



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

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

Guía del profesor

Este caso resalta una serie de cuestiones que enfrenta una organización gubernamental que desea captar a una comunidad cultural para reformar la prestación de servicios para ciudadanos con carencias. Muestra cómo al darle a la comunidad un papel más activo para enfrentar los problemas, fue necesario un cambio fundamental en la forma como el gobierno manejaba sus asuntos. También da un breve repaso a los retos de la administración colaborativa en dos organizaciones, las cuales poseen metas y formas de trabajo radicalmente diferentes. El caso puede ser utilizado en aulas de posgrado sobre administración pública o sin fines de lucro, así como también en educación ejecutiva. Este documento se ofrece para proporcionar una guía sobre cómo facilitar este tipo de educación profesional utilizando esta herramienta.

Puntos de aprendizaje

Los dos segmentos del caso ilustran cómo la gestión pública colaborativa es un proceso permanente que requiere líderes y administradores capaces de cruzar los límites y desafiar a las normas para permitir la innovación. También resalta la ambigüedad y el riesgo que hay en tales esfuerzos. La responsabilidad pública, a la vez que esencial, podría requerir estar basada en prácticas no convencionales. El caso ilustra algunas ideas clave:

Este caso obtuvo el primer premio en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving" 2009-2010. Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrito por Catherine Eichers Penkert, Nicholas Dobbins, and Jodi Sandfort of the University of Minnesota y editado por Martha Haddad Ketcham. Este caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación descrita. Ha sido realizado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

- Las fuerzas y retos de dejar la búsqueda de una solución a una comunidad.
- La relevancia del reconocimiento y el trato directo por parte de los oficiales gubernamentales de la importancia que tiene la raza y la etnicidad en la experiencia ciudadana. Esto requiere a menudo nuevas prácticas de gestión pública y capacidad de adaptación a diferentes tipos de riesgo.
- La naturaleza “socialmente construida” de hacer un contrato. Cuando se enfrentan problemas sociales complejos, se toman muchas decisiones técnicas que influyen en la probabilidad de éxito. Quienes proponen una “nueva” forma de gestión pública, a menudo ofrecen contratos (y otras herramientas de políticas) como si carecieran de valor. Sin embargo, hay poca evidencia de que esto sea verdad. Aunque no siempre se reconozca, los gestores públicos pueden decidir a discreción la forma de anunciar públicamente los contratos, cómo especifican los términos del desempeño y cómo se monitorean los resultados. Cada una de estas decisiones tiene consecuencias. Los cuerpos de gobierno, también de forma discrecional, determinan los términos del contrato y la responsabilidad pública.
- Los retos enfrentados cuando se cambian los procesos organizacionales. El desarrollo organizacional es un trabajo lento y difícil. Requiere liderazgo y gestión a varios niveles dentro de la organización. Necesita del forcejeo con la ambigüedad y los hechos, a fin de encontrar soluciones a los problemas que tanto sean técnicas como adaptables. Un liderazgo como este, que inspire a otros a compartir la responsabilidad y a aprender uno del otro, puede permitir cambios en la cultura organizacional y en los procesos. Transformaciones de este tipo se necesitan frecuentemente tanto por organismos públicos, cuanto por asociaciones no gubernamentales que trabajen en conjunto.

Facilitando el aprendizaje

Como muchos casos de aprendizaje, hay varias formas de usar esta herramienta en el aula. Destacamos las cuatro siguientes porque se relacionan con cuestiones particulares sobre las que centramos nuestro propio trabajo. No obstante, existen otras posibilidades:

1. La hemos utilizado para ilustrar cuestiones sobre el uso de la **herramienta de contratación** para la compra de servicios que se usa muy a menudo por el gobierno. En este sentido, puede acompañarse con lecturas del libro *The tools of Government Action* (2002) de Lester Salamon u otros estudios de administración pública sobre contratación. Pedimos a voluntarios, con experiencia en el sector público, que diseñen un diagrama de flujo de un “típico” proceso de contratación y que se contraste con los procesos utilizados en este caso. Lo anterior permite una discusión profunda sobre cómo las prácticas administrativas crean diferentes grados de inclusión y exclusión.

2. El caso también puede proveer un ejemplo concreto de liderazgo, acompañándolo con lecturas tales como *Leadership on the Line* (2002) de Marty Linzky o *Leadership for the Common Good* (2005) de John Bryson.
3. También puede proveer de discusiones basadas en la realidad sobre asociaciones entre el sector público y el privado, haciendo uso de capítulos del libro *Managing to Collaborate* (2005) de Chris Huxham y Siv Vangen. Para ilustrar las culturas radicalmente diferentes en cada organización, hemos incluido diferentes partes de los sitios web de distintas dependencias (<http://www.co.ramsey.mn.us/workforce/> y http://www.ppcwc.org/our_philosophy). Con ello se pueden transmitir rápidamente dimensiones adicionales de las diferencias culturales entre los socios.
4. Finalmente, el caso ilustra los retos de la evaluación del desempeño cuando se traten problemas sociales complejos, que incluyan un tercer socio gubernamental. En este sentido, puede acompañarse con el *The Dynamics of Performance Management* (2008) de Don Moynihan y ofrecerse como un caso de un gobierno local. Se puede pedir a los estudiantes que definan el éxito desde la perspectiva de distintos grupos y que intenten negociar un compromiso dados los valores expresados por cada socio.

Otros temas fuertes en el caso incluyen responsabilidad política, análisis del poder y manejo de conflictos.

Hay muchas preguntas que pueden hacerse para explorar las dimensiones del caso. En particular, los profesores pueden guiar la discusión de la **Parte A** preguntando lo siguiente:

- ¿Cuáles son los riesgos, y las ganancias potenciales, de acudir a la comunidad para buscar orientación sobre cómo enfrentar los problemas del MFIP del condado Ramsey? ¿Crees que la recompensa es mayor que el riesgo?
- ¿Cuál sería el impacto para la misión de una organización comunitaria independiente basada en la cultura como el CWC, al momento de entrar en una relación contractual con un organismo gubernamental como el condado Ramsey?
- ¿Dónde se encuentran los ejemplos de liderazgo en este caso? ¿Por quién? ¿Por qué?
 - ¿Qué importancia tiene la raza en el ejercicio del liderazgo?
 - ¿Cuáles son las cuestiones éticas que deben sortearse?

De forma adicional, el caso permite a los estudiantes explorar el análisis de cuestiones organizacionales y de implementación desde varias perspectivas. Por ejemplo, un instructor podría preguntar: “¿cree que vale la pena renovar el contrato al Centro Cultural Wellness? ¿Cómo cambiaría de opinión si usted

- fuese comisionado del condado?
- fuese miembro del personal?
- trabajara para el Centro Cultural Wellness?
- fuera un contribuyente del condado Ramsey y miembro de la comunidad Afroamericana?
- fuese un ciudadano del condado Ramsey y beneficiario del MFIP euroamericano?

La **Parte B** del caso puede utilizarse para ahondar en los desacuerdos normales de interpretación desde estas diferentes perspectivas. El inicio del segmento señala los desafíos de la comunicación con el Consejo y resalta las cuestiones de responsabilidad, determinación de un valor y deliberación en grupo sobre la decisión de firmar un segundo contrato. También resalta la gestión actual y las cuestiones de liderazgo inherentes a una sociedad de este tipo. Algunas preguntas para motivar un análisis más profundo pueden ser:

- ¿Por qué fue necesario dirigir el renacimiento de este proceso tras haber sido renovado el segundo contrato? ¿Quiénes aparecieron como líderes? ¿Por qué?
- ¿Cuáles siguieron siendo los puntos principales de tensión y conflicto en esta sociedad? ¿Cómo se manejaron? ¿Se resolvieron?
- ¿Cómo influyó la confianza en la relación entre los miembros de la sociedad? ¿Qué tan importante es que los miembros de las organizaciones asociadas confíen entre sí?
- ¿Cómo crees que el convencer a los trabajadores de primera línea del condado Ramsey y del CWC para que trabajen juntos vaya a modificar la forma como hacen su trabajo? ¿Afectará la forma en la que estas organizaciones hagan su trabajo a otros niveles?
- ¿El modelo que han usado estos grupos para trabajar juntos podría ser usado a una escala mayor? ¿Puede ser repetido en otras comunidades? ¿Qué elementos medulares necesitan estar presentes para trasladar el trabajo a otros escenarios?
- ¿Qué indicadores de desempeño son relevantes para este caso? ¿Pueden estos indicadores reflejar los resultados de las políticas y otras dimensiones de efectividad, tales como un cambio en los sistemas?

Como ayuda para la discusión de estos y otros temas, se incluye una línea de tiempo del proyecto como material adjunto a la **Parte B**.