

RESUMEN EJECUTIVO

CUADERNOS ORKESTRA

08/2022

ISSN 2340-7638

MARCOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA GOBERNANZA COLABORATIVA

Ainhoa Arrona

Miren Larrea

2022

Resumen ejecutivo. Cuadernos Orkestra, núm. 08/2022

© Ainhoa Arrona, Miren Larrea

© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

www.orquestra.deusto.es

Resumen ejecutivo

Son cada vez más los gobiernos que están intentando experimentar con formas de gobernanza colaborativa en el proceso de desarrollo de sus políticas y estrategias. Sin embargo, como muchos trabajos han subrayado previamente, la construcción de nuevas formas de gobernanza horizontales es dificultoso, puesto que implica romper con inercias y lógicas de trabajo muy enraizadas en el ámbito institucional, político y territorial.

Orkestra ha colaborado durante más de una década acompañando a gobiernos locales y regionales en el desarrollo de sus gobernanzas colaborativas. En gran medida esta experiencia se ha desarrollado en procesos de investigación acción para el desarrollo territorial (IADT), en los que se han entrelazado el conocimiento metodológico con el conocimiento disciplinar en procesos de reflexión, decisión y acción. En el lenguaje que se ha ido generando en los proyectos, estos dos tipos de conocimiento se han denominado: conocimiento sobre el *qué* (el conocimiento disciplinar) y conocimiento sobre el *cómo* (conocimiento metodológico).

Una síntesis del conocimiento metodológico generado durante este período ha definido ocho ejes centrales de la IADT que lo caracterizan como metodología para la facilitación del desarrollo de nuevas formas de gobernanza (Larrea, 2019): (1) El capital social como punto de partida; (2) la praxis como equilibrio entre la reflexión y la acción; (3) la cogeneración como proceso vertebrador, (4) la facilitación como motor de la cogeneración; (5) la gestión del conflicto; (6) la naturaleza emergente de la estrategia; (7) el equilibrio entre lo relacional y lo crítico, o la resistencia soft; y (8) el rol territorial de la investigación.

Junto con ese conocimiento metodológico, en el diálogo con los actores se han introducido marcos analíticos y teóricos que contribuyen a alimentar la reflexividad de los procesos de gobernanza, es decir, a generar una conciencia sobre aquello que se está construyendo y lo que se quiere construir. Este diálogo y acompañamiento ha permitido identificar dimensiones clave de la gobernanza que se consideran relevantes para trabajar y sobre la que es importante ir generando una visión común entre los actores.

Este cuaderno presenta dichas dimensiones clave, e incluye una selección de marcos teóricos y analíticos, así como unas preguntas que pueden ayudar en ciclos de reflexión y acción en la toma de decisiones, de manera que permita avanzar con mayor solidez en procesos de construcción de gobernanza. Las seis dimensiones identificadas son las que siguen.

Definir de qué hablamos cuando hablamos de gobernanza colaborativa

La gobernanza colaborativa es un término que puede contener múltiples realidades y visiones, tanto en la teoría como en la práctica. Es importante ser consciente de ello al inicio de cualquier proceso, dado que las personas involucradas pueden tener diferentes visiones sobre lo que es y debería ser la gobernanza. Por eso, entre otros, es importante definir: i) si la gobernanza que se quiere construir es un proceso colaborativo para una estrategia o una política, o es una gobernanza más integral que incluye la transformación organizacional y el cambio del sector público; y ii) cómo es la gobernanza deseada en términos de quién participa, para qué, y cómo.

Generar una visión común sobre las razones principales para construir una gobernanza

Son varias las razones por las que un gobierno dado puede decidir iniciar un proceso de gobernanza colaborativa. Estas razones principalmente se resumen en una mayor democratización o eficiencia en las políticas, aunque existen más lógicas. En cualquier caso, es importante entender las distintas motivaciones que pudieran existir en un gobierno y el resto de los actores, ya que tiene implicaciones para decisiones posteriores sobre la gobernanza o sobre el cumplimiento de objetivos y expectativas de los procesos, así como para la construcción de la visión común entre los agentes participantes.

El cambio organizacional para la gobernanza colaborativa

Los procesos de gobernanza colaborativa suelen ir acompañados, a la larga, de la necesidad de transformar estructuras, aspectos organizativos y formas de trabajo de los gobiernos que las promueven. Así, la construcción de la gobernanza puede ir acompañada de un proceso de transformación e innovación del sector público. En ese proceso de transformación resulta clave reflexionar sobre los principios y las lógicas sobre las que están organizados y trabajan los gobiernos o las administraciones, que incluye, entre otros, definir el objetivo, la forma de abordar los problemas y las formas de inclusión de conocimiento, y los roles que juegan en los procesos de desarrollo de política y provisión de servicios.

Analizar y actuar sobre factores relevantes en los procesos de gobernanza colaborativa

Son varios los trabajos que han identificado cuáles son los factores relevantes de la gobernanza colaborativa, y que pueden resultar de ayuda en los procesos para generar un marco común, y especialmente para valorar cómo se está desarrollando un proceso concreto. Los marcos sugieren que hay varios ámbitos relacionados con la gobernanza sobre los que es importante poner el foco: i) elementos del contexto (p.ej., cómo son las relaciones de poder y las relaciones de confianza iniciales); ii) las dinámicas colaborativas, en aspectos como, entre otros, el compromiso, la confianza mutua, y la visión compartida; iii) las estructuras existentes para los procesos colaborativos; iv) cómo es el liderazgo o los liderazgos; y v) cuáles son los resultados y el impacto de la gobernanza, esperados y reales.

La importancia de la metagobernanza o de la gobernanza de la gobernanza

En la mayoría de los casos, los procesos de gobernanza suelen incluir varios espacios de colaboración, construyendo así una especie de sistema de gobernanza colaborativa o proceso con múltiples espacios. En estos sistemas adquiere especial relevancia la metagobernanza, o la gobernanza de la gobernanza; es decir, las herramientas que se utilizan para generar las condiciones y para facilitar los espacios y el sistema en general. En el ámbito del diseño institucional conviene tomar decisiones sobre los siguientes aspectos de los espacios colaborativos: i) cuál será el grado de inclusividad y el grado de apertura o cierre de los procesos; ii) cuál será la relación con actividades institucionales regulares; iii) si serán espacios con un reto concreto u espacios multipropósito; iv) el grado de formalidad; v) y cómo será la

rendición de cuentas. Además de éstos, en relación con el sistema en general y la relación entre los espacios, también es clave definir: i) los mecanismos de coordinación, búsqueda de sinergias y aprendizaje entre los espacios, ii) los mecanismos de gestión, y iii) los mecanismos para la generación de una visión compartida.

La facilitación de la gobernanza: nuevos roles, tareas y competencias

La gobernanza colaborativa no se da espontáneamente, hacen falta personas que la faciliten. Así, las nuevas formas de trabajo basadas en la colaboración traen consigo la redefinición de los roles de los políticos y los cargos técnicos de las organizaciones públicas, que deben involucrarse y liderar los procesos colaborativos. La gobernanza les exige, en esencia, un rol facilitador. La facilitación implica ejercer una serie de roles tales como la generación de una visión compartida, la gestión del conflicto, o la construcción de relaciones de confianza. Y no sólo los cargos públicos y políticos pueden desempeñar ese rol y tareas, sino que pueden existir facilitadores en otros ámbitos, como la universidad. La facilitación requiere de unas capacidades específicas, por lo que una estrategia de construcción de gobernanza colaborativa se vería fortalecida si va acompañada de una estrategia de generación de capacidades para la facilitación. En resumen, es importante definir e identificar los roles, tareas y capacidades necesarias para la facilitación de la gobernanza y desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades para la facilitación.

En conclusión, analizar, ahondar y actuar en las seis dimensiones descritas puede ayudar a facilitar procesos de construcción de gobernanza colaborativa en el desarrollo de estrategias y políticas y contribuir a una transición hacia un nuevo paradigma de gobernanza basada en la colaboración.



Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orquestra.deusto.es