

Investigación Colaborativa Relaciones Intersectoriales

Proceso Círculos de Acción Reflexión
Documento Final para discusión
Colombia

Desde agosto de 2007, se conformó un grupo de investigación con el fin de indagar sobre el tema de las colaboraciones intersectoriales y entender cómo dichas relaciones permiten construir lo público y fortalecer la transformación social. La investigación general comprendió dos dimensiones combinadas donde se incluyó el estudio dedicado de casos y la metodología de los Círculos de Acción-Reflexión, CARs, metodología basada en los principios de investigación acción participativa.

Esta investigación fue convocada por el Research Center Leadership in Action de la Wagner School de la Universidad de Nueva York y la Fundación AVINA. EN el caso de la metodología de CAR, se llevó a cabo en Bogotá con participación de un grupo conformado por Mónica Pérez de la Alianza por la Equidad, Medellín; Carlos Córdoba de Bogotá Cómo Vamos, Silvio Ruiz de la Asociación de Recicladores de Bogotá y Rubén Fernández de la Corporación Región, Medellín. La metodología de grupo permitió tener invitados para algunas de las reuniones y promover una conversación de mayor profundidad entorno a las relaciones intersectoriales. Amparo Hoffman del Research Center Leadership, Wagner School, New York University y Diana Castro de la Fundación AVINA fueron facilitadoras activas del proceso.

Este documento consigna los hallazgos más importantes detectados durante las cuatro reuniones de trabajo propuestas en la metodología de Círculos de Acción-Reflexión-CAR y durante los períodos dedicados a la observación desde la experiencia de cada una de las iniciativas. El documento presenta en primera instancia las características del proceso realizado durante un período de un año y medio en cuyo aparte se plantea el marco general de la investigación y su propósito. Asimismo, se traza el enfoque general de cómo y porqué fueron escogidas las experiencias participantes. Los encuentros estuvieron marcados por una dinámica de reflexión, debate y escucha mutuos y la conversación se mantuvo atada al conocimiento desde las experiencias.

I. El inicio

Las relaciones intersectoriales son cada vez más una realidad en la construcción de procesos sociales sólidos. Fue por esto que Fundación AVINA y RCLA, decidieron iniciar una investigación conjunta sobre cómo se expresan estas relaciones en la experiencia desde procesos sociales que tuvieran como sentido fortalecer la construcción de bienes públicos y la incidencia en lo público. Desde esta perspectiva se invitaron tres iniciativas que compartían este objetivo y que habían desarrollado ya en su trabajo diario y cómo parte de sus objetivos mismos, relaciones intersectoriales. Las tres experiencias invitadas fueron:

- Bogotá Cómo Vamos: experiencia de control ciudadano que lleva trabajando diez años desde el sector privado con el reto de hacerle seguimiento a las propuestas de las Alcaldías de la ciudad. Convocar a BCV nos permitiría indagar el cómo se consideran las relaciones entre el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y el sector público.

- Para la Alianza por la Equidad: experiencia promovida desde la Gobernación de Antioquia con claro origen gubernamental y que permitió convocar a la empresa privada y a las organizaciones de la sociedad civil, en torno a la mayor problemática que afecta al departamento de Antioquia, esto es, los altos índices de inequidad.
- La Asociación de Recicladores de Bogotá, ARB: experiencia liderada por un grupo de recicladores de Bogotá con impacto a nivel nacional y que a lo largo de más de 20 años han tenido la necesidad y el desafío de relacionarse con el sector privado y con el sector gubernamental. Conversaciones y alianzas que han presentado diversas formas de expresarse y les ha implicado diversos tipos de exigencias.

Cada una de las iniciativas aceptó la invitación a trabajar de manera conjunta y sistemática en el objetivo de investigación desde la metodología de los CAR. Los participantes del grupo básico de investigación fueron:

- Silvio Ruiz, presidente de la Asociación Nacional de Recicladores
- Mónica Pérez, coordinadora de la Alianza por la Equidad
- Carlos Córdoba, coordinador de Bogotá Cómo Vamos
- Rubén Fernández, presidente de Corporegión
- Diana Castro, coordinadora de proyectos Fundación AVINA, facilitadora
- Amparo Hofmann, investigadora RCLA, facilitadora

En el grupo ampliado durante dos sesiones participaron:

- Claudia Restrepo, asesora de la Gobernación de Antioquia
- Carlos Ramírez, asesor del Ministerio del medios Ambiente
- Mauricio Ortiz, asesor del área de participación ciudadana de la alcaldía de Bogotá

II. La metodología

El proceso de Círculos de Acción-Reflexión-CAR-, fue puesto a disposición de los participantes como metodología para poder realizar, de manera colaborativa, la indagación sobre cómo se expresan en la práctica las relaciones intersectoriales. Esta metodología tiene sus antecedentes en la investigación- acción propuesta en la década de los setenta por Paulo Freire y en los recientes avances en otros círculos académicos, como es el caso de la propuesta de Cooperative Inquiry de John Heron y Peter Reason de la Universidad de Bath¹ y del RCLA de la Universidad de Nueva York.

¹ Ver Bibliografía.

El proceso de los CAR consiste en que como co-investigadores, quienes participan del grupo se reúnen y formulan una pregunta de investigación desde la práctica y pertinente para la misma, acuerdan un trabajo conjunto para avanzar en la investigación y desarrollan un producto de la misma investigación. De esta manera, los co-investigadores son partícipes de la manera misma como se desarrollará la investigación y se apropián de los resultados de la misma. Las reuniones son encuentros en las que se crea sentido desde la pregunta de investigación formulada y se acuerdan acciones para los momentos de práctica. Las reuniones son la reflexión. La acción corresponde a los momentos entre reunión y reunión que permiten una producción de sentido desde la práctica. El ciclo de acción-reflexión y producción de sentido², se completa cuando existen varias reuniones en las cuales el grupo de co-investigadores puede comprender y avanzar de manera conjunta en los hallazgos colectivos sobre la pregunta escogida. Una de las características principales de los CAR es la identificación de una pregunta relevante para el grupo y que guía toda la investigación. Una pregunta que surge desde los desafíos mismos que se vivencian en la práctica de cada uno de los co-investigadores.

La metodología desarrollada en los CAR de Colombia incluyó a su vez, técnicas específicas que permitieron la conciencia activa del grupo no sólo en las ideas alrededor de las conversaciones que se generaron sino también alrededor de la respiración y de la postura corporal. Ejercicios que obligaban a dejar de lado las palabras y los conceptos para propiciar un diálogo basado más en la experiencia misma, entendiendo por esta también el ser conscientes de las actitudes de escucha y de relación emocional con los temas que se fueron proponiendo durante las cuatro sesiones. Las sesiones permitieron a los diferentes interlocutores relacionarse unos a otros no sólo desde su rol de co-investigador y/o representante de una iniciativa y organización, sino compartir momentos donde la conversación técnica fue la excusa para apreciar al otro fuera de sus roles e ideas. En este sentido, las técnicas de conciencia corporal ofrecidas desde las posturas (asanas) del yoga permitieron mantener la conversación en terrenos más experienciales para ofrecer un sano equilibrio entre la atención corporal, la conciencia emocional y los aspectos más conceptuales, lo cual fue uno de los propósitos planteados desde el inicio de la investigación general.

III. Características de las iniciativas: su historia, sus aprendizajes, sus retos³

Durante la primera reunión, se conocieron los principales avances, retos y perspectivas desde cada una de las experiencias. Cada uno de los representantes de las iniciativas hizo una descripción del proceso de constitución y de los principales obstáculos y logros que cada una de estas ha enfrentado.

² Ver John Heron, pag73 y siguientes.

³ Dado que existe un estudio de caso completo para cada iniciativa, el grupo decidió mantener una explicación general de las experiencias participantes en este aparte.

- Para la Alianza por la Equidad, una iniciativa de origen gubernamental, ha sido importante que los administradores públicos, se hayan planteado la discusión en temas de inequidad y de pobreza. Hoy, esto es una muestra clara de avance entre las prioridades de la administración pública y el sector privado. En este mismo sentido, la conjunción de voluntades permite un seguimiento y control de programas.
- La Asociación de Recicladores de Bogotá, ARB, un esfuerzo proveniente de organizaciones sociales, destacó que la red de amigos y la creación de un capital social sólido ha sido fundamental para la asociación. Desde su experiencia, la tozudez de sus fundadores, su cercanía humana y social con la problemática y las razones que los han acompañado, han generado una movilización de solidaridad a su alrededor que ha resultado crucial para el surgimiento y consolidación de su organización
- Para el proyecto Bogotá Cómo Vamos, BCV, una alianza de origen privado, las relaciones son mucho más institucionales y formales. Se identificó una carencia pública, se encontraron los actores relevantes y con capacidad para llenar esa carencia y se dio origen a la iniciativa

Silvio Ruiz destacó que la ARB ha logrado ser reconocida como un agente político en las discusiones sobre manejo de basuras: “participamos activamente como una unidad técnica dentro del distrito y del gobierno nacional haciendo presencia en foros, seminarios y talleres, pero nuestra organización es ignorada como agente económico en la definición de proyectos de manejo de basuras dentro de la ciudad. Nuestra propuesta es una propuesta de ciudad, de cultura, de manejo integral de residuos, pero en la definición de acuerdos económicos nuestras propuestas son ignoradas”.

Los recicladores han logrado crear una conciencia dentro del gremio sobre la importancia de la acción colectiva. En palabras de Silvio Ruiz “hemos logrado vender a nuestros compañeros un bien intangible. Este bien es la importancia del trabajo conjunto. En otras palabras, la idea es unirse alrededor de la pobreza para construir mañana unas condiciones de vida diferentes para la sociedad y para el gremio mismo”. Por otro lado, la imagen de la Asociación es todavía difusa dentro de la sociedad en conjunto. Como lo afirmó Silvio Ruiz, “nuestra propuesta es una propuesta técnica, económica y de desarrollo de país”. Sin embargo, el trabajo del reciclador todavía es asociado con factores que no facilitan la creación de vínculos más cercanos con la sociedad.

Carlos Córdoba, coordinador del proyecto Bogotá Cómo Vamos, anotó que esta iniciativa “surge como un ejercicio de control ciudadano luego de varias alcaldías que habían estructurado una nueva forma de ver la ciudad y esto había creado la necesidad de crear mecanismos de control que ayudaran a hacer sostenibles estos proyectos”. Los objetivos principales de la iniciativa fueron “...proveer, recoger y construir información sobre lo público en Bogotá, a través de esto, ayudar a construir un gobierno más

transparente, una ciudadanía más participativa, más informada y controlar la evolución de las condiciones de vida en la ciudad”. Con 10 años de existencia, el proyecto Bogotá Cómo Vamos, ha logrado crear un espacio que informa y hace un trabajo de control y seguimiento que le ha permitido a la ciudad estar más informada y a sus ciudadanos ser más participativos en los proyectos de desarrollo de la ciudad.

Finalmente, la Alianza por la Equidad nace a finales del año 2004 por iniciativa del gobernador de la época. De acuerdo a Mónica Pérez, “la Alianza recogió los resultados de la Planeación Estratégica Situacional del departamento de Antioquia que arrojó dos problemáticas: inequidad y bajo desarrollo humano. Con la elaboración del Plan de Desarrollo del departamento fue claro que con recursos propios no sería posible solucionar estos problemas. Por esto se hace un llamado a toda la sociedad civil para trabajar conjuntamente en la solución de los mismos”. El trabajo conjunto entre sector privado, público y social ha logrado, a través de la Alianza por la Equidad, “la continuidad de políticas y programas más allá de los períodos establecidos, la articulación de esfuerzos e inversiones y el aporte de recursos frescos para inversión social”.

IV. La pregunta de investigación

Se adelantó una primera conversación en la investigación alrededor de cómo construir relaciones intersectoriales que aporten a lo público desde el sentir y del hacer y no tanto desde la teoría o el deber ser. Luego de esta primera aproximación, se definió la pregunta sobre la cual se desarrollaría la investigación del Círculo de Acción-Reflexión de Colombia, la cual quedó formulada de la siguiente manera:

¿Cómo se construyen compromisos para la acción y qué factores hacen sostenibles estas colaboraciones?

La pregunta recogió aspectos comunes, diferencias, retos y alcances de cada participante y desde la experiencia del proceso al que pertenece. De manera muy general, reflejó la necesidad de debatir sobre el cómo se construye lo público y cómo el ciudadano entiende el concepto de lo público. De los aspectos específicos surgidos al interior de las conversaciones, el grupo consideró interesante profundizar en la particularidad de **cuáles son los factores que inciden en la creación y fortalecimiento de las colaboraciones**. Esto es, conocer cómo es que se promueven y se constituyen alianzas y colaboraciones intersectoriales.

El grupo a su vez, mantuvo presente que la pregunta de investigación para los CARs y definió otras preguntas más específicas las cuales podrían ayudar a contestar la pregunta principal formulada por el grupo. Las más relevantes fueron:

- ¿Cómo mi subjetividad promueve colaboraciones?

- ¿Cuáles son las diferentes tensiones y retos que surgen en el proceso de las colaboraciones?
- ¿Cuáles son las percepciones de los actores frente a los alcances y los retos?
- ¿Cómo pueden medirse los resultados de las colaboraciones?

La pregunta de fondo que se planteó dentro del grupo es el cómo nos preguntamos y nos acercamos a lo “público”, qué se entiende por este concepto y cómo sería posible caracterizarlo. Es en este contexto, que habría que preguntarse cuál es el alcance real de las colaboraciones intersectoriales. Las reflexiones aportadas por Carlos Córdoba apuntan a cuestionarnos qué tan públicas son nuestras sociedades en la actualidad. Resulta claro para todos, que hoy se diferencia lo público de lo estatal y que el sector privado se apropiá, cada vez más, de los terrenos entendidos como de un sentido público. Entonces, ¿Cuáles son las fronteras? El grupo resaltó que, hoy, los derechos fundamentales están supeditados al sentido de la propiedad. Uno de los puntos en los que el grupo coincidió, fue el de la necesidad y responsabilidad de sumarle a la sociedad, esto es considera que “yo también represento lo público” y que “tanto el sector privado, como las organizaciones de la sociedad civil y el estado, deberían apuntarle a construir lo que se denomina *lo público*”.

El sentido de lo público es así el marco de referencia obligado en torno a cualquier discusión sobre las colaboraciones. Y, a manera de preámbulo, puede decirse que las colaboraciones intersectoriales no son siempre colaboraciones intersectoriales en sí mismas. Algunas reflejan solamente un proceso de negociación entre dos tipos de intereses; unas se van convirtiendo en alianzas para resolver un tema común y, otras, más elaboradas, confluyen en torno al deseo de comenzar a resolver un problema de interés común. Bajo este contexto, cabría preguntarse, ¿cuál es la sostenibilidad de las colaboraciones?; ¿es, acaso, necesario que sean perdurables en el tiempo?; ¿hasta dónde, cuándo y con quiénes debe extenderse una colaboración? Cada alianza requiere de un compromiso específico de los actores que la conforman y cada colaboración intersectorial es una construcción de relaciones que requiere de confianza, de un espacio con reglas de juego claras y, sobre todo, de una manera de ver cómo se resuelve un problema específico común.

V. Principales hallazgos: los factores en las colaboraciones

La discusión en el CAR en torno a *¿Cómo se construyen compromisos para la acción y qué factores hacen sostenibles estas colaboraciones?*, arrojó que la creación de alianzas o colaboraciones intersectoriales deben incluir y comprender, como mínimo, los siguientes factores: los actores, el espacio, el sentido de lo público y la confianza. Dentro de éstos, lo más relevante es que el grupo llegó a la conclusión de que las colaboraciones intersectoriales pueden surgir y ser sólidas, cuando existe una “identificación de un problema o necesidad colectiva y/o la construcción de unos propósitos comunes”. La existencia de unas necesidades o problemas que pueden ser

de todos no es, en sí misma, la garantía para la conjunción de voluntades para que sean resueltas.

A. La importancia de identificar el problema a resolver

Dentro de este escenario, las discusiones de los co-investigadores lograron identificar las características comunes así como las debilidades y fortalezas en el proceso de formación de una colaboración intersectorial.

En primer lugar, los participantes reconocen que la identificación de necesidades o problemas comunes es el primer paso para avanzar y, también, que “con la participación de diferentes actores se pueden generar recursos y se pueden solucionar las cosas de una manera distinta”. La Alianza por la Equidad ha sido un ejemplo de esta nueva dinámica para abordar el problema de la inequidad que afecta a la región antioqueña: “con la Alianza se han logrado poner en la mesa de discusión temas que anteriormente habían sido objeto de estigmatización o simplemente se consideraban temas intocables, a pesar de que hacían parte del inconsciente colectivo de la sociedad”. El caso de la Asociación de recicladores, para ellos dar a conocer su problemática social en las condiciones de vida, implicó un trabajo de empoderamiento personal de los líderes del movimiento de recicladores pero también de una voluntad común para organizarse frente a hechos que fueron altamente reprochables en un período específico de la vivencia de los recicladores como fue el caso del asesinato, de varios recicladores y posterior utilización de sus cadáveres en investigaciones de universidades en el año de 1992. Este hecho les permitió levantarse con una sola voz y promover, desde el rechazo, una postura ética ante la sociedad. Se lanzó la pregunta ¿cómo hacemos para trabajar juntos?

En este punto, lo que es interesante es “esto es un problema y trabajamos juntos para mejorarlo”. Lo fundamental, el impulso y lo que convoca a la creación de una colaboración es que existe una reacción ética entre diferentes individuos que pertenecen a organizaciones o instituciones. En el caso de Bogotá Cómo Vamos, el sector privado percibe un vacío de poder que implicó una aproximación ética, una movilización hacia la acción, un “tenemos que hacer algo” de los diferentes actores.

En cada uno de los casos, los co-investigadores coincidieron en que para incidir en la agenda pública, es necesario hacer visible el problema, es “volver público el problema”. Es hacer que se movilice la voluntad política y ética tanto de los actores del sector gubernamental como del sector privado o de las organizaciones de la sociedad civil. En últimas el paso fundamental para que pueda existir una relación entre diferentes sectores es convocarlos alrededor de un problema que es de todos. El “problema” para pocos, empieza a ser el asunto que convoca a muchos y, esto sucede cuando se “siente” el problema, cuando el problema hace parte de la motivación personal y cuando se conjugan los factores para que se desarrolle una estrategia conjunta entorno a su resolución.

Pero, identificar un problema a resolver y volverlo de conocimiento de interés público implica no sólo convocar algunos liderazgos o construir voluntad política. Implica también un cierto grado de organización en la sociedad civil, en las entidades públicas, en el entorno privado para poderlo hacer visible en la agenda pública. El liderazgo específico o las decisiones de algunos individuos son necesarios pero no suficientes. Se requiere también un grado de organización para que el “reflector” ilumine lo suficientemente fuerte el problema que se quiere resolver.

B. El sentido de lo público en la construcción de una relación intersectorial

Palabras clave identificadas por el grupo

- ✓ Conflicto y su valor
- ✓ Buenas reglas de juego
- ✓ Forma de construirlas
- ✓ Valores
- ✓ ¿Qué gana cada uno y qué gana lo público?

Dado que la investigación tiene como objetivo comprender, desde las diferentes experiencias, el cómo surgen colaboraciones intersectoriales, el factor de “lo público” y el cómo se entiende éste dentro de los objetivos de las alianzas, fue uno de los temas relevantes durante las conversaciones. En este sentido, se han recalcado varios aspectos tales como la necesidad de construir reglas de juego claras y explícitas que permitan minimizar los temores y los prejuicios que se encuentran cuando hay diferentes representantes de sectores estatales, privados y sociales.

Algunos de los participantes afirmaron: “en el momento de establecer una colaboración, hay que tener en cuenta qué gana cada uno y qué gana lo público”. Las colaboraciones intersectoriales permiten pensar sobre cuáles son las diferentes posiciones frente a cómo construir un espacio que va más allá de los intereses individuales, un espacio que beneficie a la sociedad en su conjunto. Rubén Fernández, anota que es fundamental comprender la sociedad desde una noción de “sujeto” y en especial, de una noción de “sujetos de derecho”. Anota que desde la noción de “sujetos de derechos”, una colaboración intersectorial, tiene sentido si puede preguntarse: “¿los sujetos tienen derechos?, ¿qué derechos tienen? Y anota, “lo público tiene sentido desde el sujeto y si se está hablando de sujetos de derechos”. Lo público debe ser, entonces, mirado desde la noción de “sujeto”, un sujeto que es “humanizado” es decir que es visto lejos de los prejuicios y de sus roles sino que construye con el otro pero que por sobre todo es capaz de “escuchar” al otro. En este sentido, una colaboración intersectorial requiere de la necesidad de no “empaquetar” al otro; de entender la diversidad y de descubrir las semejanzas dentro de la diversidad. Y sobre todo de volver mínimos los absolutos y de pensar que cada miembro de la colaboración trae elementos que ayudan al todo y que se está obteniendo más beneficios de la heterogeneidad que de la homogeneidad. Ante los retos con los otros durante las colaboraciones, es necesario recordar la misión y encontrar en ella. En este sentido, los co-investigadores plantearon retos referentes al

liderazgo “hacia adentro”, es decir, el momento oportuno de involucrar a los otros y de negociar no sólo “hacia fuera” sino también en “vender hacia adentro” el problema y los procesos así como las necesidades de trabajar de manera conjunta por interese mutuos. Los participantes insistieron en la necesidad de tratar de “enamorar” a los otros con los temas o procesos dentro de la organización cuando no todos han participado directamente del proceso.

En el caso de la Alianza por la Equidad, el problema planteado era un problema de interés para pocas personas como los técnicos, algunos miembros del poder público y de gobierno. Lo que resultó interesante luego de identificar la necesidad de la enorme pobreza e inequidad en el departamento de Antioquia, fue la conformación de la Alianza por la Equidad, impulsada y promovida por un grupo de expertos pero especialmente por el Gobernador de Antioquia, siendo éste uno de los aspectos necesarios para la convocatoria. “El problema dejó de ser un problema de pocos para ser un problema por el cual todos trabajan juntos”, dijo Mónica Pérez. “Frente a la pobreza en la región de Antioquia, se generó una reacción ética”. Se requirió movilizar solidaridades de diferentes órdenes ya que no todo el mundo vivía el problema de la misma manera.

El grupo mencionó en diferentes momentos que cuando se intenta establecer diferentes relaciones intersectoriales entre diferentes actores, resulta fundamental reconocer que el conflicto y los disensos son parte de la construcción de confianza. Los co-investigadores insistieron en que mantener relaciones intersectoriales eficientes y efectivas no necesariamente implica mantener consensos. Los obstáculos y las diferentes formas de ver no son excluyentes y, por el contrario, son bienvenidos en la construcción de relaciones intersectoriales. En las relaciones los intereses no desaparecen, ni hay vacío de conflicto.

Las relaciones intersectoriales requieren de un actuar hacia el “sentido de lo público” frente a un problema específico, una posición con sentido ético, una solidaridad con el entorno inmediato y el territorio más cercano. Una reacción ética es casi una respuesta a la pregunta “¿cómo me afecta este problema si no actúo? Esto se produce cuando hay conocimiento del tema, cuando el líder convoca y es carismático y cuando se siente algo de vergüenza social. Existe una pulsión ética y un comportamiento responsable.

VI. El liderazgo dentro de las colaboraciones intersectoriales

Palabras clave identificadas por el grupo

- ✓ Legitimidad
- ✓ Roles
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Ética / responsabilidad
- ✓ Lenguaje y estilos
- ✓ Voluntad

Uno de los primeros factores que surgió dentro del grupo para la existencia de una colaboración, fue el rol de quienes convocan a construir las alianzas. Sobresalieron aspectos como la legitimidad de quienes convocan, la importancia de sus roles en relación a las organizaciones que representan y de cuál es su función en la construcción de una alianza o colaboración intersectorial. Se desarrollaron comentarios en torno a la legitimidad de los actores, su rol y su responsabilidad, debido a que las alianzas son, también, procesos de negociación y donde los actores tienen que tener algún tipo de representatividad dentro de los espacios que los convocan.

Uno de los aspectos más reiterativo fue el de las características del líder convocante. Se mencionaron algunas características como la congruencia del líder entre lo que hace y lo que dice; la gradualidad en las metas propuestas y la perseverancia frente a la causa o al problema que se quiere resolver. Son evidentes, también, su impulso y convicción en torno al problema a resolver y el desapego frente a sus propias opiniones y deseos en el momento de los resultados. Se enfatizaron temas como el de la voluntad y el deseo en la resolución del problema común así como de la creación y fortalecimiento de la nueva alianza. Estos son vistos como factores de alta sostenibilidad en el proceso. Se dijo "los procesos y las interrelaciones pasan por el nombre propio, por el líder". "Este líder debe tener convicción, flexibilidad y renunciar a un estar en un primer plano". Se mencionaron otras características también requeridas, tales como: "la habilidad para tolerar el fracaso y la frustración y mantener una buena dosis de aceptación de la incertidumbre como de demostrar humildad ante los demás actores y el proceso".

De igual manera se resaltó la necesidad de que exista un elemento de seducción y convicción por parte del líder que resulta un buen elemento aglutinador en el momento de juntar a las partes y, sobre todo, de plantear esquemas de mutuo beneficio. El poder de convocatoria en este tipo de iniciativas resulta fundamental para lograr articular los intereses y necesidades de todos los actores participantes.

Mauricio Ortiz, enfatizó la importancia de que, el actor que invita y convoca a la alianza tenga representatividad y, a su vez, sembró una alerta sobre el hecho de que las alianzas se centren demasiado en el carisma mismo de la persona.

Todos los participantes coincidieron en la enorme cantidad de tiempo que se invierte en la relación y construcción de una colaboración. La presión y la insistencia pasan por la capacidad de convocatoria y todos los mecanismos a la mano deben ser utilizados para generar una profesionalización de las relaciones. El develar los intereses propios se hace necesario para generar confianza como también lo es no mantener conversaciones privadas que pueden minar los proyectos comunes. Cuando los intereses están claros se hace menos difícil conocer las opiniones de los demás en torno a cómo debe construirse la sociedad o qué es lo que se quiere construir conjuntamente. Cuando el problema es de todos, los actores se reúnen de manera más fácil y empiezan a establecerse negociaciones conjuntas de tal forma que se establecen los límites para cada uno y las reglas para actuar conjuntamente. En la práctica, los actores permanecen

sentados a una mesa de una colaboración, si y solo si, logran sentir que existen algunos trascendentales que los convocan, Aquellos más allá de sus propios intereses.

Uno de los aspectos a resaltar, es el énfasis que el grupo manifestó en la importancia de promover un lenguaje “convocante”. El compromiso de actores en las actividades no se logra desde la autoridad, aunque sí inciden el compromiso y la voluntad “política” de resolver el problema. El grupo coincide en que cualquier actor debe tener “su capacidad de convocatoria, la calidad y capacidad de su argumentación pública y sobre el entorno, la capacidad de auto dirigirse y la coherencia en las acciones”. Para Silvio Ruiz, mantener la colaboración es “tener la capacidad de avivar el sueño, el personal y el colectivo. Se constata que el líder se transforma a lo largo de su propia pasión dentro del proceso intentando transformar el “problema””.

El grupo enfatizó que en el caso de una mesa de trabajo intersectorial, las características del coordinador deben estar relacionadas con la “frialdad”, es decir, la secretaría técnica debe ir moviendo e impulsando el proceso sin comprometerse con alguna de las partes.

Para finalizar se mencionó que el liderazgo está definitivamente atravesado por el estilo mismo de las personas, por su sello personal, por su personalidad y que aunque, el liderazgo colectivo está aún atravesado por las características personales, si es necesario que el líder pueda convocar siempre a un problema de características comunes a todos y dejar de lado sus propios intereses.

VII. El espacio y el tiempo en las colaboraciones intersectoriales

Palabras clave identificadas por el grupo

- ✓ Representativos (¿Son significativos?)
- ✓ Reglas de juego (¿se cumplen o no se cumplen?)
- ✓ Diferencia de alianzas / a veces son sólo negociaciones
- ✓ Temporalidad (¿por cuánto tiempo se mantiene el espacio?)
- ✓ Comunicación (¿aglutina y convoca?)

Los participantes consideraron que para empezar a crear una alianza los “actores deben ganarse a codo un espacio”. Consideran que hay actores que pueden jugar en un espacio ya ganado pero muchos tienen que hacer un esfuerzo por ayudar a construir las redes y fortalecer los procesos de las mismas. Se pusieron sobre la mesa varias posibilidades. Una de ellas, es la importancia de crear y constituir un espacio de colaboración el cual sería una invitación a la colaboración. La segunda posibilidad es ganarse un espacio a través de fortalecer un actor. El tercero es trabajar en un espacio ya creado, como por ejemplo, desde el Estado, donde todos los actores son válidos, siempre y cuando el actor mantenga una legitimidad.

En cada uno de estos escenarios las reglas de juego son diferentes, los motivos de aglutinación y convocatoria son diferentes. En torno a cualquier espacio de colaboración el grupo estuvo de acuerdo que para que pueda existir sostenibilidad de la colaboración los roles deben estar definidos, y cada actor debe ser legítimo y tener voz. Es decir debe ser representativo.

Otro de los puntos que se tocaron alrededor de crear un espacio para la colaboración así como fortalecer un espacio ya existente es la importancia de que las reglas de juego sean explícitas y claras. La comunicación entre actores es un factor que posibilita o descuida las alianzas, ya que hay factores de conversaciones privadas que pueden llegar a desajustar la confianza entre quienes están involucrados.

En torno al espacio de encuentro, las colaboraciones fueron discutidas, ya que este referente permitió pensar desde la experiencia que existen alianzas que son sólo encuentros de negociaciones y otras que si han sido procesos de construcción colectiva. En este aparte, se sugirió profundizar sobre la obligatoriedad de la sostenibilidad de las colaboraciones. Este punto está relacionado con el tiempo que debe existir una alianza: ¿Es necesario que existan por cuánto tiempo? ¿Hasta dónde se pretende que sean sostenibles? ¿Cuánto esfuerzo se debe invertir para existan? Los acuerdos dentro del grupo tienden a señalar que no necesariamente la perdurabilidad de las alianzas es un bien en sí mismo y que, de hecho, en la mayoría de los casos si se han conseguido los propósitos es mejor disolver el espacio y no someterlo a un largo proceso de desgaste como suele ocurrir.

Debe destacarse que en el tema del “espacio” en el que se generan las colaboraciones, se discutió la frontera entre el límite de lo individual y lo colectivo. Todos dentro del grupo parecieron insistir en que “hay un límite en que lo colectivo no debe inmiscuirse” y es el tema de la autonomía y la necesidad de mantenerla en el momento de construir. La discusión alrededor de los sujetos de derechos confrontó en mirar con detenimiento la autonomía de las organizaciones. La decisión de “juntarse” o “no juntarse” o de hacer lo que “en nuestra opinión debe hacerse”, tiene un componente amplio de cómo se construyen las relaciones. Se manifestó que las organizaciones aisladas no funcionan, “no podemos hacerlo solos”, y se puso de manifiesto una frontera entre cómo pertenecer y cómo mantener la autonomía. Silvio Ruiz insistió en que “perder la autonomía no vale la pena” y el grupo consideró que es, siempre mejor, si los acuerdos se hacen con un mayor porcentaje de visibilidad de los intereses particulares, individuales y de las organizaciones y generando una mayor claridad en los propósitos. |

Mauricio Ortiz insistió en que las metas pequeñas y los acuerdos en propósitos pequeños son más útiles y mucho más productivos para todos, que las convocatorias alrededor de los grandes acuerdos. Hay que hacer un equilibrio entre los logros que se van obteniendo y el sentido de permanecer juntos. El espacio compartido y la construcción de reglas de juego permiten “poner los mínimos comunes entre todos y a los otros”, dijo Silvio Ruiz. Insistió en que el encontrarse “cara a cara” es lo que sucede

en el espacio y esta posibilidad, es lo que puede producir transformaciones en los seres humanos.

La creación de un espacio donde las iniciativas se puedan llevar a cabo es determinante para el alcance, la dedicación y el manejo eficiente de los recursos. Reconocer que los sectores privado, público y social constituyen espacios de desarrollo institucional heterogéneos, es determinante para poder construir colaboraciones que representen los intereses de cada actor. No se trata simplemente de construir proyectos donde se establezcan objetivos de desarrollo común sino de generar una visión compartida del mundo. En este sentido, entorno al espacio, el grupo insistió tener claro “hasta dónde llega lo público y cuáles deben ser los límites de lo privado”. De la misma manera, reconocen que en, esta discusión, es importante tener en cuenta el tipo de instituciones y economías en la que estamos viviendo para poder entender la frontera, cada vez más débil, entre estos dos escenarios.

No es clara la definición de lo público cuando, “existen organizaciones del sector social que representan intereses públicos y privados y el Estado, que es, en principio, el representante de los intereses públicos por autonomía”. En ocasiones la confusión en torno a lo que es público/privado, genera la apropiación indebida de espacios y la mala interpretación de las responsabilidades de cada sector. Varias experiencias han demostrado que actores del sector privado y público han invadido los espacios de los demás, generando un corto circuito en el flujo de recursos y en la manera en la que la sociedad percibe los valores públicos y privados. En este sentido, se enfatizaron ciertas incongruencias entre las personas y las estructuras. A veces, las estructuras escapan a la gente y vuelven abstractos los problemas. El espacio permite el encuentro y humaniza y complejiza el problema.

Las reglas de encuentro y de funcionamiento no son un tema menor a la hora de establecer alianzas ya que la forma de construirlas, de comunicarlas y de visibilizarlas, reflejan los valores e intereses de quienes están inmersos en el proceso. Cada colaboración actual y futura debe invertir tiempo en construir reglas conjuntas. Esto permite desatar los prejuicios entre unos y otros, entre unos sectores y otros, entre organizaciones e instituciones. Las reglas claras y una buena comunicación disuelven los prejuicios mutuos.

Como síntesis de este factor, el grupo diferenció dos tipos de espacios que son igualmente importantes para la construcción de colaboraciones. Uno de ellos es el espacio entendido como un lugar de encuentro y un momento específico de encuentro. El segundo está relacionado con los límites alrededor de lo público, es entendido entonces como una frontera. Ambas consideraciones son fundamentales para la construcción de espacios donde crezcan y se manifiesten las colaboraciones. Los espacios no pueden ser de cualquier naturaleza y deben ser definidos en sus reglas de juego para que sean eficientes y promuevan un verdadero sentido colaborativo y refuerzen el sentido mismo de lo público. Es en los espacios sociales donde se encuentra, se construye y se concreta la confianza entre quienes están trabajando en

una relación intersectorial. Son espacios diferentes a los espacios institucionales ya que estos no son los mejores lugares para la construcción de confianza. Los co-investigadores se refirieron específicamente a los espacios construidos socialmente. A los espacios que le sirven a la construcción de bienes públicos. En este sentido, el espacio construido socialmente es un espacio que sirve para construir poder, entendiendo por poder acción en lo público., la capacidad de incidir en lo público.

Pero, ¿cómo son estos espacios? Son espacios que deben tener unos mínimos como por ejemplo,

- Participantes legítimos con conocimiento del tema y con compromiso
- El espacio debe tener sentido para quienes participan en él
- El propósito del espacio debe estar claro y asociado al problema que convoca
- Y debe definir sus límites, esto es el alcance mismo que el espacio pretende.
- Las reglas deben ser deliberadamente acordadas entre quienes asisten al espacio, en espacial, se deben tener códigos claros de inclusión y exclusión del mismo

VIII. La confianza en las relaciones intersectoriales

Palabras clave identificadas por el grupo

- ✓ Ata a los actores
- ✓ Necesidad de agenda clara y explícita
- ✓ Delimitar el espacio
- ✓ Recursos técnicos

En todo el proceso de convocatoria y construcción de una colaboración, se habló de la confianza y de cómo esta es necesaria para el éxito de una colaboración. Sin embargo, no se debatió la confianza como algo que permanece en el tiempo y que cada cual trae, sino como de un proceso de construcción mutua. Uno de los factores más importantes de la construcción de colaboraciones y de la confianza dentro de éstas, es que hay que comprender que las colaboraciones están basadas en relaciones. Carlos Ramírez del Ministerio de Medio Ambiente afirma: “que aquí no estamos hablando de instituciones despersonalizadas, estamos hablando de relaciones. Las colaboraciones son una construcción de relaciones”. Desde la Asociación de Recicladores de Bogotá, los encuentros son vistos, en primera instancia como, una posibilidad para generar alianzas en el tiempo y en el futuro. Cada encuentro es una posibilidad, una oportunidad. Las relaciones de manera inicial pueden representar un conflicto o un enfrentamiento, pero luego se permite avanzar de manera concreta hacia acciones que sean de beneficio mutuo. En este sentido, Silvio Ruiz dice que, su objetivo es “negociar aspectos fundamentales de derechos y sus relaciones con el contexto estatal y el sector privado,

son relaciones de negociación". Para Silvio, construir confianza es una tarea cotidiana y diaria.

El grupo manifestó la importancia del cumplimiento de los acuerdos porque la construcción de confianza pasa por el respeto a los acuerdos. Mauricio Ortiz, insiste al respecto: "una cosa es una alianza para fortalecer la esfera pública y otra son los que representan acuerdos de negociación". En este sentido, los participantes argumentaron que el mayor obstáculo, la mayor dificultad en la convocatoria o en el sostenimiento de la alianza, es la presencia de la desconfianza. Se insiste en el peligro de mantener conversaciones privadas, aisladas y secretas, que puedan comprometer el avance en los acuerdos de carácter más público. En esto, insiste Mónica Pérez, es "fundamental que los actores digan, en público y en privado, una misma cosa".

La confianza es lo que ata a los actores y ésta puede generarse a través del establecimiento de una agenda clara donde los intereses sean explícitos. Resulta fundamental también, delimitar el espacio mismo de trabajo (referido a horas, lugares y periodicidad) y fortalecer los recursos técnicos de quienes se encuentran en ese espacio. La confianza es determinante si se piensa en la sostenibilidad y alcance de las iniciativas intersectoriales, más cuando las definiciones de público y privado son cada día más difusas. En este sentido, es importante resaltar la experiencia de los recicladores y su Asociación, y lo difícil que ha sido para ellos ganarse un espacio no sólo dentro de las alianzas intersectoriales sino dentro de la sociedad misma. Esto ha sido a través de un equilibrio entre la exigencia y la construcción de confianza. En este sentido, el sentido de responsabilidad de quienes están involucrados en la creación de una colaboración intersectorial, es parte de la eficiencia del proceso.

IX. Líneas principales y pendientes

El grupo manifestó que algunos temas surgieron como preliminares y de futura indagación. Entre ellos, se encuentra la necesidad de sostener una colaboración en el tiempo y cómo un actor de poder que puede y debe sostener una colaboración. En este sentido, se manifestó que la colaboración intersectorial es estratégica mientras mantenga su propósito. Pero uno de los temas que quedaron como pendientes para una mayor investigación, fue la necesidad de medir el impacto de una alianza.

Como apuntes finales, deben destacarse algunos puntos y hallazgos que resultaron novedosos al interior del grupo de investigación. No sólo porque parecieran obvios sino que al desarrollarse las reuniones y conversaciones, estos aspectos quedaron en evidencia como fundamentales dentro de las relaciones intersectoriales.

El factor a resaltar de toda la investigación, es la construcción de confianza porque se convierte como en el pilar mismo de las relaciones intersectoriales. Son los individuos, los sujetos con sus subjetividades, los que atraviesan las características de las relaciones intersectoriales. Lo que resultó de mayor interés para el grupo, fue el comprender cómo la desconfianza es altamente costosa en cualquier colaboración intersectorial e incluso para los procesos sociales en sí mismos. Fue aceptar el cómo la confianza no es un valor dado en sí mismo en las colaboraciones sino que por el contrario, debe ser construido de manera constante y perseverante con acciones que signifiquen el respeto, la legitimidad y la voz. Las reglas de juego en los espacios construidos socialmente son aspectos prácticos que ayudan a que las relaciones intersectoriales funcionen y sean efectivas. Una confianza que en sí misma no está exenta de obstáculos y disensos sino que, por el contrario, en el debate y la definición de roles y reglas de juego, permite un trabajo más concreto y un avanzar directo.

El segundo aspecto que debe resaltarse del ciclo de investigación es que en la colaboración intersectorial debe existir un problema de carácter público. Se requiere por lo tanto, poner el sentido, un reflector sobre un problema que es de interés común. Este proceso puede ser promovido por un líder que convoque y que tenga el poder suficiente para atraer la mirada hacia el problema pero también debe, tener eco en un grupo de personas que reaccionan de manera ética, más personal como si el problema realmente fuera de ellos y los afectara en sus intereses.

El tercer aspecto que merece ser destacado de las diferentes conversaciones del grupo fue, el hecho de que las colaboraciones intersectoriales tienen un momento específico para su vida y existencia. Es deseable y pertinente su duración mientras el objetivo de interés común persista. La sostenibilidad de las relaciones está enmarcada en el momento específico de interés por resolver un problema de carácter público.

La investigación arrojó luces al trabajo de cada uno de los participantes en su práctica cotidiana. Los temas que surgieron en las conversaciones fueron motivados desde la reflexión de sus prácticas y permitieron los resultados expuestos en este documento. Sin embargo, la visión refleja de manera parcial el pensamiento el cómo el sector privado logra aproximarse a las colaboraciones intersectoriales. De manera general podría decirse, que el estado es un convocante obligado en este tipo de relaciones ya que permite abrir o cerrar la agenda en la construcción de bienes públicos y las organizaciones de la sociedad civil, contribuyen a visibilizar un problema de carácter público.

X. Anexos

a. Entrevista a Nohora Padilla

- ¿Cuál es su papel dentro de la Asociación de Recicladores?

Soy la representante legal de la ARB, represento al gremio frente a las diferentes instancias públicas y privadas. Mi misión es tratar de gestionar con estas entidades el cumplimiento de la misión de la asociación.

- ¿Cómo se ven representados los diferentes sectores dentro del trabajo de la ARB?

El sector social somos nosotros, el privado es lo que hemos logrado conseguir con la buena sincronización y voluntad de personas que creen en nuestro trabajo y apoyan de diferentes maneras. El sector público por otro lado, ha estado más encargado de excluirmos que de ayudarnos (la política de aseo que nos excluye a favor de las grandes compañías, cuando la complejidad del proceso no es tal como para excluirmos).

- ¿Qué opina de los siguientes cuatro aspectos como características de los acuerdos intersectoriales entre sector privado, público y social?

Confianza: Existe una gran necesidad de construir confianza entre los tres sectores. Nosotros entendemos que el sector público desconoce a los sectores débiles. Cuando se concertan acuerdos con el sector público nosotros todavía desconfiamos sobre la realización efectiva de esos acuerdos, así se hayan firmado e institucionalizado. A pesar de esto reconocemos que hay confianza con ciertas personas más no con instituciones y para 20 años de existencia de la ARB es poco lo que se ha logrado. Incluso dentro de la misma ARB hay un gran camino por recorrer en términos de confianza entre las agremiadas y la ARB.

- ¿Cuáles instituciones públicas y privadas, a lo largo de los últimos veinte años, han tenido relaciones cercanas con la ARB y se han materializado en hechos tangibles?

La Secretaría del Medio Ambiente, fue la primera organización en contratar un servicio con los recicladores. Con la Secretaría del Bienestar Social se contrata todo lo relacionado con desarrollo social. La Red de Solidaridad Social creó un esquema para el apoyo a recicladores a partir de una propuesta nuestra. ¿Ministerio de Ambiente? Con ellos ha sido más una continua discusión sobre diferentes temas. Uno podría concluir que algunas cosas se han logrado a partir de la confianza y otras a partir de la presión que el gremio ha hecho.

PAPELSA y Cartón Colombia fueron las primeras empresas que negociaron con los recicladores en mejores condiciones que las propuestas por los intermediarios. La Fundación Corona y AVINA que tienen unos esquemas de apoyo a la comunidad interesantes.

- ¿Una acción concreta que sector privado, público y la ARB hayan logrado realizar en estos veinte años?

No tengo recuerdo de nada hecho. ¿Y qué tal el día (1996-1997) en que la Red de Solidaridad Social, la Industria y la ARB decidieron que unos recursos no se fueran para una fundación sino se repartieran entre recicladores, no sería esto una construcción de algo colectivo entre los tres actores

Yo no lo veo así. En ese momento la decisión no fue de la Red como institución sino de una persona de la Red que compartió nuestra visión y de la Industria que sí nos apoyó. Tuvimos que sentarnos a discutir, no fue una concertación clara. Creo que la alianza con la industria motivó que el sector público cambiara de opinión.

Liderazgo: Es indiscutible que cualquier organización necesita líderes, pero no el líder dictatorial o simplemente el líder gerente que trabaja ocho horas al día. El líder debe lograr que las personas a su cargo entiendan el acuerdo en el que están participando. Las características del líder deben ser: entendimiento del entorno, capacidad de adquirir conocimiento, debe ser capaz de hacer el discurso pero también de llevarlo a la práctica.

- ¿Y qué esperan de los líderes del sector público y privado?

Que asuman su papel pero que estén dispuestos a reflexionar y a escuchar. No esperamos que los líderes de las demás organizaciones compartan nuestra manera de ver la vida porque ellos representan otros intereses.

Valor de lo Público: Lo público es lo de todos, que lo maneje el gobierno es otra cosa, pero es de todos. Como en todo esquema debe haber una organización, pero yo creo que en Colombia el sector público es de los privados. Sino mire que 60% de la población es pobre, eso es todo lo que tengo que decir sobre lo público.

Espacio: Hay muy pocos espacios donde se puedan encontrar los tres sectores.

¿Y cómo construir espacios? Desde el sector social es difícil construir espacios de interlocución y trabajo, debe nacer desde la voluntad del sector público y privado. Por ejemplo, en la mesa distrital de reciclaje nosotros nos ganamos la tutela y para hacerla efectiva tuvimos que enviar varios derechos de petición, sólo después de esto la entidad con la que teníamos que sentarnos a conciliar decidió hacerlo. Al final la “concertación” fue una imposición de ideas sin una discusión previa sobre la viabilidad de estas.

La ARB ha logrado influir en políticas públicas (leyes, decretos, tutela...etc.) esto se ha descrito en la investigación como una alianza entre sector privado (Alfonso Fidalgo, Néstor Correa, Adriana Ruiz entre otros) y los recicladores para ganar escenarios. ¿Cómo describirá usted el grupo que se ha formado con estas personas?

Yo diría que ese no es un sector social o privado ya que no son los privados ricos. Es más bien la sensibilidad de unas personas frente a los problemas del país y su capacidad y ganas para contribuir desde su posición a la solución de estos problemas. La relación en estos seis años con estas personas ha sido informal mediante la creación de espacios que se ven enriquecidos con el cariño de estos amigos que encuentran en nosotros símbolos de confianza.

Si con este grupo de amigos se ha logrado permear ciertas políticas públicas, ¿qué habría que hacer para que otros sectores más grandes (industria y gobierno) compartieran el mismo entusiasmo?

Habría mucho que hacer. Creo que es una respuesta que yo no puedo dar. Nosotros como recicladores estaríamos dispuestos a conversar, a diseñar lo que haya que hacer para llegar a acuerdos. La pregunta hay que hacérsela a ellos.

¿Luego de 20 años, desde su perspectiva, qué logros ha alcanzado la ARB?

La Asociación ha mantenido el interés en cambiar las condiciones de vida de los recicladores, algunas veces lo hemos hecho mal o bien, con confrontaciones internas, pero manteniendo el espíritu de la organización de cómo hacer para cambiar la situación de los recicladores.

¿Por qué ha sido importante la participación de otros sectores en la misión de la ARB?

Porque nuestras fuerzas no alcanzan.

¿Cómo estos otros sectores han ayudado en las actividades que ustedes realizan?

Hay algunas instituciones que han ayudado con aprecio, confianza, cariño y hay otras que han aportado pero no con el espíritu de que la organización logre sus propósitos.

¿Cuál ha sido el principal problema que ustedes han enfrentado como organización?

Indudablemente la estigmatización. No solo con los recicladores, yo creo que el país tiene un complejo muy grande. Tiene una pobreza impresionante que va más allá de la escasez de medios económicos. Pobreza mental.

¿Cómo sienten ustedes hoy ese tipo de discriminación?

Es muy duro, lo llena a uno de rabia y resentimiento.

¿Ustedes como ARB trabajan en esto?

Tratamos de proyectar una imagen de lo que realmente somos. No de cambiar la imagen porque sería darle la razón a la sociedad que nos ve como bazuqueros o desecharables; es al contrario, no es que yo tenga que cambiar de imagen es usted como sociedad la que tiene que cambiar su manera de pensar, mire lo que yo hago y pregúntese que es lo que le molesta y cuál es su responsabilidad social sobre la situación.

¿Cuál es la percepción de la ciudadanía sobre la ARB?

Hay diversas visiones, unos la quieren, otros la detestan, otras imaginan cómo la van a acabar.

¿Cuando se sientan a discutir con otros sectores cómo se establecen las reglas de juego?

Yo creo que ni se piensa en diseñar reglas de juego. El trabajo nuestro toca el punto de un gran negocio. Nosotros sabemos que ellos no tienen reglas de juego.

Si se pudiera describir el gremio de los recicladores cómo lo haría. ¿Es fuerte, es débil, es la sumatoria de colectivos o es una unidad?

En términos generales es débil pero es también la preocupación de mucha gente que considera importante el trabajo en grupo. Es normal que sea débil porque los gremios fuertes no están basados en una idea común sino en la capacidad económica que tengan.

¿Porque es débil?

Es el resultado de unir gente con baja escolaridad, baja comprensión, gente con mucha rabia acumulada, grupos humanos con todas las necesidades vivas que en lo último en que van a pensar es en la unión.

Dentro de esa carencia constante ¿qué hace que los recicladores se organicen y no se conviertan en actores armados, por ejemplo?

Yo creo que es una determinación personal más que gremial. Tal vez sea el destino de cada uno.

¿Cómo se ve representado el reciclador promedio en la ARB?

No sabría decirlo. Tendría que preguntarle directamente a él. Yo podría decirle cómo yo, como recicladora me veo representada. Yo quisiera que el reciclador se viera representado claramente porque el interés de la ARB es buscar la inclusión socio-económica de estos, del mayor número posible.

B. Entrevista a Aníbal Gaviria

Lunes 28 de febrero de 2008

Explicación de Rubén sobre el proyecto de investigación

— ¿Cómo llegó usted a poner en discusión el tema de la equidad en el departamento de Antioquia?

Porque siempre he estado convencido de que ese es el principal problema de nuestra sociedad.

— ¿En qué momento se crea en usted esa convicción por lo social?

Creo que es una combinación de todo (familia, colegio, educación,..., etc.) Las discusiones de comedor en nuestra familia eran alrededor de temas gruesos (violencia, infraestructura de salud y educación en el departamento). Otro punto importante ha sido mi formación religiosa (católico - practicante moderado). Ahora bien, yo no creo que se necesiten muchas neuronas para darse cuenta que nuestro principal problema es la equidad, se necesita autocritica.

— ¿Cómo cree que los demás gobernantes recibieron el discurso de inequidad en el departamento de Antioquia?

Yo lo dije muy claro en el discurso de posesión, que entre otras me parece debe ser un discurso de alto impacto, pues es el primer contacto con la población: "En nuestra sociedad hay unos que han puesto mucho, pero tienen que poner más; otros que han puesto poco tienen que poner más; unos que no han puesto nada tienen que poner más y otros que no sólo no ponen sino que quitan"

El tema era llevar esa convicción a las demás personas. Uno de los elementos que usted busca cuando se generan alianzas es la confianza y había una larga historia sobre encuentros entre sector privado y público donde la confianza no había surgido. Yo tuve temores de ser rechazado por mis posiciones, sobre todo en una sociedad que históricamente ha tenido poca autocritica; así que todo tenía que hacerse de manera inteligente para no agotar la estrategia rápidamente.

- ¿Cuál cree usted es la clave para que se hayan creado las confianzas necesarias en el sector privado?

En mi caso fue un tema de construir confianza y de solidaridad. El primer elemento fundamental para construir confianza es la trayectoria. Es diferente construir confianza cuando no nos conocemos. Yo ya tenía relación con la clase empresarial, lo cual sirvió para que el empresariado supiera con quién estaba tratando. Igualmente, para la construcción de confianza juegan aspectos personales; hay gente que genera confianza y otras que no. De la misma manera es importante todo lo que comienza a rodear la relación entre los agentes: un equipo de trabajo que genera confianza es fundamental, mis primeras actuaciones generaron confianza,....., etc.

Otro ingrediente fundamental es un concepto que se olvida fácilmente: La gradualidad. Es un concepto que remite a la perseverancia. No cambiar cuando los intereses cambian.

- Dentro de la investigación ha sido claro que la persona que convoca debe tener ciertas características, en su caso señor gobernador, ¿cómo fue ese proceso de convocatoria de sectores?

Yo creo que eso es subjetivo. Mi personalidad impregnó el gobierno. Yo soy un hombre que le gusta construir acuerdos.

El gobernador hace un recuento histórico de cómo se conformó la Alianza por la Equidad

- Dentro de la investigación se ha discutido mucho el papel de las personas que pasan del sector privado al público y su función como gerentes. ¿Cómo percibe usted, señor gobernador, el papel gerencial dentro de la gobernación, es importante?

Un gobierno se compone por la gerencia, el ejemplo y la palabra. Un gobernante está expuesto al juicio crítico de muchas más personas y el ejemplo es clave en ese sentido. Uno es gobernador las 24 horas del día, así que es fundamental la manera como la gente lo percibe a uno.

La sostenibilidad de la Alianza debe estar sustentada en la construcción participativa que se hizo de la misma (gobierno departamental, municipio de Medellín, gremios, iglesia, academia) y en el esfuerzo que se ha hecho para que la alianza sea plural en su liderazgo.

- ¿Usted cree que la participación es suficiente para que sea sostenible?

También la existencia y la visibilidad del problema, lo cual ha sido uno de los pilares de la alianza en su primera etapa. De la misma manera, no se puede desconocer que el liderazgo y el compromiso del gobernador de Antioquia son esenciales. Pero es importante resaltar que para mí, la participación de la gobernación no debería ser tan indispensable, porque el tamaño del problema no da para que dependa de una sola persona o institución. Este podría ser un llamado para que la sociedad antioqueña y el empresariado tomen el problema en sus manos.

- Un balance de su trayectoria sería.....

Es un balance positivo. Se logró poner la lucha por la igualdad en la agenda pública. Se logró construir participativamente un instrumento para avanzar en la consecución del propósito de disminuir las inequidades en la sociedad. Finalmente, se logró la construcción de unos objetivos (5), metas (25) e indicadores (45) año por año (2005-2015).

Queda el interrogante sobre la actuación y compromiso del próximo gobierno departamental. Creo que lastimosamente falta convicción en todos los actores. Convicción que los lleve a seguir luchando por este problema independientemente de si los demás están trabajando por eso.

— Háblenos sobre su gobierno, ¿cómo lo ve?

Bueno, hay varios problemas. El amiguismo, el clientelismo la corrupción son un lastre enorme para la administración pública. Nuestro estilo de gobierno generó reacciones sobre varios actores que estaban acostumbrados a ese tipo de comportamientos.

La coordinación en las acciones también ha sido importante. Hay muchos esfuerzos inútiles en el departamento por falta de coordinación, comunicación y método.

El valor de la participación ciudadana es crucial ya que es el principal activo para enfrentar problemas como la corrupción y la desarticulación que acabo de comentar. Yo propondría un nuevo axioma frente a trabajar, trabajar y trabajar; sería: participar, participar y participar.

Otro elemento es la cofinanciación. Yo era muy amigo de este método. Hoy en día lo contrapondría con temas como autonomía, funciones, responsabilidades de los diferentes niveles de gobierno, porque la cofinanciación a pesar de sus ventajas tiene ciertos elementos perniciosos: ejemplo: las responsabilidades (quiénes se responsabilizan y quiénes se benefician de los éxitos, ¿son los mismos?)

— ¿Cuál fue la clave para que estos factores no se hayan dado en su gobierno?

Creo que pasa mucho por el estilo, valores y ética del gobernante. El gobernante escoge su grupo de trabajo. No es lo mismo ser el gerente de una compañía que ser gobernador de un departamento. Formar liderazgos en el sector público es muy difícil porque existen diferenciales salariales y costos asociados al trabajo público que pocas personas están dispuestas a asumir. Este ha sido uno de los grandes logros de nuestro gobierno. Hemos dejado cerca de 30 personas preparadas trabajando en los niveles más altos, conscientes de la importancia de lo público.

— ¿Cómo se sortean los compromisos que se adquieren en las campañas?

Creo que eso no debe ser un problema. El principio en mi campaña fue: yo voy a gobernar con quienes me acompañaron pero no voy a gobernar contra nadie. Además yo fui claro diciendo: voy a gobernar con los que me acompañaron, pero yo escogeré quién me acompañará en el gobierno. Esta actitud fue uno de nuestros éxitos como gobierno porque puso al frente de la ejecución del Plan de Desarrollo gente preparada.

— ¿Cómo evalúa su relación con los partidos políticos?

Es un problema muy complejo. Sin los partidos políticos no hay democracia, hay que fortalecerlos. Creo que tenemos muy poca democracia porque hay pocos partidos. ¿Qué es el

partido Liberal? El partido liberal es uno en la Costa otro en Antioquia. Yo salí elegido como liberal y mi principal opositor fue el mismo partido. Tenemos que buscar la reestructuración de los partidos con reglas claras. Para mí, hoy en día, no hay partidos políticos en este país.

— ¿Cuál es el papel de las gobernaciones en el régimen jurídico colombiano?

La solución para muchos de los problemas de nuestro país pasa por una discusión sobre la autonomía. Es un tema muy sencillo: usted como municipio debería tener un presupuesto, unas responsabilidades y ya. Pero aquí todos se meten con todo. Para mí, esa no es la fórmula de desarrollo más adecuada. Se han pasado 15 proyectos de ley de ordenamiento territorial y no ha pasado ninguno. Principalmente por las presiones políticas, económicas y sociales que hacen muy difícil un nuevo ordenamiento territorial.

— ¿Cuál es su futuro como gobernador?

Yo no he sido gobernador para..... No tengo un propósito como Aníbal Gaviria tengo un propósito con la Equidad y quisiera que esta discusión llegue al orden nacional. Yo sé que la solución no va a ser esa pero es un buen comienzo.

C. Entrevista Alfonso Fidalgo

¿Cómo se conoció Alfonso Fidalgo con Silvio Ruiz y cómo fue su vinculación con el trabajo en la ARB?

Con Silvio nos conocimos a través de Ashoka. Yo me encontraba en unos foros sobre la participación del sector privado en el proceso de paz de la administración Pastrana. Silvio fue invitado a uno de esos foros donde hizo una presentación que nos impactó a todos y que de alguna manera nos enamoró de su causa.

Más tarde, el día en que terminaba la administración Pastrana, se expidió un decreto que *grosso modo* planteaba que todos los residuos sólidos eran propiedad del Estado. Silvio me llamó ese día y a partir de ese momento iniciamos una relación más constante y sólida en términos de colaboración, logrando una audiencia con el gobierno nacional para lograr tumbar ese decreto. Alrededor de ese proceso se fueron vinculando otros amigos que a través de sus conexiones y capacidades profesionales han ayudado a la causa de los recicladores.

En términos de abrir espacios para poder dar a conocer los problemas de los recicladores el grupo ha sido efectivo. El ejemplo más claro es que a través del grupo de abogados se logró que el Distrito, a través de una tutela, tuviera una política de inclusión en la medida en que haya contratos o licitaciones sobre servicio de recolección de residuos en Bogotá. El grupo de ingenieros trabajó sobre proyectos de desarrollo tecnológico y montaje de proyectos aunque sin mucho éxito por falta de recursos y porque el sector público nunca confió en la capacidad de los recicladores como actores económicos y porque el sector privado, a mi manera de ver, veía peligrar unas rentas que ellos pensaban se podían apropiar.

Lo último que intentamos hacer juntos, porque yo me he marginado un poco por falta de tiempo y recursos, fue un trabajo con la administración de Luis Eduardo Garzón. Lamentablemente no ha sido un trabajo con muchos frutos porque no tuvimos química con la primera administración de la UAESP (Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos). Lo que el alcalde habló sobre reciclaje fue más que su voluntad de hacer algo. Posteriormente tuvimos una posibilidad de influir más pero la gente que estaba manejando la UAESP no tenía el apoyo del alcalde y nosotros no pudimos mantener la comunicación con ellos.

En últimas lo que fue importante, lastimosamente, fue la cultura política de este país de que sino pasa nada estamos en el mejor de los mundos. El riesgo de tomar decisiones en este país está mal remunerado. En general cualquier decisión que toma un funcionario público genera una investigación y eso hace que la toma de decisiones esté bloqueada desde el principio y en el caso del reciclaje pues con muchos intereses y actores que aprovechan la desconfianza y los problemas de comunicación para hacer más ruido y no hay una búsqueda de soluciones sino un sabotaje de los espacios de discusión.

¿Qué ha motivado a Alfonso y a todo el grupo de trabajo a colaborar con la causa de la ARB?

Como el egoísmo es lo que nos mueve a todos, la gratificación que sentimos al colaborar con este proceso es suficiente incentivo para participar. Sin duda la capacidad de seducción de Nora y Silvio ha sido importante para que todos nos vinculemos. Nos sorprendió escuchar personas sin preparación formal, pero tan inteligentes y preparados y con un discurso tan fuerte. Además todo coincidió con un punto en la historia donde a partir de manifestaciones como Seattle, que no necesariamente comproto, se ha dado una nueva visión de la economía y la sociedad que expresa una inconformidad de un gran sector de la misma. El discurso de Silvio y Nora es de una ética del desarrollo mucho más profunda que lo que uno está acostumbrado a ver y que responde a necesidades que el mundo está demandando. En cierto sentido, el mundo está evolucionando hacia donde Silvio y Nora decían que iba a evolucionar hace ocho años, lo cual ha sido sorprendente para algunos que sentíamos la necesidad de otras alternativas de desarrollo.

Por otro lado, este trabajo conjunto ha sido importante para que mucha gente vea con otros ojos el trabajo de los recicladores, incluso haciendo que las barreras socio-económicas pasen a un segundo plano.

¿Qué opina de los siguientes cuatro aspectos como características de los acuerdos intersectoriales entre sector privado, público y social?

Confianza: Definitivamente uno de los temas más graves. La experiencia me hace ser poco optimista. La sociedad colombiana tiene una falta de confianza hablando en términos de capital social. Aquí todo el mundo planea a corto plazo, los grandes visionarios van un año adelante pero pocos piensan en largo plazo. Esta lógica perversa induce al oportunismo. Aquí decimos que este país es de vivos pero eso es un reflejo del oportunismo, además esta actitud nos perjudica en el largo plazo.

Liderazgo: Uno puede tener buenos líderes pero contar con muchas restricciones. Los recicladores son muy buenos líderes, el problema es más un tema de motivaciones que de liderazgo. Sin embargo yo he visto líderes que uno sentiría que tienen un cierto grado de preocupación y valores relacionados con un bien común y otros que no, pero que están lidiando las amenazas dentro de la lógica colombiana de *no dar papaya*.

Mientras la sociedad no tenga una conciencia ambiental y política sobre el tipo de gente que elige y los valores que quiere como sociedad, pues realmente el liderazgo seguirá existiendo en términos de cacicazgos, caudillismos y manzanillismo político.

Valor de lo Público: Es inexistente en la mayoría de espacios. El valor de lo público pasa por el filtro de las decisiones del sector, donde cada funcionario que toma una decisión está sujeto a una investigación. Si el funcionario es bueno termina mal y si es malo termina negociando y le va mejor.

Espacio: Todo lo que he dicho atrás se constituye en una barrera para abrir espacios. Son espacios que arrancan con vicios y asimetrías muy grandes.

¿En estos ocho años, qué momento de la alianza entre ustedes y la ARB se ha traducido en un producto tangible?

Tal vez no tan tangible, pero cuando nos ganamos la tutela.

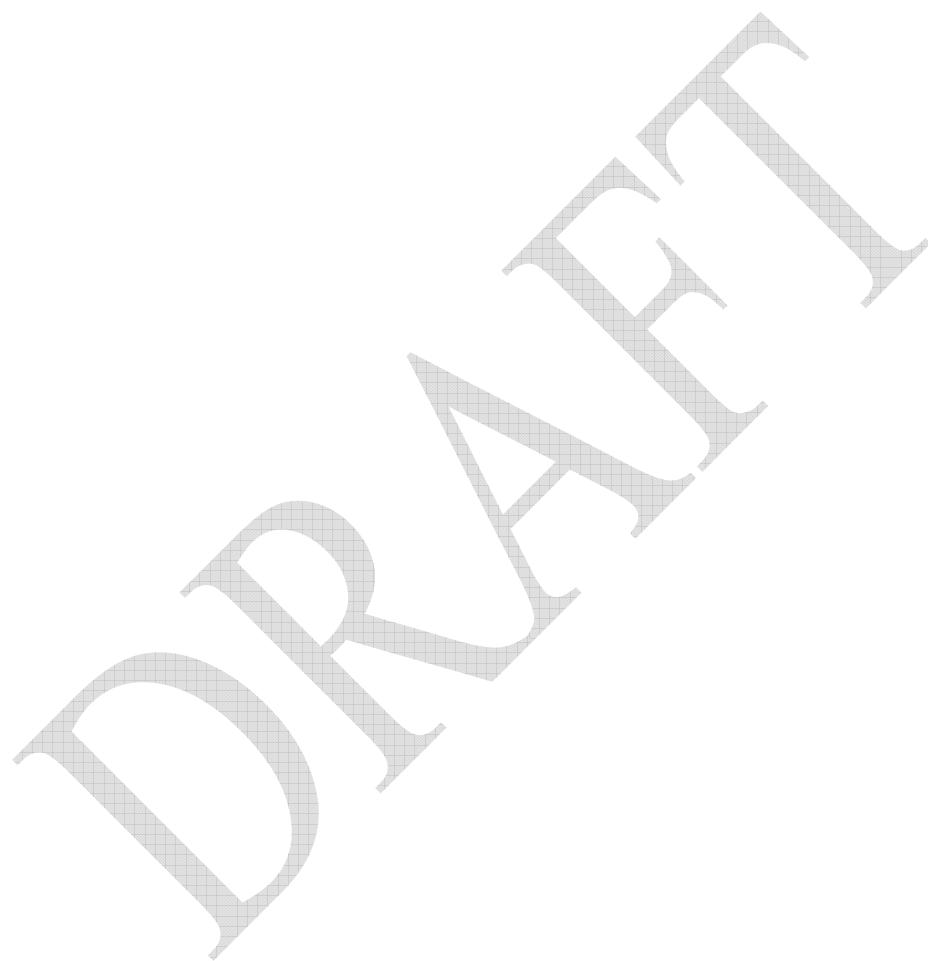
¿Cómo cree que la sociedad percibe a la ARB?

Falta mucha difusión sobre el papel y el trabajo de los recicladores y la ARB. En este país no hay cultura ambiental y eso no facilita el entendimiento mínimo de la gran labor que ellos cumplen. No creo que sea una labor que se pueda realizar a través de los medios, creo que este tema del sistema de reciclaje que ahora está tomando fuerza, podría ser una oportunidad para establecer un diálogo con la gente. Además yo tengo la sensación de que todo lo que se hable sobre reciclaje en folletos es letra muerta. Creo que hace falta un contacto más cercano con el recicladore.

En este sentido me extraña que ya no existan las relaciones comunitarias. Hoy en día los niños estudian a dos horas de donde viven; vivimos detrás de grandes rejas y bajo el cuidado de celadores. Este escenario hace parte de la fragmentación social en la que vivimos.

Bibliografía

- Co-operative Inquiry. Research into the Human Condition, 1996, Sage Publications, London.
- Collaborative Inquiry in practice. Action, reflection and making meaning. John Bray, Joyce Lee, Linda Smith, Lyle Yorks, 2000, Sage Publications, London
- Collaborative Inquiry as a strategy for adult learning, Lyle Yorks, Elizabeth Kasl, Editors, 2002.



Fundación AVINA

Misión

Contribuir al desarrollo sostenible de América Latina fomentando la construcción de vínculos de confianza y alianzas fructíferas entre líderes sociales y empresariales, y articulando agendas de acción consensuadas.

Visión

Aspiramos a una América Latina próspera, integrada, solidaria, y democrática, inspirada en su diversidad, y constituida por una ciudadanía que la posiciona globalmente a partir de su propio modelo de desarrollo inclusivo y sostenible.

Queremos ser reconocidos como una organización innovadora y eficaz que genera contribuciones concretas al desarrollo sostenible de América Latina.

Research Center for Leadership in Action