrevistas con la finalidad de que conocieran las perspectivas de los otros actores: "Las entrevistas también revelaban la frag-

mentación de las competencias sobre sistemas de agua para consumo humano en el sector rural y las sensibilidades mutuas y rivalidades entre los actores. Cada actor presentaba imágenes de los otros en relación a su propio interés y, en formas que no eran imaginadas y que probablemente no eran aceptables por esos actores"³

En la metodología de identificación de actores se trataba de ir construyendo un sentido compartido acerca de la definición de la problemática de los sistemas rurales de agua, de las ventajas de la colaboración, e incluso de prever la forma de una estructura para manejar de forma más eficiente y sostenible los sistemas de agua potable en Cañar. Los actores manifestaron en general su disposición a colaborar, pero de forma muy vaga e incluso inducida desde los facilitadores.

Finalmente se reunieron a todos los actores en un taller de dos días y ahí se definió la necesidad de construir esta estructura colaborativa y la necesidad de colaborar. Se conformaron subgrupos para dar seguimiento a la propuesta. En el proceso se logró que uno de los municipios se comprometiera y finalmente se conformó la estructura que funciona hasta la actualidad.

M. Craps que fue responsable del proceso señala algunas características del mismo que considero vale la pena reseñar⁴

- El involucramiento activo e intencional de los investigadores a través de estimular prácticas reflexivas de acción-investigación favorecieron la construcción de conocimiento sobre colaboración multipartes para el manejo de agua para consumo humano.
- El análisis de actores se basó en explorar las diferencias y los entendimientos de los actores antes que un diagnóstico de la situación existente, pero este análisis quedó como un reporte escrito y perdió su efecto movilizadorio.
- Una visión compartida, desarrollada en un taller extenso, que fue cuidadosamente trabajada, sin

embargo los representantes indígenas no se sintieron muy comprometidos en esta visión.

- La existencia de una organización intermedia como la ONG referida jugó un rol de mediador entre las comunidades indígenas, el municipio y las instituciones públicas; sin embargo sus reuniones y prácticas por separado terminó fragmentando aún más el problema y generando dependencia de las comunidades hacia la ONG.

- Búsqueda juntos de una adecuada estructura legal, la formación de un consorcio municipal-comunitario para agua de consumo humano era una experiencia inédita pero muchos dirigentes veían a esta una estructura deificada a través de la cual debían defender sus intereses frente a otros como oponentes.

- La doble membresía de algunos miembros que pertenecían tanto a las comunidades indígenas como a instituciones permitió una apropiación de la iniciativa. Sin embargo se destaca que algunos participantes pasaban mucho tiempo en reuniones en el municipio alejándose de su vida comunitaria.

- El Centro de servicios que funciona en el sector urbano se ha constituido en un lugar de reunión de gente de las comunidades y en un espacio de diálogo y discusión sobre funcionamiento de sistemas de agua rural. Sin embargo no está claro que el Municipio y otras instituciones también lo ven como suyo y van a continuar apoyando esta iniciativa.

2. Colaboración en el tema de agua para consumo humano en Oña

Luego del relativo "éxito" que tuvo el proyecto de colaboración en Cañar, la ONG Protos se propuso desarrollar una iniciativa similar en el cantón Oña de la provincia del Azuay. Ahí fue necesario desarrollar un diagnóstico sobre los sistemas de agua potable de forma previa. Y se trató de replicar la metodología que había dado buenos resultados

en la otra provincia vecina, aunque esta suponía una escala menor. En Oña fueron identificadas como actores nueve juntas de agua, el Municipio, el Consorcio Protos-Cedir, y el Municipio de Bierbeek. El proyecto colaborativo en Oña supuso un proceso interesante paralelo de construcción de un hermanamiento municipal entre un pequeño municipio del Ecuador caracterizado por un alto índice de insatisfacción de necesidades básicas y el Municipio de Bierbeek, que es un pequeño municipio de un Bélgica.

La colaboración se focalizaba en conformar una estructura organizativa para agua para consumo humano. Los problemas previos en relación a los sistemas de agua potable descritos en Cañar son muy similares en Oña, con la diferencia que no se encontraba tanta diversidad de instituciones ejecutando proyectos de infraestructura de agua en la zona.

El convocante del proceso colaborativo en Oña fue el Municipio y Acordes desempeño el rol de facilitador del proceso, durante tres años, que duró el establecimiento de la estructura organizativa de colaboración multipartes. La metodología, como afirmamos anteriormente fue la misma desarrollada en Cañar, tratando de adaptarlas a la menor escala que implicaba el sector rural de un pequeño municipio. Sin embargo los practicantes mencionan que

"no se aplicaron exactamente las tres fases con sus respectivos pasos de forma secuencial puesto que algunas de ellas no eran posible de hacerlo en ese momento y había que adaptar a lo que sucedía en la realidad"⁵

En cuanto a los resultados del proceso tenemos los siguientes:

- Actores capacitados en la perspectiva de participación de procesos: Dirigentes de las juntas, concejales, técnicos del municipio.

- Estructura organizativa para el sostenimiento de los sistemas de agua potable conformada,

funcionando hasta la actualidad, con servicios concretos como almacén de repuestos

- Compromiso del municipio para mantener esa forma de trabajo
- Técnicos que acompañan en componente socio-organizativo y técnico
- Mejoramiento del servicio de agua
- Colaboración con el municipio de Saraguro sobre el mejoramiento de los sistemas

En cuanto a las limitaciones del proceso se pone mucho énfasis en que en el pequeño municipio de Oña no existían formas de sociedad civil, ni de participación. El contexto de la ausencia de un tejido social importante dificultó mucho el nivel de debate, la participación cualitativa de los actores.

Sin embargo también se analizan los escasos impactos que este tipo de proyectos han tenido en otros ámbitos pues se manifiesta que no hay otras iniciativas parecidas sobre otros temas. Aunque en realidad hace algún tiempo se empezó a trabajar bajo una metodología de colaboración el tema del mejoramiento de la calidad educativa. Realmente el gran problema que se advierte es que la intermitencia de los actores dificulta mucho la sostenibilidad de los procesos colaborativos. Más en una sociedad como la nuestra caracterizada por una profunda inestabilidad política y social, que genera un constante recambio de los actores que están frente a la gestión social y política.

"Cuesta mucho entender una nueva forma de manejar un proceso, toma uno o dos años y luego se cambian los dirigentes"⁶

Por otra parte se destaca que una gran limitante es que los participantes frecuentemente no tienen el poder de decisión que se requiere en este tipo de procesos de colaboración. Así mismo los procesos participativos y particularmente la colaboración implica una ingente inversión de

tiempo, que no todos los actores están dispuestos a hacerlo.

3. El Plan de Manejo integral de la microcuenca del Tabacay

Este es otro caso en el que Acordes trabajó bajo una metodología de colaboración multipartes. Este proceso continua en la actualidad y lleva ya dos años de ejecución.

Este proceso lo podemos dividir en fases, la primera fase está relacionada con el diseño del Plan de Manejo y la formación de un Comité de Gestión de la microcuenca. En esta fase Acordes jugó un rol importante dentro de la estrategia de elaboración del Plan, que estuvo a cargo de Promas de la Universidad de Cuenca, pero sobre todo en la formación del Comité. Una segunda fase es la implementación de ese plan de Manejo y el fortalecimiento del Comité, acciones que se desarrollan en la actualidad. Acordes sigue acompañando este proceso.

Acordes trabajó durante la fase de construcción del Plan de Manejo Integral con una perspectiva interdisciplinaria y de colaboración. En cuanto a los procesos que se llevaron a cabo queremos poner de relieve los siguientes logros:

- Una adecuada identificación de los actores y su diversidad: se identificaron aproximadamente veinte actores que representan tanto actores de gestión local, actores de gestión regional, actores gubernamentales y actores comunitarios.
- Un efectivo involucramiento de ellos en el proceso: de los actores identificados aproximadamente el 90% se ha involucrado en el proceso del Plan y de la construcción del organismo de la cuenca

- Una profunda y reflexiva construcción compartida de la problemática ambiental de la microcuenca: los actores han participado y dialogado a profundidad acerca de los problemas ambientales de la microcuenca, pero también el equipo

de investigación ha dado sus aportes y se han enriquecido con las perspectivas de los actores, por lo cual podemos afirmar que se ha provocado un verdadero proceso de aprendizaje social en este ámbito.

• La construcción de una perspectiva interdisciplinaria y de trabajo en equipo: la investigación de carácter técnico y la de carácter social tuvieron momentos muy importantes de visión interdisciplinaria como por ejemplo el debate de la estrategia de acceso a las comunidades y la información que se requería de ellas, la definición de la estrategia de construcción del Plan de Manejo, el debate acerca de la definición y priorización de los problemas ambientales son algunos de los aspectos en los que se ha trabajado tanto con una visión interdisciplinaria, como de trabajo en equipo.

• El intento de construcción de un espacio colaborativo entre los auspiciantes del proyecto: se propiciaron reuniones y talleres en los cuales se intentaba tener, más allá de un seguimiento formal, una visión común de las diferentes instituciones auspiciantes y ejecutoras (Emapal, Municipio de Azogues, Copoe, Universidad de Cuenca -Promas y Acordes-). Para ello por ejemplo se invitó a talleres de colaboración con la profesora Barbara Gray, se trabajó un taller sobre interdisciplinariedad y colaboración con el Prof. Karel de Witte, se incentivaron diversas reuniones para discutir los avances y dificultades del proceso.

En cuanto a los resultados concretos del proceso colaborativo, tenemos los siguientes:

El Mapa de Actores: un informe detallado del tipo de actores que se encuentran en la cuenca, el nivel de conocimiento que ellos poseen acerca de la dinámica ambiental de la misma, la expresión de sus criterios previos sobre el manejo de la microcuenca, la definición de su rol y del rol que asignan a otros actores, una tipologización de los conflictos detectados y la naturaleza de los mismos, una propuesta de estrategia de participación de los actores.

El Consejo de la Cuenca del Tabacay: se han realizado ocho talleres con los actores de la microcuenca en donde se han desarrollado las siguientes actividades/procesos:

- Conocimiento mutuo de los actores
- Capacitación en Manejo de cuencas y en colaboración y participación
- Socialización de los problemas ambientales de la microcuenca, extraídos de los diagnósticos técnicos y sociales
- Validación de los criterios de priorización de los problemas
- Priorización de los problemas ambientales
- Construcción de lineamientos generales para la elaboración de los proyectos
- Definición de criterios para la conformación del organismo de manejo de la microcuenca: políticas, funciones, características
- Definición compartida de políticas del Consejo de la cuenca
- Capacitación sobre otras experiencias de manejo de microcuencas
- Análisis del marco jurídico para la conformación del Consejo de la microcuenca y resolución de la vía jurídica a seguir (ordenanza municipal previo lobbying a realizar de parte del Consejo de Gestión ante el Consejo Municipal)
- Socialización del marco lógico del Plan de Manejo integral
- Definición de competencias institucionales y tareas inmediatas del Plan de Manejo
- Construcción compartida de la estructura del Consejo de gestión de la microcuenca del río Tabacay: formación de grupos de trabajo y ads-

cripción de los actores a los distintos grupos

- Operativización del funcionamiento del Consejo, elección del Comité Coordinador, definición de mecanismos de continuidad del proceso.

Presentamos información consolidada sobre los talleres, número de participantes, número de actores, horas taller, etc., que nos ayudarán a visualizar mejor la calidad del proceso:

Taller No.	Horas Taller	No. Participantes	No. Actores	No. Facilitadores
1	8	26	20	5
2	4	10	10	4
3	4	14	10	3
4	4	30	23	5
5	4	21	15	6
6	4	24	15	3
7	4	22	17	4
8	4	26	18	2
TOTAL	36	173	128	32
Promedio	4.5	21.63	16	4

Se han realizado, tanto de forma previa a los talleres, cuanto posteriormente, las siguientes actividades que tendían a asegurar un verdadero seguimiento al proceso de construcción del Consejo de Gestión:

- Invitaciones a talleres personalizadas para los talleres
- Entrega de Invitaciones (en su mayoría se realizó de forma personal para contar con participación).
- Llamadas telefónicas para confirmación de participantes

- Información a los actores de los avances del proceso de conformación del Consejo de Gestión de la Cuenca del Tabacay.

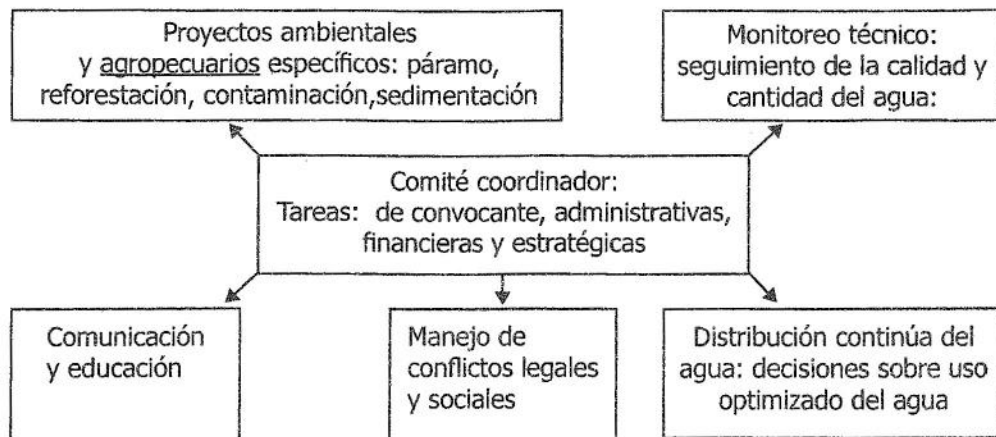
- Motivación a Actores nuevos para que participen en el proceso.

- Entrega de Memorias impresas de talleres a los actores

A continuación presentamos el resultado concreto de la estructura del Consejo de Gestión de la microcuenca, como se lo definió en la primera fase, la adscripción de los diferentes actores a los grupos de trabajo, y la constitución del Comité Coordinador del Consejo:

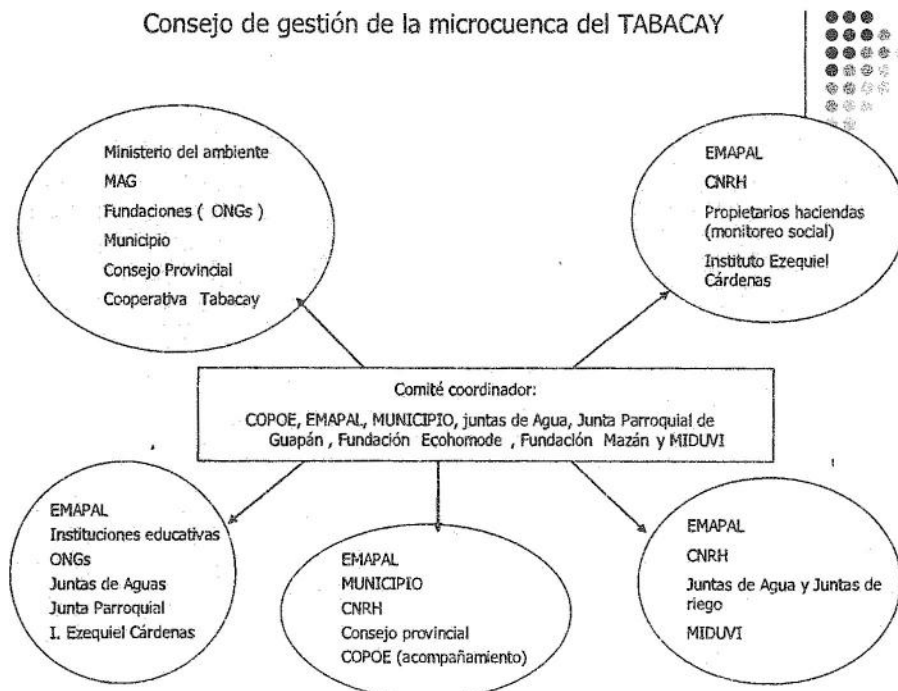
Cuadro No. 1: Estructura del Comité de Gestión de la Microcuenca de río Tabacay.

Consejo de gestión de la microcuenca del TABACAY



Cuadro No. 2: Adscripción institucional y del Comité Coordinador

Consejo de gestión de la microcuenca del TABACAY



Más: Grupo 1: Consejo Provincial, Cooperativa Tabacay

Grupo 2: I. Ezequiel Cárdenas

2. Los espacios interdisciplinarios: se han realizado diversidad de reuniones formales e informales, talleres, sesiones de seguimiento, etc. en donde se han coordinado acciones para dar continuidad al proceso de una forma participativa

Las principales debilidades/amenazas de este proceso, a nuestro entender, se relacionan con los siguientes aspectos:

- La débil participación comunitaria: han asistido comunidades de la parroquia Guapán y Bayas, para ello se han tenido que realizar múltiples visitas, reuniones y talleres con las comunidades y sus dirigentes. Se ha logrado que ellos asistan a los talleres para la construcción del Consejo, sin embargo no se ha logrado que tengan una participación cualitativa importante en los mismos.

- La falta de empoderamiento de la Emopal y del Municipio del proceso: dentro del Municipio se produjo un cambio de responsable ante el proyecto lo cual afectó el seguimiento del mismo, además se evidenció una debilidad del Municipio en sus competencias sobre el componente legal del proceso. La Emopal por su parte ha estado cumpliendo las funciones de anfitriona de los talleres, pero cierta inestabilidad laboral de su delegado ha influido también en el seguimiento. Sin embargo es indispensable que tanto la Emopal como el Municipio asuman un rol más protagónico en este momento.

- Un rol demasiado visible de la Universidad de Cuenca como el único responsable del proyecto: una debilidad puede entenderse que los actores visualizaban a la Universidad y a Acordes como el interlocutor, convocante y responsable del proyecto. Faltó un proceso de transferencia de estas competencias hacia los actores de forma más temprana y sistemática.

- El cambio de personas en ciertas instituciones/organizaciones que puede afectar el proceso: ha habido una activa presencia en los diferentes talleres, sin embargo no todos han sido constantes

y en el futuro pueden haber cambios de personas que afecten el seguimiento. Lo más importante en esta etapa es provocar una institucionalización del Consejo de cuenca, que vaya más allá de la temporalidad de las personas de cada institución u organización.

- Potenciales conflictos sociales que podrían surgir en ciertos actores o comunidades afectadas: algunos habitantes de la parte alta de la cuenca probablemente podrían ver afectados sus intereses, sobre todo a partir de una eventual restricción para realizar ciertas actividades productivas en el páramo. Es necesario que se diseñe una estrategia adecuada para manejar estos eventuales conflictos. Además ciertos problemas de legalización de derechos de agua o de tierras podrían aflorar cuando se intente dar una racionalización a este aspecto, derivado precisamente de la ejecución del Plan de Manejo.

Recomendaciones. Nos permitimos sugerir algunos aspectos que deberán ser considerados por el Consejo de la cuenca para darles seguimiento:

- Diseñar una estrategia para fortalecer la participación comunitaria en el Consejo de la cuenca

- Construir un proceso de empoderamiento mayor del Municipio de Azogues y de la Emopal dentro del Plan de Manejo y del Consejo de gestión de la cuenca

- Prever estrategias adecuadas de manejo de posibles conflictos sociales-ambientales en la zona

- Diseñar una estrategia de institucionalización de la colaboración: la colaboración tiene varias fases, en este momento se ha avanzado positivamente en la primera fase que supone la identificación e involucramiento de los actores, la definición común de la problemática, la definición de la agenda, de los roles y tareas. La siguiente fase implica un proceso de institucionalización de la colaboración que debe ser cuidadosamente trabajado

4. CONCLUSIONES

El enfoque de colaboración multipartes, en nuestro medio, ha sido trabajado sustancialmente por Acordes. Se han provocado numerosas experiencias colaborativas en el medio, pero han sido manejadas de forma empírica y poco reflexiva. Nuestro Centro ha incursionado en la reflexión, capacitación e intervención en estrategias colaborativas con más o menos acierto.

El reto a futuro para Acordes es trabajar esta disciplina desde una doble perspectiva:

Teórica: reseñar otros autores, enfoques y matices al enfoque valioso de B. Gray. Es necesario establecer diálogos y confrontaciones con otros autores y enfoques que abran las perspectivas de reflexión pero también de intervención sobre los procesos colaborativos. Es necesario en esta dirección avanzar en capacitaciones más consistentes a nivel de pregrado y postgrado sobre aspectos de la disciplina colaborativo que aún son intocados en la curricula de la Universidad. Como base para ello se vuelve indispensable realizar estudios y publicaciones sobre el tema que permitan difundirlo en nuestro medio, puesto que aún resulta una seria limitación contar con la

escasa bibliografía en inglés de la que disponemos en nuestro Centro.

Empírica: a partir de los insumos de los procesos colaborativos ya trabajados se necesita reflexionar sobre estos procesos con la finalidad no sólo de que proporcionen aprendizajes pragmáticos para mejorar las intervenciones colaborativas que Acordes realizará en el futuro, sino también que provoque una recreación de la teoría de la colaboración a la luz de nuestras realidades.

Es necesario dimensionar que es un proceso complejo que demanda recursos humanos, desarrollo de experticias, tiempo y frecuentemente recursos económicos. Hay temas especiales que requieren de estrategias colaborativas, pero no todo proceso de cooperación puede "venderse" como colaboración, es necesario saber discriminar cuáles si y cuáles no, puesto que pueden generar fracasos estrepitosos.

Tienen que ser manejados de forma responsable por practicantes experimentados y que estén abiertos al aprendizaje. No se trata de repetir recetas que anteriormente han funcionado para otras experiencias. Debe complejizarse la aplicación del enfoque, sistematizarse minuciosamente, y reflexionar las experiencias para que se provoquen aprendizajes consistentes.

1 Gray, Barbara, *Collaborating, Finding common ground for multiparty problems*, Jossey Bass, San Francisco, 1989.

2 C. Huxham and S. Vangen, *Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*, Routledge, London, 2005.

3 M. Craps, A. Dewulf, M. Mancero, E. Santos and R. Bouwen, *Constructing Common Ground and Re-creating Differences Between Professional and Indigenous Communities in the Andes*, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14, John Wiley & Sons, Ltd. 2004

4 Idem.

5 Entrevista con Felipe Abril, Coordinador del proceso de colaboración en Oña, Cuenca, octubre de 2006.

6 Idem

BIBLIOGRAFIA

Craps M., Plan de Capacitación para el Programa Podocarpus. tema: Construcción de procesos colaborativos, Acordes-Universidad de Cuenca, Agosto de 2001.

Craps M., A. Dewulf, M. Mancero, E. Santos and R. Bouwen, *Constructing Common Ground and Re-creating Differences Between Professional and Indigenous Communities in the Andes*, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14, John Wiley & Sons, Ltd. 2004

Gray, Barbara. *Collaborating, Finding common ground for multiparty problems*, Jossey Bass, San Francisco, 1989.

Huxham C. and S. Vangen, *Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*, Routledge, London, 2005.